

JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET MOTIVATION AU TRAVAIL A LA SOCIETE DELTA PROTECTION DE KINSHASA

^{1*}KAPENGA NTAMBWE Senghor

^{1*}Professeur Associé à l'Université Pédagogique Nationale de Kinshasa

Corresponding Author :

To Cite This Article : Senghor, K. N. (2025). JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET MOTIVATION AU TRAVAIL A LA SOCIETE DELTA PROTECTION DE KINSHASA. Journal of Advance Research in Social Science and Humanities (ISSN 2208-2387), 11(2), 1-12. <https://doi.org/10.61841/1krkpr64>

RESUME

Cette étude qui s'inscrit dans le domaine de la psychologie du travail, analyse la relation entre les différentes facettes de la justice organisationnelle et celles de la motivation au travail. L'entendement du concept de justice organisationnelle utilisé dans cette recherche, est repris d'une formulation antérieure de Greenberg (1987) dans le cadre de la notion de la pratique de l'équité dans les organisations.

Concrètement, elle tente d'examiner l'appréciation portée par 98 agents de la société de gardiennage Delta Protection de Kinshasa sur la justice organisationnelle et l'influence qu'elle peut avoir sur leur motivation au travail.

Les résultats obtenus permettent d'établir de relations mais non fermes entre les deux variables. Des études ultérieures plus approfondies pourraient certainement ajouter à ces informations un éclairage nécessaire.

Mots-clés : Justice organisationnelle, motivation au travail, rendement professionnel.

INTRODUCTION

La question abordée ici concerne l'influence que peut avoir la justice organisationnelle sur la motivation au travail selon la manière dont les gestionnaires l'appliquent. A ce sujet, Fall (2014), s'exprime en disant que de toutes les attitudes de l'homme au travail qui dépendent de la justice organisationnelle, la motivation est l'attitude la plus importante, car elle joue un rôle modérateur entre la justice organisationnelle et les autres comportements de l'homme au travail.

Le présent article se limite à cerner le lien entre motivation au travail et l'exercice de la justice organisationnelle par les gestionnaires de la société Delta Protection étant donné que cette dernière comme tant d'autres, fait face aux mêmes problèmes de gestion des ressources humaines notamment la nécessité d'accroissement de rendement, l'obligation de payer des rémunérations conséquentes, les revendications à répétition, la gestion des carrières... Bref, l'application de politique du personnel réaliste, etc.

Plusieurs auteurs dont Foucher, R., Savoie, A. et Brunet, L. (2003) dans leurs écrits, montrent que la notion de la justice organisationnelle renvoie aux règles et normes sociales qu'administre l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources (justice distributive), des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale).

Par rapport à cette considération, l'indicateur d'appréciation qui a été retenu ici porte les trois dimensions suivantes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle, tandis que pour la motivation au travail, les dimensions retenues sont la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et finalement la variable d'amotivation.

La motivation intrinsèque concerne la personne qui accomplit son travail par satisfaction et plaisir, par contre la motivation extrinsèque s'explique par le fait de pratiquer une activité pour des raisons instrumentales.

En nous appuyant sur ces idées relatives à la justice organisationnelle et la motivation au travail, deux hypothèses sont formulées par rapport à notre préoccupation à savoir :

H1 : Les différentes dimensions de la justice organisationnelle auraient un certain lien avec chaque type de motivation au travail chez les employés de Delta Protection, mais avec plus de tendance d'appréciation négative de la motivation extrinsèque.

H2 : La nature de ce lien serait mitigée, non exprimée de façon probante.

Hormis l'introduction et la conclusion, la structuration de ce texte reprend les informations théoriques, la méthodologie du travail adoptée et les résultats de l'étude.

LES INFORMATIONS THEORIQUES

Dans ce point, nous commentons la justice organisationnelle, la motivation au travail et quelques théories explicatives de la motivation au travail.

LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

ENTENDEMENT PSYCHOLOGIQUE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

D'après Greenberg (1987), l'expression justice organisationnelle désigne les théories qui se rapportent à l'équité dans le milieu organisationnel. Elle est l'ensemble des perceptions des membres d'une organisation quant à la manière plus ou moins juste dont ils sont traités (Langevin et Mendoza, 2003).

Sous cet aspect, cette justice organisationnelle fait référence aux normes sociales conduisant à l'allocation de ressources, aux procédures utilisées pour prendre des décisions et au traitement interpersonnel que reçoivent les individus dans les organisations.

Dans la présente étude, nous nous intéressons à ce concept pour voir comment les agents contactés apprécient l'appréciation à travers ce que font leurs gestionnaires en ce qui concerne le travail qu'ils accomplissent et quel est son impact sur leur motivation.

LES DIMENSIONS DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Nous rappelons ici, succinctement les trois dimensions de la justice organisationnelle :

La dimension de la justice distributive

Elle concerne l'ensemble des rémunérations, primes, promotions, et tous les avantages formels ou symboliques que l'agent perçoit de son organisation et s'intéresse à la répartition de ces rétributions conformément à la rentabilité de l'entreprise allouées par l'employeur aux différentes catégories de personnel en général et à chaque agent en particulier.

Pour dire court, la justice distributive fait référence à la perception qu'ont les individus quant à la distribution des allocations et des récompenses dans un contexte organisationnel précis. Considérée comme telle, elle permet de montrer les liens entre une perception de justice organisationnelle et la satisfaction des individus, leur moral, l'absentéisme ou encore le turnover.

La dimension de la justice procédurale

La justice procédurale ou justice des méthodes et des procédures de management correspond à la perception de la justice vis-à-vis de l'ensemble des procédures mises en place par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines (Greenberg, 1987). Elle met l'accent sur la manière de prendre des décisions et non pas sur l'objet des prises de décisions.

Comme telle, elle peut donc être vue comme étant la comparaison qu'un individu fait des procédures décisionnelles dont il est l'objet par rapport à des règles et procédures organisationnelles généralisées (Forest, J. 2007). Dans ce sens, si les objectifs sont perçus comme justes, ils sont alors sources de satisfaction du fait que les agents sont sensibles aux procédures suivies par les chefs pour déterminer la distribution des ressources et prendre les décisions (Grenier, S., Marie-Hélène, G. et Savoie, A. 2010).

La dimension de la justice interactionnelle

Cette dimension de la justice se penche sur l'importance que les salariés attribuent à la qualité du traitement interpersonnel dont ils font l'objet de la part des décisionnaires (Langevin, P. et Mendoza, C. (2013). En d'autres termes, elle se focalise sur la nature des relations qui existent entre les individus qui composent l'organisation, c'est-à-dire les travailleurs inclus dans les interactions et les traitements reçus, ainsi que la communication entre les dirigeants et les employés (Vallerand, R. 2009). Par exemple, les agents perçoivent la justice interactionnelle lorsque des explications leurs sont communiqués de manière adéquate et respectueuse. Ainsi perçue, elle possède aussi un effet majeur sur la façon dont les travailleurs réagissent aux procédures et résultats indésirables.

Dans le prolongement de cette justice, se trouve la justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, de façon verticale et à tenir compte des avis de tous les travailleurs.

LA MOTIVATION AU TRAVAIL

La question de la motivation s'est développée à partir de préoccupations portant sur la satisfaction de l'homme au travail. L'idée simple de départ est qu'un homme satisfait « au » et « de » son travail produira plus et mieux. Ce concept de motivation est ainsi associé à celui de satisfaction, en référence à la notion de besoin (Guy Karnas 2002).

Pour les travailleurs, la motivation au travail est l'un des facteurs déterminants de l'amélioration de leur rendement professionnel. Ceci suppose qu'être motivé, c'est particulièrement avoir un objectif dans ce qu'on fait, décider de fournir un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. (Kapenga Ntambwe Senghor 2024).

