



HAL
open science

Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés du secteur public gabonais

O.D. Nkawiri Rogombé, B. Gangloff

► To cite this version:

O.D. Nkawiri Rogombé, B. Gangloff. Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés du secteur public gabonais. *Psychologie du travail et des organisations*, 2022, 28 (2), pp.129-144. 10.1016/j.pto.2022.02.001 . hal-04262721

HAL Id: hal-04262721

<https://hal.parisnanterre.fr/hal-04262721v1>

Submitted on 22 Jul 2024

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

**Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté
organisationnelle chez les salariés du secteur public gabonais**

**Perception of organizational justice and organizational citizenship behaviors
among gabonese public sector employees**

Ornella Darline Nkawiri Rogombé et Bernard Gangloff
Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale (LAPPS)

Auteur correspondant :
Ornella Darline Nkawiri Rogombé
Nanterre/ France
07 55 74 18 99
nkawiriornella@gmail.com

Résumé. De nombreux travaux réalisés dans les pays du nord ont montré un lien positif entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle. Il n'existe pas de données issues des pays du sud en l'occurrence au Gabon. Cet article a pour objectif d'y remédier. Notre hypothèse est que les comportements de citoyenneté des salariés dépendent de la manière dont ils perçoivent la justice organisationnelle. 160 hommes et femmes, cadres et exécutants dans une entreprise publique gabonaise, ont répondu à un questionnaire de 39 items : les items de l'échelle de justice organisationnelle de Colquitt (2001) et les items de l'échelle de citoyenneté organisationnelle de Charbonnier, Silva et Roussel (2007). On observe que les différentes formes de justice influencent les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Mots clés : justice organisationnelle ; comportements de citoyenneté organisationnelle.

Abstract : Numerous studies carried out in northern countries have shown a positive link between organizational justice and organizational citizenship behaviours. There are no data from the countries of the South. The purpose of this article is to remedy this. Our hypothesis is that employees' citizenship behaviours depend on how they perceive organizational justice. 160 men and women, executives and subordinates in a Gabonese public company, answered a questionnaire of 39 items: items of the organizational justice scale of Colquitt (2001) and items of the organizational citizenship scale of Charbonnier, Silva and Roussel (2007). It is observed that different forms of justice influence organizational citizenship behaviours.

Keywords: organizational justice; organizational citizenship behaviors.

Introduction

La question de la justice ou de l'injustice au sein des organisations fait l'objet d'un intérêt grandissant, les objectifs étant notamment de mieux comprendre la perception qu'en ont les salariés et, soit de renforcer des comportements favorables à l'organisation, soit de prévenir certains comportements néfastes. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, (2001), ou encore Cohen-Charash et Spector, (2001) suggèrent en effet qu'une situation perçue comme juste apporte des réactions positives, et qu'inversement une situation évaluée comme injuste a des conséquences allant à l'encontre du bon fonctionnement de l'entreprise. Ceci étant, la plupart des études en psychologie montrent que le comportement humain est le résultat du contexte culturel qui le produit ; montrent que la culture a un impact sur le mode de pensée des individus à travers un système de valeurs qui orientent leurs attitudes et comportements (Schwartz, 2012). En témoignent par exemple la revue de Aycan et Kanungo (2002) consacrée à l'influence du contexte socioculturel sur les phénomènes organisationnels (notamment sur l'équité au travail), ou encore l'analyse, réalisée par Gelfand, Aycan, Erez et Leung (2017), de l'évolution des recherches en psychologie organisationnelle interculturelle publiés au cours du siècle dernier dans *Journal of Applied Psychology*. Plusieurs travaux indiquent ainsi que cette influence culturelle s'exerce notamment sur le plan professionnel (Aycan, 2000 ; Aycan, Kanungo & Sinha, 1999 ; Myers, 2016), par exemple sur la motivation des salariés à réussir ou sur leur perception d'un leadership efficace (Aycan & Gelfand, 2012). Mais les recherches en la matière ayant essentiellement été réalisées dans les pays du Nord, on peut se demander si les résultats qui y ont été observés peuvent être transférés aux pays du Sud¹ comme le Gabon. On peut en effet différencier la culture des pays du nord, individualiste (Fiske, 2008) et la culture des pays du sud, collectiviste (Guimond, 2010). Les pays du nord sont ainsi caractérisés par le culte de la performance, la compétition, la méritocratie, alors que les pays du sud mettent plutôt en avant l'harmonie du groupe, la coopération, la solidarité, le bien-être collectif. Et ces différences se concrétisent évidemment dans la gestion organisationnelle. Ainsi, dans le domaine du recrutement, de la sélection, de la promotion du personnel, la norme dans les pays du nord fonctionnerait principalement selon une approche dite « rationnelle », basée sur la performance dans l'emploi. En revanche, dans les pays du sud, des critères alternatifs seraient privilégiés, comme la recherche ou la préservation de l'harmonie, aussi bien au sein de l'organisation qu'avec son environnement. Les pays individualistes comme la France privilégieraient les compétences individuelles (Mutabazi & Philippe Pierre, 2008) tandis que les cultures collectivistes comme le Gabon accorderaient plus d'importance au groupe, que ce soit la famille, la communauté ethnique, etc. (Triandis, 1993). Blunt (1982) indique qu'une grande partie des travailleurs africains sont contraints d'occuper des emplois aliénants et faiblement rémunérés où peu d'attention est accordée à leurs besoins. D'autres travaux ont montré que les comportements et attitudes contre-productifs sont extrêmement présents dans les organisations africaines et qu'elles sont susceptibles d'engendrer de sérieux problèmes de mobilisation du personnel (Munene, 1995). C'est notamment le cas au Gabon dont la richesse principale, qui provient du pétrole, est loin de profiter à tous, avec un taux de chômage élevé et des conditions de vie difficiles. On y constate notamment, dans le secteur public comme dans de nombreuses organisations des pays du sud, des comportements négatifs tels que le retard et l'absentéisme des salariés, la non satisfaction des usagers ou des clients, la lourdeur et la lenteur dans les délais des traitements administratifs et la démotivation de plus en plus marquée des travailleurs (cf. Tidjani, Godonou & Vigan 2014 p.2).

L'objectif de cet article est d'examiner s'il ne serait pas possible de compenser cette situation négative en s'appuyant sur la justice organisationnelle, et plus précisément d'examiner si une

¹ Soulignons que l'appellation pays du sud est relativement récente (1980), de même que l'expression de pays émergents (1981). On parlait auparavant de pays sous-développés (c'est le Président des Etats-Unis Harry Truman qui, en 1949, employa cette expression). On a ensuite utilisé l'expression de pays du Tiers-Monde (1952), de pays en voie de développement (1960), ou encore de pays les moins avancés (1970). A cette partition pays du nord/pays du sud basée sur l'économique (le PIB par habitant), et donc évolutive, se superpose une différenciation culturelle, plus stable : on parle ainsi de pays individualistes (les pays du nord) vs collectivistes (les pays du sud).

meilleure justice organisationnelle ne permettrait pas, comme cela a été observé dans les travaux menés dans les pays du Nord, d'accroître les comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés du secteur public gabonais.

1. Cadre théorique

1.1. La justice organisationnelle

La justice organisationnelle tire son origine de l'approche du développement organisationnel ou stratégie de changement organisationnelle. Elle apparaît dès les années 1960, à travers de nombreuses recherches voulant mettre en exergue son lien avec certains comportements. D'après Steiner et Rolland (2006), ou Folger et Cropanzano (1998), les attentes en termes de justice organisationnelle renvoient aussi bien aux règles et normes sociales que détermine l'entreprise au niveau de la distribution des ressources (justice distributive), que des procédures qui conditionnent cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles qui l'accompagne (justice interactionnelle). La justice organisationnelle est donc définie comme le « champ de l'enquête psychologique qui s'intéresse à la perception de l'équité sur le lieu de travail » (Byrne & Cropanzano, 2008 p.4). Elle est considérée comme un construit multidimensionnel constitué, selon les auteurs, de trois ou quatre dimensions. On parle ainsi de justice distributive, procédurale et interactionnelle (cette dernière pouvant être scindée en une justice interpersonnelle et en une justice informationnelle).