LES THEORIES EXPLICATIVES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

A lire Guy Karnas (2002), on considère généralement qu'il existe deux types de théories de motivation au travail : les théories du contenu et les théories de processus.

Les premières visent à identifier et définir les forces (pulsions, motivations, besoins) qui poussent un individu à agir d'une certaine manière et/ou à adopter une attitude particulière (ici, par exemple, à être attaché à son entreprise, à travailler bien et beaucoup, etc.).

Les deuxièmes tentent d'expliquer comment ces forces vont agir, comment elles interagissent, ce qui fait que tel individu adopterait tel comportement, plutôt qu'un autre.

En termes d'intervention et de manière un peu caricaturale : nous pouvons dire que pour les premières, motiver c'est fournir un cadre de travail qui permette de satisfaire les besoins des individus tandis que pour les secondes, motiver c'est surtout rendre visibles, lisibles, les liens entre les conduites et leurs effets (récompenses, sentiment d'équité, atteinte d'un but, etc.).

Loin de nous l'idée d'ouvrir un débat spéculatif sur ces différentes théories dans un espace aussi étroit que revêt un article de revue, mais nous parlons brièvement ici, de deux d'entre elles juste pour montrer les aspects qui rendent plus compréhensibles les idées développées dans la présente réflexion afin d'éviter de générer des ambiguïtés dans le chef des lecteurs.

LA THEORIE DU RESULTAT ESCOMPTE

Elle est appelée aussi théorie de la satisfaction professionnelle ou théorie du système V.I.E. ou encore théorie des attentes (Claude Levy-Leboyer, 2006). Elle fait partie des théories de processus.

Les tenants de cette théorie montrent qu'en général, et au travail en particulier, les gens feraient des choix de conduite essentiellement rationnels, en fonction de leurs objectifs personnels (Blais, M. et al. 1993). Ces choix seraient réalisés sur base d'une force de motivation à adopter un comportement donné qui découlerait du produit de trois entités : l'expectative, l'instrumentalité et la valence, d'où l'appellation du modèle « VIE » Vroom cité par Guy Karnas, (op. Cit.). Elle montre que la satisfaction est le résultat d'une double évaluation qui concerne le travail réalisé et ce qu'on a obtenu en échange.

Ces entités se définissent de la manière suivante :

L'*expectative* : c'est la manière dont chacun perçoit la relation à venir entre son comportement et les résultats issus de ce comportement. Elle correspond à la mesure dans laquelle l'individu s'attend à ce que la conduite en question (par exemple son effort particulier) permettra d'atteindre le résultat attendu par l'organisation (par exemple un rendement particulièrement exceptionnel).

L'*instrumentalité* fait allusion à l'utilité ou le profit qu'on tire concrètement d'un travail ou une action ; elle montre les liens que le travailleur perçoit entre sa performance et les récompenses. Elle correspond à la mesure dans laquelle l'individu s'attend à ce que le résultat produit entraînera telle ou telle conséquence pour lui (par exemple, une prime de productivité, une promotion, de la fatigue, un accident, les témoignages d'appréciation ou le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable...).

La *valence* est fondée sur la manière dont chacun d'entre nous se représente les résultats de la performance qu'il est en train de réaliser ou qu'il va réaliser. C'est-à-dire l'action sera entraînée par les satisfactions qu'on s'attend à en tirer et non par les avantages objectifs liés aux résultats du travail. Cela signifie que les conséquences exposées au niveau de l'instrumentalité sont souhaitées ou voulues ou encore que l'individu est indifférent à leur égard.

Certains résultats peuvent avoir de valence positive, d'autres de valence négative. Par exemple un bon salaire, une promotion peuvent entraîner une valence positive, par contre un stress, une prime dérisoire un reproche subjectif peuvent être source d'une valence négative.

Dans le cadre de la présente étude, cette théorie aide à apprécier le degré de motivation au travail chez les agents approchés.

LA THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Cette théorie fait partie des modèles des théories de contenu qui consolident souvent les réflexions sur l'organisation du travail et sur ce que seraient de « bonnes conditions de travail » (soit des conditions qui permettent la satisfaction des besoins supérieurs). Ces théories servent aussi souvent de base aux actions qui visent à accroître la participation des travailleurs aux objectifs de l'entreprise (à titre d'illustration : éveiller les besoins d'appartenance par des pratiques collectives, par exemple professionnelles ou sportives), « appliquer » dans des décisions pour satisfaire les besoins d'autoactualisation, actions relatives à l'empowerment-habilitation du personnel, etc. (Guy Karnas, idem.).

Les idées développées dans cette théorie reprennent trois formes de justice organisationnelle : la justice distributive ou justice des résultats, la justice procédurale ou justice des méthodes et des procédures de management et la justice interactionnelle ou justice informationnelle et interpersonnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des gestionnaires vis-à-vis de leurs collaborateurs. A côté de la justice interactionnelle, on peut ajouter la justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, de façon verticale et à tenir compte des avis de tous les travailleurs.

METHODOLOGIE

Notre cadre de recherche est la société de gardiennage Delta Protection à Kinshasa en République Démocratique du Congo. Elle s'occupe des activités socioéconomiques dans divers secteurs tels que le gardiennage, le placement du personnel à la disposition des clients et /ou des partenaires.

La population d'étude est constituée des agents cette société au moment de la réalisation de notre l'enquête. Il s'agit d'une population finie parmi laquelle nous avons choisi de travailler avec un échantillon de commodité constitué de 98 participants, contactés d'après leur disponibilité et l'accessibilité à leurs postes de travail : dans les agences de la banque Trust Merchant Bank « TMB » en sigle et au siège de leur société. Les modalités qui étaient retenues pour les identifier sont le sexe et l'âge, le niveau d'études et l'ancienneté au travail.

LES CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES DES PARTICIPANTS A L'ENQUETE

Par rapport au sexe, nous avons sur les 98 agents interrogés, 53 enquêtés, soit 54,08% étaient des hommes et 45 répondants, soit 45,92% étaient des femmes.

Concernant leurs âges respectifs, 19 répondants, soit 19,38% ont l'âge en dessous de 30 ans. Parmi eux, on trouve 11 hommes, soit 11,22% et 8 femmes, soit 8,16%. Dans la tranche d'âge de 30 à 39 ans, nous avons approché 13 agents, soit 13,26% parmi lesquels il y a 5 hommes, soit 5,1% et 8 femmes, soit 8,16%. Le groupe de ceux qui ont l'âge situé entre 40 et 49 ans, est constitué de 48 participants, soit 48,97% dont 25 hommes, soit 25,51% et 23 femmes, soit 23,46%. Concernant ceux dont l'âge varie entre 50 et 59 ans, leur effectif de 11 enquêtés, soit 11,22% dont 7 hommes, soit 7,14% tandis que les femmes sont au nombre de 4 sujets, 4,08%. Le dernier groupe concerne les enquêtés dont l'âge varie entre 60 ans et plus. Ils sont au nombre de 7 agents, soit 7,14% dont 5 hommes, soit 5,1% et 2 femmes, soit 2,04%.