La justice distributive est historiquement la première forme de justice qui a été étudiée. Elle s'inspire de la théorie de l'équité d'Adams (1965) qui soutient que les travailleurs évaluent l'équité au travail en comparant leurs efforts ou (contributions) à ce qu'ils reçoivent en termes de salaires ou de promotions (rétributions), ce ratio étant ensuite comparé à celui de leurs collègues. Elle met donc en évidence la proportionnalité entre les contributions et les rétributions.

La justice procédurale apparaît plus tard, à travers les travaux de Thibaut et Walker (1975). Elle s'appuie sur le contexte de prise de décision qui indique que pour qu'une procédure soit jugée juste, il est nécessaire d'avoir un sentiment de contrôle sur le processus de décision (donner son opinion, fournir une argumentation...) ou sur la décision elle-même, en ayant la possibilité d'influencer le résultat décisionnel. Elle permet aux salariés de ne pas se sentir exclus du processus de décisions les concernant, de ne pas être de simples spectateurs, des agents passifs. Les auteurs indiquent que les salariés acceptent mieux la décision et la trouvent juste lorsqu'on leur donne la possibilité d'exprimer leurs points de vue. La justice procédurale désigne donc la manière dont les décisions sont prises ; elle renvoie (Boundenghan, 2014) à la prise en compte de l'avis des salariés dans la conception des projets, c'est-à-dire l'utilisation de leurs connaissances et expériences dans les stratégies de conception et planification en vue de la mise en œuvre de projets

La justice interactionnelle, développée en 1986 par Bies et Moag, a longtemps été considérée comme faisant partie de la justice procédurale (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Tyler et Bies, 1990). Ce n'est que plus tardivement qu'elle fut considérée comme distincte et indépendante (Bies, 2001 ; Cropanzano, Prehar & Chen, 2002). Elle fait ainsi référence au facteur humain, c'est-à-dire à la qualité du traitement interpersonnelle dans les pratiques de gestion organisationnelle. Le sentiment de justice interactionnelle dépend de deux types de traitements : la qualité des relations interpersonnelles (Colquitt, 2001) notamment le degré de dignité et de respect avec lequel les employés sont traités (justice interpersonnelle) et la justification des pratiques et des décisions, c'est-à-dire la manière dont les supérieurs expliquent ou transmettent les informations aux salariés (justice informationnelle) (Bobocel & Zdaniuk, 2005 ; Colquitt & Shaw, 2005).

1. 2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements positifs au travail ont reçu plusieurs dénominations : comportements organisationnels prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986), comportements extra-rôle (Van Dyne et LePine, 1998), spontanéité organisationnelle (Katz et Kahn, 1966), performance contextuelle (Motowidlo et Van Scotter, 1994) ou de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005) voire performance

de citoyenneté (Coleman et Borman, 2000). C'est cependant l'expression de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) qui est la plus employée. Historiquement parlant, le concept est né dans le contexte nord-américain à partir des travaux de Barnard (1938) qui définit ces comportements comme la volonté de coopérer. Plus tard, Katz (1964), Katz et Kahn (1966) vont dans le même sens en indiquant que la spontanéité et la coopération sont des comportements innovateurs et importants pour la réussite organisationnelle. C'est cependant par les travaux de Bateman et Organ (1983) et Smith, Organ et Near (1983) que le concept apparaît dans son acceptation actuelle. Il renvoie aux « conduites volontaires manifestées en milieu de travail, n'étant pas directement ou implicitement reconnues par le système formel de récompenses et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ, 1988, p. 4). Autrement dit, ce sont des conduites qui sont à l'initiative du salarié et qui vont au-delà du contrat de travail. Elles n'engendrent pas de récompenses et n'ont pas non plus de conséquences négatives. De León et Finkelstein (2011) indiquent que ce sont les activités qui excèdent les exigences formelles du poste d'un salarié et qui contribuent au fonctionnement efficace de l'organisation. Certains ont considéré les CCO comme un concept unique sans distinction de composantes (Dagot et Vonhron, 2003 ; Hui, Lee et Rousseau, 2004 ; MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998). D'autres adoptent un modèle à trois composantes en distinguant l'esprit d'équipe, les vertus civiques et l'entraide (Yoon et Suh, 2003). Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) classifient 33 comportements divisés en 7 dimensions : altruisme (comportements d'aide et de soutien envers les collègues, par exemple leur venir en aide lorsqu'ils sont confrontés à des situations de surcharge de travail), sportivité (tolérer les inconvénients et contraintes de travail sans se plaindre), conformité (respect des règles et procédures établies par l'organisation), loyauté organisationnelle (tenir un discours positif envers l'organisation, par exemple, en dehors de l'entreprise, vanter les mérites de cette dernière), développement personnel (perfectionner délibérément ses connaissances et aptitudes au profit de l'organisation), civisme (assurer les intérêts de l'organisation, c'est-à-dire agir afin de favoriser la bonne marche de l'entreprise) et initiatives personnelles (prendre des décisions afin d'innover). Organ (1988) propose quant à lui 34 types de comportements composés de cinq dimensions qui souvent recourent celles de Podsakoff et al. (2000) : l'altruisme, la sportivité, le professionnalisme (qui renvoie à un ensemble de conduites en accord avec les règles établies par l'organisation), la courtoisie (chercher à connaître le point de vue de ses collègues avant de prendre une décision), et la vertu civique. Dans la même logique, Charbonnier, Roussel et Silva (2007) identifient cinq facteurs : l'altruisme, l'esprit sportif, la conformité, la loyauté, et la coopération (par exemple participer aux activités de groupes mises en place par l'organisation).

1.3. Les relations entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle

De nombreuses études ont montré l'existence de liens entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle (Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar & Tafti, 2014 ; Boundenghan, 2014 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Rego, & Cunha, 2010). S'il peut être fait appel à différentes théories pour expliquer ces liens, c'est cependant la théorie de l'échange social (Blau, 1964, p.91) qui constitue actuellement le cadre conceptuel le plus utilisé et le plus accepté pour expliquer les effets de la perception de justice en milieu organisationnel. Basée sur la norme de réciprocité, la théorie de l'échange social est définie comme « les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent de la part des autres ». (Blau, 1964, p.91). Le principe de base de cette théorie est que les interactions entre les deux parties sont interdépendantes et récurrentes : une personne offre des services de valeur à une autre, et ce faisant elle crée chez cette dernière un sentiment d'obligation (Nasr, El Akremi & Vandenberghe, 2009, p.5). Les attitudes et comportements du salarié au travail sont considérés comme déterminés par les bénéfices que celui-ci reçoit de la part de ceux qui l'emploient. Autrement dit, les salariés vont adopter leurs comportements en fonction de la manière dont ils perçoivent l'équité au sein de l'organisation. Dans cette perspective, la justice est appréhendée

comme une ressource sociale valorisée, recherchée et récompensée par le salarié (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000). En outre, la théorie de l'échange social considère que, dans les organisations, les individus sont impliqués dans deux types d'échanges : des échanges avec leurs supérieurs immédiats et des échanges avec l'organisation dans son ensemble. Elle suggère que les différentes facettes de justice les conduisent à cibler leurs réactions en fonction de leur source : la justice interpersonnelle et la justice des informations, qui réfèrent aux conduites de leurs supérieurs, orienteraient des réactions vers ceux-ci, tandis que la justice des procédures, renvoyant aux procédures formelles mises en œuvre au sein de l'organisation, alimenterait des réactions dirigées vers l'organisation (Blau, 1964). Plus synthétiquement, les travaux sur l'interdépendance entre justice organisationnelle et CCO montrent que plus les salariés perçoivent d'équité, plus ils ont tendance à manifester des comportements positifs. A l'inverse, moins ils perçoivent d'équité ou que leurs efforts ne sont pas reconnus à leur juste valeur, moins ils adoptent de comportements d'altruisme, de loyauté, de conformité, de coopération et d'esprit sportif. On peut ainsi citer, parmi ces études, celle de Cohen-Charash et Spector (2001) qui avait pour objectif d'explorer la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté dans la perspective de la théorie de l'échange social sur un échantillon de 260 participants chinois. Les résultats révèlent que la justice organisationnelle a un effet significatif sur les comportements de citoyenneté. Dans la même logique, Rego et Cunha (2010) ont réalisé une étude similaire au Portugal auprès d'une population de 269 salariés. Les salariés devaient rapporter leurs perceptions de justice et les superviseurs devaient décrire les comportements de citoyenneté de ces derniers. Les résultats obtenus indiquent que la perception de la justice distributive était positivement liée à la citoyenneté organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar et Tafti (2014) ont mené une étude auprès de 100 employés d'un hôpital Iranien avec pour objectif de déterminer la relation entre les deux concepts. Les résultats confirment également l'existence d'un lien positif et significatif entre justice organisationnelle et CCO. Boundenghan (2014) a quant à lui mis en évidence un lien significatif entre justice organisationnelle et comportements prosociaux auprès de 148 travailleurs français.

2. Problématique et hypothèses

La plupart des travaux que nous venons de mentionner ont cependant été réalisés dans des pays imprégnés d'une culture où l'accent est mis sur la performance, la compétition, la méritocratie et il n'existe pas à ce jour, du moins à notre connaissance, de travaux similaires menés dans des pays où, comme en Afrique, ce sont plutôt l'harmonie du groupe, la coopération, la solidarité et le bien-être collectif qui constituent les valeurs principales. On peut donc se demander si des résultats similaires y seraient obtenus. Selon plusieurs auteurs (voir Bakengela, 2007 ; Bakengela & Livian, 2014 ; Chalus-Sauvannet & Noguera, 2010), deux thèses peuvent en effet s'affronter : la thèse universaliste, selon laquelle il existerait des fonctionnements organisationnels produisant des effets identiques quelle que soit la culture, et la thèse culturaliste qui considère que l'on ne peut faire fi des spécificités culturelles. La présente étude a pour objectif d'examiner si les données de la littérature peuvent être observées en Afrique, en prenant en l'occurrence le Gabon comme terrain d'investigation.

Le style de gestion africain peut, du fait de ses particularités, avoir un impact sur le fonctionnement de ses entreprises dans la mesure. Comme l'indique Dia (1991), le management africain, tel qu'il se présente aujourd'hui, est en effet essentiellement caractérisé par un style de direction où les dirigeants agissent au nom du groupe dont ils sont issus et pour lui, avec un pouvoir de décision concentré dans les mains d'un chef d'entreprise omniprésent. Ce style de gestion est source de faibles rentabilités et d'échecs dans le contexte africain. Or de nombreux auteurs (eg. Nabil & Moussa, 2018) soulignent l'importance de la qualité des relations entre le supérieur et ses subordonnés dans la détermination des réactions attitudeles et comportementales de ces derniers, avec notamment la forte sensibilité des salariés à la justice de leurs managers. Les résultats de El Akremi & al. (2006) appuient cette logique en soulignant que la justice perçue détermine fortement

les CCO, avec des comportements de citoyenneté organisationnelle qui augmentent lorsque le style de gestion favorise ce sentiment de justice.

Comme nous venons de le souligner, les dirigeants d'entreprise africain agissent au nom du groupe dont ils sont issus et pour lui. Celui qui a un statut d'autorité a des responsabilités envers son groupe d'appartenance et doit le favoriser. Répondre aux sollicitations environnementales est une obligation dont dépend la conservation du prestige du chef. Comme le signale aussi Hernandez (2007), en Afrique, si générer des revenus peut être un objectif, il ne peut être atteint que si, conjointement, voire prioritairement, il permet l'enrichissement des relations au sein du groupe. L'amélioration de la cohésion sociale est une valeur en soi, indépendamment du fait qu'elle facilite la bonne marche de l'organisation. Noblet (2014) rappelle ainsi que, dans la société africaine, le rationnel et le relationnel se rejoignent : la rationalité doit être justifiée par les conventions sociales, c'est-à-dire que les intérêts de l'individu doivent se concilier avec ceux de sa communauté. L'individu s'enracine dans un clan où chacun dépend des autres, de l'entraide et de l'échange, avec des droits et des devoirs réciproques, où le respect des règles est d'abord fondé sur les relations personnelles qu'on entretient avec les membres de sa famille et son environnement, sur le respect des personnes qui demandent l'application de la règle, et non sur le simple fait que la règle doit être respectée parce que c'est la règle.

Nous nous sommes donc demandé, dans cette étude, si la perception de justice organisationnelle de salariés d'un pays africain comme le Gabon affecte leurs comportements de citoyenneté organisationnelle à l'instar de ce qui est observé dans les pays du nord. Les travaux d'Organ et Ryan (1995) montrent en effet qu'il existe un lien entre la perception de justice organisationnelle et Altruisme ($r = .24$) ou Conformité ($r = .27$). Les salariés adoptent plus des comportements altruistes à l'égard de leurs collègues et de leur organisation lorsqu'ils perçoivent qu'ils sont traités de façon équitable (Greenberg, 1993 ; Moorman & Byrne, 2005). Il est aussi constaté que les salariés diminuent ou augmentent le niveau de leurs comportements citoyens et s'engagent dans des comportements qui dépassent le cadre formel des conduites prescrites en fonction de l'équité du traitement qu'ils perçoivent (El Akremi, Nasr et Camerman, 2006 ; Tepper, Lockhart & Hoobler, 2001). D'autres études révèlent que la justice interpersonnelle est la principale dimension affectant les comportements de citoyenneté organisationnelle (Nabil & Moussa, 2018). Nous nous sommes donc demandé si de tels liens pouvaient être observés dans les pays de culture collectiviste, et plus concrètement chez les salariés du secteur public gabonais.

Nous appuyant sur la revue de littérature citée plus haut et notamment sur les travaux de Colquitt et al. (2001), Cohen-Charash et Spector (2001), Colquitt et al. (2013), nous avons examiné l'influence de chacune des dimensions de justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Nous nous attendons à ce que la justice procédurale perçue des salariés explique favorablement les comportements de citoyenneté organisationnelle via l'altruisme, la loyauté, la conformité, la coopération, et l'esprit sportif (Hypothèse 1). Nous escomptons également que la justice distributive perçue des salariés constitue un facteur favorisant les comportements de citoyenneté organisationnelle (Hypothèse 2). Nous espérons de même que les justices informationnelle et interpersonnelle expliquent positivement les comportements de citoyenneté organisationnelle (Hypothèses 3 et 4).

3. Méthode

3.1. Echantillon

La collecte de données a été menée auprès de la société d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG). Elle a pour mission de fournir de l'eau et de l'électricité dans 37 localités (villes et zones périurbaines) sur toute l'étendue du territoire gabonais. Dotée d'installations industrielles constituées de centrales hydroélectriques, thermiques et de stations de pompage d'eau à Libreville et à l'intérieur du pays, la SEEG est divisée en plusieurs agences dont trois nous ont servi de cadre de recherche : l'agence centrale, celle d'Owendo et celle de la Peyrie. L'échantillon est constitué de 160 salariés (agents de terrain cadres sans responsabilité hiérarchique et non cadres) dont 66

femmes (41,25%) et 94 hommes (58,75%) âgés de 26 à 59 ans (moyenne d'âge de 40,69 ans) et avec une ancienneté qui variait entre 1 et 38 ans (soit une moyenne de 10,53 ans). Le choix de cadres sans responsabilité hiérarchique et de non cadres vient du fait qu'ils constituent les catégories professionnelles les plus susceptibles d'être affectés par des décisions hiérarchiques appréhendables en termes de justice-injustice.

3.2. Instrument de mesure

Nous avons utilisé un questionnaire de type « Likert » à quatre points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord). Ce questionnaire comportait 39 questions dont 20 items de l'échelle de justice organisationnelle de Colquitt (2001) mesurant quatre dimensions (justice procédurale, distributive, informationnelle et interpersonnelle) et 19 items de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle de Charbonnier, Silva et Roussel (2007) mesurant cinq dimensions (altruisme, loyauté, conformité, coopération et esprit sportif)².

Notre questionnaire a été présenté en version papier aux salariés volontaires et disponibles sur leur lieu de travail. Ils étaient assurés de l'anonymat et la confidentialité des données recueillies, et il leur était précisé qu'il n'y avait ni de bonnes ni de mauvaises réponses. Ils avaient comme consigne de cocher, en toute franchise, face à chaque item, leur degré d'accord par rapport à la proposition qui leur était donnée sur la manière dont ils percevaient la justice au travail d'une part, et d'autre part les conduites qu'ils adoptaient quotidiennement dans leur travail.

Les données recueillies ont été traitées au moyen du logiciel Spss (version 21). Après une approche descriptive (nous permettant de dégager la perception globale des variables à travers les moyennes et les écart-types), nous avons procédé à une analyse corrélacionnelle (*r* de Pearson) et une analyse par régression multiple.

3. Résultats

Pour tester notre modèle de mesure, nous avons fait une analyse factorielle confirmatoire nous permettant de vérifier la validité de notre échelle d'ajustement à travers plusieurs indicateurs. Nous nous appuyons sur les travaux de Byrne (2012) pour choisir comparative fit index (CFI), Tucker-Lewis index (TLI), root mean square error of approximation (RMSEA), standardized root mean square residual (SRMR). Notre modèle a dans l'ensemble un ajustement acceptable des données au modèle théorique $X^2(160) = 52.6$, $p = .002$, les indices incrémentaux CFI = .91, TLI = .88 et les autres indices RMSEA = .08 et SRMR = .06 atteignent les valeurs acceptées, offrant ainsi un degré d'ajustement acceptable (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002).

Tableau 1 : Qualité d'ajustement du modèle théorique

X ²	df	P	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
52.6	26	.002	.91	.88	.08	.06

En vue de tester la fiabilité de chacune de nos échelles de mesures et de leurs dimensions, nous avons procédé à la vérification des alphas de Cronbach. Nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Nunnally (1967) qui, selon de nombreux auteurs (eg. Cho & Kim, 2015 ; Greco et al., 2018), constituent les références en la matière, et nous avons considéré la valeur minimum de α acceptable à partir de .60 et la valeur maximale tout à fait acceptable à partir de .90. Nos résultats montrent une consistance très satisfaisante de nos échelles avec .87 pour la justice organisationnelle et .84 pour les comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour ce qui est

² Sur le plan du design, cela revient à considérer l'effet d'une VI à quatre modalités (les quatre dimensions de justice) sur cinq VD (les cinq dimensions du citoyenneté) avec contrôle du niveau hiérarchique et du genre des participants.

des scores des différentes dimensions de nos échelles, les alphas de Cronbach varient entre .68 et .91 (tableau 1), ce qui est également acceptable.

Tableau 2 : Moyenne, écart-type et intercorrélations entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle

Variables	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Justice procédurale	2.30	.50	(.68)								
2. Justice informationnelle	2.48	.64	.57**	(.70)							
3. Justice distributive	2.76	.83	.39**	.46**	(.91)						
4. Justice interpersonnelle	2.20	.68	.30**	.49**	.22**	(.81)					
5. Altruisme	1.64	.56	.21**	.11	-.05	.24**	(.86)				
6. Loyauté	1,81	.62	.17*	.13	.07	.15*	.53**	(.75)			
7. Conformité	1.80	.57	.12	.16*	.03	.14*	.62**	.55**	(.77)		
8. Coopération	2.43	.47	.20*	.25*	.10	.04	.11	.21**	.13	(.77)	
9. Esprit sportif	2.48	.79	.04	.12	.24**	.12	.18*	.32**	.24**	.16*	(.86)

Notes: les alphas de Cronbach correspondent aux nombres entre parenthèses. * $p < .05$, ** $p < .01$

D'après les scores indiqués au tableau 2, nous remarquons que les salariés accordent plus d'importance à la justice distributive ($M = 2.76$, $ET = .83$) qu'à la justice informationnelle ($M = 2.48$, $ET = .64$), cette dernière devant la justice procédurale ($M = 2.30$, $ET = .50$) et la justice interpersonnelle ($M = 2.20$, $ET = .68$). Pour ce qui est des indicateurs des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'esprit sportif ($M = 2.48$, $ET = .79$) et la coopération ($M = 2.43$, $ET = .47$) ont plus d'importance que la loyauté ($M = 1.81$, $ET = 0,62$) et que la conformité ($M = 1.80$, $ET = .57$), l'altruisme ($M = 1.64$, $ET = .56$) venant en dernière position. Les résultats des t de Student pour groupes appariés (tableau 3) nous montrent en effet des différences significatives entre justice distributive et informationnelle ($p = 000$), et entre justice informationnelle et procédurale ($p = .000$). En revanche, il n'y a pas de différences significatives entre procédurale et interpersonnelle ($p = .110$). Concernant les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous remarquons qu'il existe des différences significatives entre coopération et loyauté ($p = .000$), conformité et altruisme ($p = 000$). Par contre, il n'existe pas de différences significatives entre esprit sportif et coopération ($p = .446$), loyauté et conformité ($p = .781$). Nous pouvons conclure que les salariés mettent en avant la justice distributive et la justice informationnelle, et qu'au niveau des comportements de citoyenneté organisationnelle ils privilégient la coopération et la conformité.

**Ta-
bleau
3 :**
Com-
parai-
sons
des
moyen-
nes
selon

Valeurs	N	Diff. de moyenne	ET	inf	sup	t	ddl	sig.bi.
Dist- Info	160	.27	.77	.15	.39	4.51	159	.000
Info- Proc	160	.18	.54	.09	.26	4.21	159	.000
Pro- Inter	160	.09	.71	-.02	.20.	1.60	159	.110
Esp- Coop	160	.05	.85	-.08	.18	.76	159	.446
Coop- Loy	160	.62	.69	.51	.73	11.29	159	.000
Loy- Conf	160	.01	.56	-.07	.10	.27	159	.781
Conf- Alt	160	.15	.49	.07	.23	3.96	159	.000

les dimensions

Notes : Dist : distributive, Info : informationnelle, Proc : procédurale, Inter : interpersonnelle, Esp : esprit sportif, Coop : coopération, Loy : loyauté, Conf : conformité, Alt : altruisme

Dans le tableau 4, la comparaison des moyennes de justice organisationnelle par rapport à la moyenne théorique (égale à 2) montre que toutes les moyennes effectives sont significativement supérieures à la moyenne théorique que ce soit la justice procédurale ($M = 2.30$, $t = 58.17$, $p = .000$), informationnelle ($M = 2.48$, $t = 48.82$, $p = .000$), distributive ($M = 2.76$, $t = 42.07$, $p = .000$), ou interpersonnelle ($M = 2.20$, $t = 40.91$, $p = .000$). Pour les comportements de citoyenneté organisationnelle, on remarque que l'esprit sportif ($M = 2.48$, $t = 39.62$, $p = .000$), et la coopération ($M = 2.43$, $t = 64.90$, $p = .000$) ont des moyennes supérieures à la moyenne théorique (2.5). En revanche, la loyauté ($M = 1.81$, $t = 36.98$, $p = .000$), la conformité ($M = 1.80$, $t = 39.44$, $p = .000$) et l'altruisme ($M = 1.64$, $t = 36.71$, $p = .000$) y présente des moyennes inférieures.

Tableau 4 : Comparaison des moyennes par rapport à la moyenne théorique (2)

Valeurs	M	T	P	
J procédurale	2.30	58.17	.000	
J informationnelle	2.48	48.82	.000	
J distributive	2.76	42.07	.000	
J Interpersonnelle	2.20	40.90	.000	
Altruisme	1.64	36.71	.000	
Loyauté	1.81	36.98	.000	
Conformité	1.80	39.44	.000	
Coopération	2.43	64.90	.000	
Esprit sportif	2.48	39.62	.000	

La matric e des corrélations (tableau 5)

montre que la justice procédurale est la plus significativement et positivement corrélée à la justice informationnelle ($r = .57$, $p < .01$), suivie des justices procédurale et distributive ($r = .39$, $p < .01$), procédurale et interpersonnelle ($r = .30$, $p < .01$), ensuite, informationnelle et interpersonnelle ($r = .49$, $p < .01$), informationnelle et distributive ($r = .46$, $p < .01$), et enfin distributive et interpersonnelle ($r = .22$, $p < .01$).

Concernant les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'altruisme est positivement corrélé à la conformité ($r = .62$, $p < .01$), la loyauté ($r = .53$, $p < .01$) et l'esprit sportif ($r = .18$, $p < .05$). De même, on observe un lien significatif et positif entre loyauté et conformité ($r = .55$, $p < .01$), loyauté et esprit sportif ($r = .32$, $p < .01$), loyauté et coopération ($r = .21$, $p < .01$). La conformité est liée de façon significative et positive avec l'esprit sportif ($r = .24$, $p < .01$) et la coopération ($r = .13$, $p < .05$). La coopération est positivement corrélée à l'esprit sportif ($r = .16$, $p < .05$).

On note également que la justice procédurale entretient un lien significatif et positif avec l'altruisme ($r = .21, p < .01$), la loyauté ($r = .17, p < .05$) et la coopération ($r = .20, p < .01$) ; que la justice informationnelle est positivement corrélée à la conformité ($r = .16, p < .05$) et à la coopération ($r = .26, p < .01$) ; il en est de même pour la justice distributive avec l'esprit sportif ($r = .24, p < .01$), ainsi que pour la justice interpersonnelle avec l'altruisme ($r = .24, p < .01$), la loyauté ($r = .15, p < .05$), et la conformité ($r = .14, p < .05$).

Tableau 5 : Intercorrélations entre les dimensions de justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle

Variables	Pro	Inf	Dis	Int	Alt	Loy	Conf	Coop	Esp
1. Justice procédurale	1								
2. Justice informationnelle	.57**	1							
3. Justice distributive	.39**	.46**	1						
4. Justice interpersonnelle	.30**	.49**	.22**	1					
5. Altruisme	.21**	.11	-.05	.24**	1				
6. Loyauté	.17*	.13	.07	.15*	.53**	1			
7. Conformité	.12	.16*	.03	.14*	.62**	.55**	1		
8. Coopération	.20**	.25**	.10	.04	.11	.21**	.13*	1	
9. Esprit sportif	.04	.12	.24**	.12	.18*	.32**	.24**	.16*	1

Notes: * $p < .05$, ** $p < .01$

La synthèse de régression multiple (tableau 6) met en évidence que les différentes formes de justice (à l'exception de la justice informationnelle) présentent des liens significatifs avec l'altruisme au travail. Cela s'observe avec des liens positifs entre la justice procédurale et l'altruisme ($\beta = .25, t = 2.71, p < .007$) ou la justice interpersonnelle et altruisme ($\beta = .24, t = 2.79, p < .06$), mais un lien négatif entre justice distributive et altruisme ($\beta = -.17, t = -2.01, p < .04$). En outre, on constate un lien positif entre justice distributive et esprit sportif ($\beta = .24, t = 2.69, p < .008$) : plus les salariés de la SEEG estiment que leurs rétributions (en termes de salaire, de prime, de promotion, ...) correspondent à une juste compensation de leurs contributions, plus ils tolèrent les contraintes inhérentes à leur fonction. Il en est de même entre justice informationnelle et coopération ($\beta = .26, t = 2.45, p < .01$) : plus les salariés bénéficient d'informations claires et précises, plus ils s'engagent dans des activités coopératives, par exemple en participant à des réunions de groupes. Notons enfin qu'aucune des quatre formes de justices n'est significativement reliée à la loyauté et à la conformité.

Tableau 6 : Relations entre les mesures de la justice organisationnelle (VI) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (VD)

VD	VI	B	T	P	R ²
ALT	JD	-.17*	-2.01	.046	.116
	JP	.25**	2.71	.007	
	JINF	-.07	-.68	.492	
	JINT	.24**	2.79	.006	
LOY	JD	-.01	-.12	.899	.042
	JP	.13	1.36	.176	
	JINF	.01	.09	.924	
	JINT	.11	1.27	.204	
CONF	JD	-.06	-.70	.481	.37

	JP	.05	.53	.590	
	JINF	.12	1.14	.253	
	JINT	.07	.86	.388	
COOP	JD	-.03	-.39	.693	.78
	JP	.09	.99	.320	
	JINF	.26**	2.45	.015	
	JINT	-.10	-1.18	.240	
ESP	JD	.24**	2.69	.008	.067
	JP	-.08	-.92	.358	
	JINF	.02	.23	.818	
	JINT	.08	.93	.351	

Notes : * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Pour tester l'apport de chaque dimension de notre variable dépendante à l'explication de la variance totale, nous avons effectué une analyse de régression hiérarchique (tableau 7). Nous avons dans un premier temps intégré chaque dimension de la variable dépendante que nous avons, dans un second temps, combiné avec toutes les dimensions de la variable indépendante. Les perceptions de justice procédurale et interpersonnelle expliquent respectivement 5.2 % ($R^2 = .052$, $\beta = .21$, $F < .004$) et 4, 5 % ($R^2 = .045$, $\beta = .24$, $F < .006$) de la variance de l'altruisme au travail. La conformité est expliquée à 2,5 % de la variance par la justice procédurale ($R^2 = .025$, $\beta = .12$, $F < .04$) et à 3,8 % par la justice interpersonnelle ($R^2 = .038$, $\beta = .08$, $F < .04$). Les justices procédurale et informationnelle expliquent respectivement 4,1 % ($R^2 = .041$, $\beta = .20$, $F < .01$) et 4,1% ($R^2 = .041$, $\beta = .20$, $F < .01$) de la coopération. Enfin, l'esprit sportif est expliqué à 4,5% ($R^2 = .045$, $\beta = .24$, $F < .01$) de la variance par la justice distributive et à 3,8% ($R^2 = .038$, $\beta = .08$, $F < .01$) par la justice interpersonnelle.

Tableau 7 : Régression hiérarchique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

VD	VI	R^2	β	Sig.F	Durbin-Watson
ALT	JP	.052**	.21	.004	1.82
	JINF	.000	-.01	.91	
	JD	.021	-.17	.61	
	JINT	.045**	.24	.006	
LOY	JP	.031	.16	.027	1.90
	JINF	.003	.06	.482	
	JD	.000	-.01	.928	
	JINT	.011	.11	.411	
CONF	JP	.025**	.12	.046	1.82
	JINF	.010	.14	.214	
	JD	.004	-.06	.436	
	JINT	.038**	.08	.045	
COOP	JP	.041**	.20	.014	2.09
	JINF	.031**	.20	.023	
	JD	.001	-.03	.730	
	JINT	.008	-.10	.503	
ESP	JP	.006	.50	.344	2.19
	JINF	.011	.15	.182	
	JD	.045**	.24	.011	
	JINT	.038**	.08	.018	

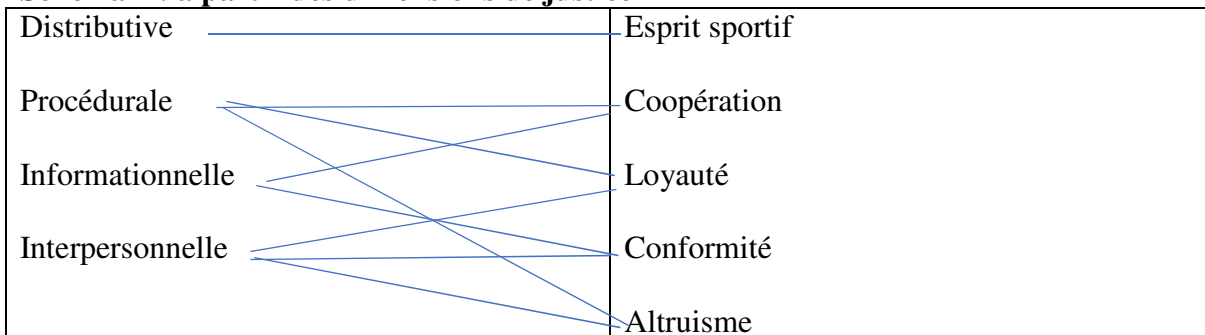
Notes : * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

4. Discussion

Les tests de Student indiquent que la justice distributive est notée plus positivement que la justice informationnelle, et l'informationnelle plus positivement que la procédurale et l'interpersonnelle (qui sont non différenciées). On remarque également que chacune des dimensions de justice se voit attribuer un score supérieur la moyenne théorique et qu'elles sont toutes positivement intercorrélées. Au niveau des comportements de citoyenneté, on observe que l'esprit sportif et la coopération sont plus développés que la conformité, la loyauté et l'altruisme, ce dernier étant significativement le moins bien classé ; on constate également que seuls l'esprit sportif et la coopération fournissent des indices supérieurs à la moyenne théorique (la loyauté, la conformité et l'altruisme y présentant des indices inférieurs) ; enfin, toutes les dimensions de citoyenneté sont positivement intercorrélées, à une exception près (entre l'altruisme et la coopération).

L'examen des corrélations entre la justice organisationnelle et les CCO peut être effectué selon une double optique, l'une corollaire de l'autre. Si l'on part des dimensions de justice (cf. schéma 1), on remarque que deux d'entre elles conduisent à trois liaisons significatives : la justice procédurale est corrélée avec la coopération, la loyauté et l'altruisme, et la justice interpersonnelle l'est avec la conformité, la loyauté et l'altruisme ; on note également que la justice informationnelle est liée à la coopération et à la conformité, et qu'enfin la justice distributive est reliée à l'esprit sportif. Ces résultats rejoignent ainsi, et amplifient, les travaux de Desrumaux, Léoni, Bernaud et Defrancq (2012) et Cohen-Charash et Spector (2001) qui révélaient que les justices procédurale et distributive entretiennent des relations positives avec les CCO. On part également suivre un chemin inverse et partir des CCO (cf. schéma 2), observant alors que l'altruisme est corrélé positivement avec les justices interpersonnelle et procédurale mais négativement avec la justice distributive, que la coopération est liée à la justice informationnelle et que l'esprit sportif est en relation avec la justice distributive (avec des effets dont la taille varie de 2,5% à 5,2%, mais qui n'en restent pas moins significatifs à $p=.001$ sur quatre des cinq comportements de citoyenneté).

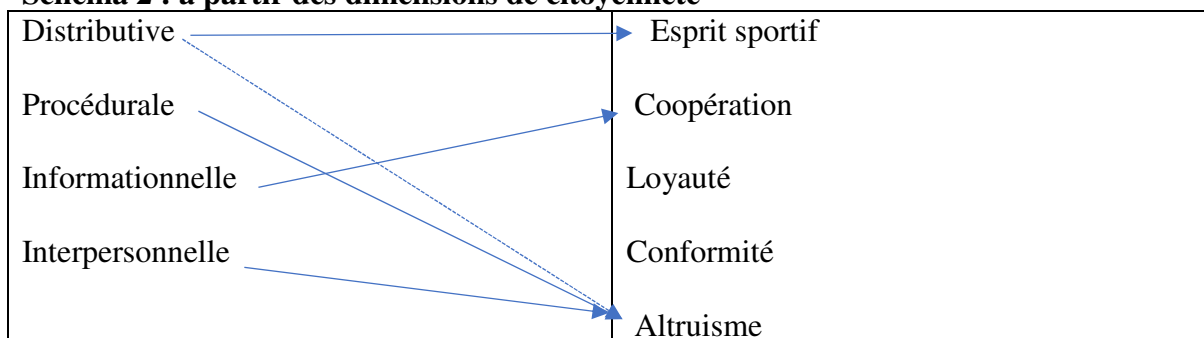
Schéma 1 : à partir des dimensions de justice



Ces deux optiques peuvent également être adoptées au regard des régressions. Apparaissent alors l'impact positif de la justice distributive sur l'esprit sportif et (mais de manière négative) sur l'altruisme), de la justice interactionnelle et procédurale sur l'altruisme, et de la justice informationnelle sur la coopération. Inversement, partant des CCO, on remarque que l'altruisme dépend de trois dimensions de justice (négativement de la justice distributive, et positivement de la procédurale et de l'interpersonnelle), que la coopération est positivement impactée par la justice informationnelle, de même que l'esprit sportif est positivement impacté par la justice distributive. Utiliser l'une ou l'autre de ces deux approches n'est pas anodin : chacune peut renvoyer à une fonctionnalité spécifique. Si l'on souhaite agir simultanément sur plusieurs conduites de citoyenneté, il conviendra de partir des dimensions de justice en considérant par exemple qu'une action en matière de justice distributive peut avoir une influence à la fois sur l'esprit sportif et sur l'altruisme. Pour autant l'influence de la justice distributive sur ces deux conduites est contradictoire : davantage de justice distributive augmente la sportivité mais diminue les conduites altruistes (cet effet négatif sur l'altruisme qui, rappelons-le, est la conduite la plus faiblement notée, peut être dû à la perte de temps nécessitée par cette aide, perte de temps susceptible de conduire à

une baisse de rétribution ; au fait que nous-mêmes surmontons les difficultés que nous rencontrons et que chacun devrait donc en faire autant ; mais sans doute aussi au fait qu'adopter, avec une distribution équitable, des conduites altruistes, aboutirait à rompre cette équité en rendant autrui susceptible de bénéficier de rétributions pour des contributions dont il n'est pas à l'origine). Considérant cette contraction, on pourrait choisir l'optique inverse en se donnant pour objectif de maximiser une dimension particulière de citoyenneté. On partirait des CCO et l'on verrait ainsi qu'une amélioration de l'altruisme, qui dépend de trois dimensions, peut se révéler plus coûteux qu'une amélioration de l'esprit sportif (qui ne dépend que de la justice distributive). La confrontation de ces résultats avec nos quatre hypothèses permet de confirmer la validité de ces dernières en ce sens que chacune des quatre dimensions de justice a un impact sur les CCO (cf. schéma 2).

Schéma 2 : à partir des dimensions de citoyenneté



Note : = relation négative

Conclusion

Nous avons pour objectif d'examiner comment les salariés de la SEEG perçoivent la justice au sein de leur organisation et dans quelle mesure cette perception pouvait influencer leurs conduites citoyennes au travail. Nous nous sommes appuyés, d'une part sur la théorie de l'échange social de Blau (1964), cadre conceptuel le plus utilisé et le plus accepté pour expliquer les effets de perception de justice en milieu organisationnel, et d'autre part sur les travaux de Colquitt et al. (2001) pour soutenir l'idée selon laquelle la justice organisationnelle exercerait un effet important sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nos résultats confirment en effet que chacune des quatre dimensions de justice a un effet sur au moins l'une des cinq dimensions de citoyenneté : conformément à notre première hypothèse, nous constatons que la justice procédurale explique positivement trois des cinq formes de comportements de citoyenneté organisationnelle (altruisme, loyauté et coopération) ; de même, on constate que la justice distributive explique positivement l'esprit sportif (hypothèse n°2) ; la justice informationnelle explique la conformité et la coopération (H3) ; enfin, la justice interpersonnelle explique l'altruisme, la loyauté, et la conformité (H4). Nos résultats participent ainsi, sur plusieurs aspects, à l'enrichissement des connaissances théoriques. Ils rejoignent en effet les recherches empiriques menées dans les pays du Nord en confirmant l'existence de relations entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle, mais en affinant parfois les données de la littérature. L'analyse corrélative a en effet montré qu'il existe des liens significatifs et positifs entre justice procédurale et altruisme, loyauté, coopération, entre justice distributive et esprit sportif, entre justice informationnelle, conformité et coopération et entre justice interpersonnelle, conformité, altruisme et loyauté. Quant à l'analyse de régression multiple, elle montre que la justice perçue de nos participants, en termes de distributions, procédures, informations et du traitement interpersonnel, expliquent leurs comportements positifs au travail. Plus précisément, Colquitt et al. (2001) avaient observé un effet positif de la justice interpersonnelle sur l'altruisme, or nos résultats indiquent que c'est également le cas pour la procédurale. Toujours sur l'altruisme, plusieurs auteurs (Greenberg, 1993 ; Moorman et Byrne, 2005) avaient considéré que les salariés déployaient des comportements altruistes quand ils ont le sentiment d'être traités justement. Or on observe ici que cela dépend de la dimension de justice considérée, avec deux constats

intéressants : d'une part non seulement toutes les dimensions de justice n'impactent pas l'altruisme, d'autre part, selon la dimension impactant, l'effet peut être inverse, c'est-à-dire qu'une amélioration de la justice organisationnelle peut être contreproductive (témoin l'impact négatif de la justice distributive sur l'altruisme : plus on estime recevoir une juste rétribution de notre travail, moins on est porté à venir en aide à nos collègues). On constate également qu'aucune des dimensions de justice n'agit sur la loyauté. Nos résultats soulignent ainsi le danger de considérer la justice organisationnelle et les CCO de manière globale : les différentes facettes de la justice organisationnelle ont un impact différencié sur les conduites de citoyenneté. Nous avons aussi rappelé, en introduction, que le management africain est souvent taxé de clientéliste. Or il apparaît que les salariés de la SEEG ont une perception positive des distributions dont ils font l'objet, des procédures mises en place par la hiérarchie, des informations qui leur sont transmises, et un bon ressenti de leur relationnel (ce qui les conduit à travailler en coopération, avec des conduites altruistes, et à tolérer les contraintes du travail sans se plaindre). Plus globalement, on observe que toutes les dimensions de justice conduisent à une évaluation supérieure à la moyenne théorique. Cela montre à nouveau l'importance de ne pas se laisser porter par les généralités, et que certaines organisations, en l'occurrence ici une organisation publique gabonaise, peuvent ne pas correspondre au schéma général en vigueur. Signalons enfin, au niveau des applications, que les données obtenues peuvent fournir aux managers des pistes pour mieux orienter leur politique de gestion RH en leur indiquant les concordances outils et effets ; c'est-à-dire sur quel outil ils devraient prioritairement s'appuyer pour résoudre tel problème spécifique détecté au sein de leur organisation. Par exemple, pour favoriser la coopération, mettre l'accent sur la justice informationnelle, pour améliorer la sportivité, agir dans le domaine distributif.

Comme toute recherche scientifique, notre étude n'est cependant pas sans limites. Tout d'abord nous ne pouvons pas prétendre que nos résultats, obtenus au Gabon, soient généralisables à tout pays d'Afrique. Bakengela (2007) note que la culture africaine ne constitue pas un bloc homogène : chaque pays africain possède ses spécificités. De même, pour Bakengela et Livian (2014), un management spécifiquement africain est un objet introuvable. Les entreprises africaines sont façonnées par de multiples variables qui conduisent à un management souvent hybride, cette hybridation se manifestant en des combinaisons et des dosages extrêmement divers (selon le secteur d'activité de l'entreprise, sa stratégie, son type de gouvernance, sa taille, son implantation régionale, son contexte économique). Oghojofor, Idowu et George (2012) considèrent que l'inapplication des théories occidentales de management dans les pays du sud est davantage la résultante de difficultés économiques et techniques que la conséquence de contraintes culturelles ; que le degré d'industrialisation est un facteur déterminant pour l'applicabilité des théories managériales issues des pays du nord ; qu'il y a aussi lieu de tenir compte de la personnalité du dirigeant et de la nature de l'entreprise (publique ou privée). Outre l'existence des thèses universalistes et thèses culturalistes, Nizet et Pichault (2007) évoquent aussi les thèses « néo-institutionnalistes ». Ces dernières élargissent le cercle des facteurs de contingence au-delà du facteur culturel en y introduisant l'Etat, l'évolution historique, etc. Leur hypothèse est qu'il ne suffit pas, pour comprendre les échecs de la gestion occidentale dans les pays du sud, et ultérieurement les éviter, de se référer uniquement à la culture. Notre étude présente aussi des limites en ce sens qu'elle est entièrement basée du quantitatif via la passation d'un questionnaire qui ne permet pas de relever tous les détails liés à l'explication du phénomène, ce contrairement aux études qualitatives issues d'entretiens semi-directifs (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012). Il serait donc ultérieurement intéressant, pour plus de richesse au niveau des informations, de compléter nos résultats par des entretiens individuels. De même, nous pensons qu'il serait judicieux de poursuivre ce travail en faisant intervenir une variable médiatrice, en l'occurrence la sensibilité à la justice, et d'autre part de considérer l'éventuelle différence de perception entre les hommes et les femmes en intégrant la variable genre comme VI plutôt que de la contrôler.

Cette étude, qui se situe dans la lignée des travaux antérieurs réalisés dans les pays du Nord, est, à notre connaissance, la première réalisée dans le contexte Gabonais et plus précisément dans le secteur public ; cela la différencie des autres études. Il convient maintenant de poursuivre, d'une part par des répliques (auprès d'autres entreprises publiques des pays du sud et auprès

d'organisations du secteur privé), d'autre part en affinant nos analyses (par exemple en différenciant les comportements de citoyenneté dirigés vers l'organisation, vers les supérieurs hiérarchiques ou vers les pairs). Comme le souligne De Kock (2018, p 124), la recherche en psychologie organisationnelle des pays africains subsahariens ne fait que débiter.

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

Références

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2. New York: Academic Press, 267-299.
- Aycan, Z. (2000). Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of cross-cultural psychology*, 31(1), 110-128. <https://doi.org/10.1177/1470595805050823>
- Aycan, Z., & Gelfand, M. J. (2012). Psychologie organisationnelle interculturelle. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 2, 1103-1160. doi :10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0033
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2002). Cross-cultural industrial and organizational psychology: A critical appraisal of the field and future directions. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 1. Personnel psychology*. Sage Publications Ltd, 385-408. <https://cdn.ku.edu.tr/resume/zaycan>.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B.P. (1999). Organizational culture and human resource management practices : The model of culture fit. *Journal of cross-cultural psychology*, 30(4), 501-526. <http://dx.doi.org/10.1177/022022199030004006>
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H., & Tafti, A. D. (2014). Relationship between organizational perceived justice and organizational citizenship behavior among an Iranian hospital's employees, 2013. *Electronic physician*, 6(2), 838-844. doi :10.14661/2014.838-844
- Bakengela, S., P. (2007). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques. *Actes du 18^{ème} congrès de l'AGRH 2007*, Université de Fribourg, Suisse. <hal-01340237>
- Bakengela, S. P., & Livian, Y.F. (2014). Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée. *Communication à la 4^{ème} Conférence ATLAS-AFMI*, Aix-Marseille. <halshs01025783>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Batman, T. S. Organ (1983). Job satisfaction and the soldier: The relationship between affect and employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice : The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*. Stanford University Press, 89-118.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice : The management or moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319. Greenwich, CT : JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley.

- Blunt, P. (1982). Work alienation and adaptation in sub Saharan Africa: Some evidence from Kenya. *Journal of Contemporary African Studies*, 2(1), 59-79. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190210131320>
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice ? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum, 469-498.
- Boundenghan, M. C. (2014). *Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels*. Thèse de Doctorat en psychologie, Université Charles de Gaulle-Lilles III. <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725. <http://doi.org/10.2307/258391>
- Byrne, B.M. (2012). *Une introduction de LISREL : Applications de base et programmation pour les modèles d'analyse factorielle de confirmation*. Springer Science & Business Media.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2008). *Justice in the workplace. From theory to practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chalus-Sauvannet M-C., & Noguera, F. (2010). Etude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne. Mythe ou réalité d'une gestion informelle ? *Revue française de gestion*, 5, 15-31. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00551718>
- Charbonnier, A., Silva, C. A., & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire. *XVIIIème congrès de l'AGRH*. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i4.104>
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's coefficient alpha : Well known but poorly understood. *Organizational research methods*, 18(2), 207-230. doi.org/10.1177/1094428114555994
- 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. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01199389/document>
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44. [doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00037-6](http://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00037-6)
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organisational Justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- 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), 425-445. doi:1037/0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <http://dx.doi.org/10.1037/a0031757>
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 1. Lawrence Erlbaum Associates publishers, 113-152.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 12. New York: Wiley & Sons, 317-372.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351. doi:10.1177/1059601102027003002
- Dagot, L., & Vonthron, A. M. (2003). Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle : une approche expérimentale. *Psychologie du travail et des organisations*, 9, 69-88. doi10.3917/th.711.0022

- De Kock, F. S. (2018). Industrial, work and organizational psychology in Africa. In D.S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.). *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology: Managerial psychology and organizational approaches*. Sage Publications Ltd, 110-125. DOI:10.4135/9781473914964.n6
- De León, M. C. D., & Finkelstein, M. A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema*, 23(3), 401-406. <https://doi.org/10.1177/0899764021995245>
- Dia, A. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), 29-48. doi.org/10.7202/1008024ar
- Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J. L., & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro et anti-sociaux au travail : validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le travail humain*, 75(1), 55-87. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01199389/document>
- 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* (vol.2). Louvain-La Neuve : Editions De Boeck, 47-90.
- Fiske, S. (2008). *Psychologie sociale*. Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). CA :Sage Publications.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris : Editions Pearson Education
- Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514–529. <https://doi.org/10.1037/apl0000186>
- Greco, L. M., O'Boyle, E. H., Cockburn, B. S., & Yuan, Z. (2018). Meta-analysis of coefficient alpha: A reliability generalization study. *Journal of Management Studies*, 55(4), 583–618. <https://doi.org/10.1111/joms.12328>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the work place : Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ : Erlbaum Associates, 79-103.
- Guimond, S. (2010). *Psychologie sociale : Perspective multiculturelle* (Vol. 4). Bruxelles : Editions Mardaga.
- Hernandez, E-M. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management Africain, *Gestion 2000*, 1, 21-30. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01340237>
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China : Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321. <http://dx.doi.org/10.1037/002-9010.89.2.311>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146. <http://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Wiley & Sons.
- MacKensie, S., Podsakoff, P., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role sales person performance. *Journal of Marketing*, 62(1), 87-98. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01751820/document>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02341224>
- Moorman, R., & Byrne, Z. S. (2005). What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior ? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice : Fundamental questions about fairness in the workplace*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 355-382.

- Munene, J. C. (1995). 'Not-on-seat': An Investigation of Some Correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria. *Applied psychology*, 44(2), 111-122. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.t.b01069.x>
- Mutabazi, E., & Pierre, P. (2008). *Pour un management interculturel : de la diversité à la reconnaissance en entreprise*. Paris : L'Harmattan hal-02298115).
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Myers, C. (2016). Where in the World Are the Workers? Cultural Underrepresentation in I-O Research. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 144-152. doi:10.1017/iop.2015.127
- Nabil, B., & Moussa, C. (2018). L'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. *ASJP*, (9)1, 404-416. doi :10.35658/1445-000-018-029
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (74), 3-23. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02341224>.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2007). *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris : L'Harmattan.
- Noblet, G. (2014). Le management à la sauce africaine. <https://passagedecape.wordpress.com/2014/09/05>
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oghojafor B., Idowu A., George O.J. (2012), Application of Management theories and philosophies in Nigeria and their associated problems. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (12), 72-81. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01025783>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. doi.org/10.1177/01492063000
- Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors : A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology*, 59(3), 404-430. <http://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherches et applications en gestion*. Paris : Economica.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663. doi :10.9707/2307-0919.1116
- Steiner, D. D., & Rolland, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle. In C. Lévy-Leboyer, C. Louche & J.P. Rolland (Eds.), *RH, les Apports de la Psychologie du Travail*, (vol.2), management des organisations. Paris : Editions d'organisation, 53-69.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., et Hoobler, J. (2001). Effets de la justice, de la citoyenneté et de la définition des rôles. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789-796. doi:10.1037/0021-9010.86.4.789
- Tidjani, B., Godonou, C. K., & Vigan, A. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRH ?. *Revue africaine de Gestion (RAG)*, 5, 1-20. <https://www.researchgate.net/publication/260333392>

- Thibault, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : a social psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Erlbaum Associates.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0037>
- Triandis, H.C. (1993). Le collectivisme et l'individualisme comme syndromes culturels. *Recherche interculturelle*, 27(3-4), 155-180. <https://doi.org/10.1177/106939719302700301>
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J.S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 77-98.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of business research*, 56(8), 597-611. [doi10.3917/th.711.0022](https://doi.org/10.3917/th.711.0022)