Par rapport à l'ancienneté et le niveau d'études, 38 enquêtés, soit 38,77% ont l'ancienneté qui varie entre zéro et 9 ans parmi lesquels il y a 6 diplômés d'Etat, soit 6,12%, 19 gradués, soit 19,39% et 13 licenciés, soit 13,26%. Ceux dont l'ancienneté varie entre 10 et 19 ans sont au nombre de 24 enquêtés, soit 24,48%. Parmi eux, il y a 4 diplômés d'Etat, soit 4,08%, 9 gradués, soit 9,18% et 11 licenciés, soit 11,22%. Le troisième groupe est constitué de 23 participants, soit 23,46% dont l'ancienneté se situe entre 20 et 29 ans. On y trouve 2 diplômés d'Etat, soit 2,04%, 8 gradués, soit 8,16% et 13 licenciés, soit 13,26%. La quatrième et dernière tranche, concerne les enquêtés dont l'ancienneté varie entre 30 ans et plus. Parmi eux, il y a un diplômé d'Etat, soit 1,02%, 7 gradués, soit 7,14% et 5 licenciés, soit 5,10%.

Nous avons recouru à la méthode d'enquête pour réaliser cette étude. Celle-ci nous a permis de collecter des informations recherchées à partir des descentes sur terrain pour rencontrer les participants à qui nous remettions notre instrument pour y répondre. Cet instrument de production des données est une échelle à deux volets constitué de 34 items que nous appelons énoncés dont 20 concernent la justice organisationnelle et 14 autres sont liés à la motivation au travail. Nous l'avons élaboré et adapté en référence aux échelles de Moorman (1999) et de Gagne et Forest (2009).

Bien que n'étant pas à proprement parler un questionnaire, notre instrument présente aux participants la possibilité d'indiquer librement les degrés d'appréciation qu'ils estiment correspondre à chaque dimension de la préoccupation visée concernant les deux variables.

Concrètement, l'administration de notre instrument a été faite de manière directe et chaque participant était invité à mentionner le point reflétant le degré d'appréciation correspond à son avis par rapport à la question posée. Le point attribué à chacun de 4 degrés d'appréciation est :

- 1 point pour l'appréciation : Totalemment en désaccord (T.D.)
- 2 points pour l'appréciation : Désaccord (D)
- 3 points pour l'appréciation : Accord (A)
- 4 point pour l'appréciation : Totalemment en accord (T.A.)

La répartition des items entre les trois formes de la justice organisationnelle et les deux types de motivation au travail se présente de la manière suivante :

La justice distributive est exploitée à travers 5 énoncés formulés de la manière suivante :

- Mon horaire de travail est adapté
- Je pense que mon salaire est approprié
- Je considère ma charge de travail comme étant tout à fait convenable
- De façon générale, les récompenses que je reçois au travail sont tout à fait adéquates
- J'estime que les responsabilités de mon travail sont conformes et raisonnables

La justice procédurale est abordée à travers les 6 énoncés (items) suivants :

- Les décisions qui concernent mon travail sont prises par mon chef de façon impartiale.
- Mon chef veille à ce que les problèmes de tous les employés soient entendus, avant que des décisions relatives au travail soient prises.
- Pour prendre des décisions relatives au travail, mon chef recueille des informations précises et complètes.
- Mon chef clarifie les décisions et fournit des informations supplémentaires à la demande des employés.
- Toutes les décisions relatives au travail sont appliquées de la même manière à tous les employés.
- Les agents sont permis de contester les décisions relatives au travail prises par le chef si c'est fondé.

La justice interactionnelle est examinée dans les 9 énoncés (items) ci-dessous :

- Lorsque des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef me traite avec attention et considération.
- Quand des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef me traite avec respect et dignité.
- Si des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef est sensible à mes besoins personnels.
- Lors de la prise des décisions concernant mon travail, le chef traite honnêtement avec moi.
- Quand des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef prend en compte mes droits en tant qu'employé.

- En ce qui concerne les décisions prises au sujet de mon travail, le chef discute avec moi concernant l'implication de ces décisions dans le sujet du travail en général.
- Le chef donne des justifications conformes pour les décisions prises au sujet de mon travail.
- En prenant des décisions au sujet de mon travail, le chef me donne des explications qui ont du sens.
- Mon chef m'explique très clairement toutes les décisions prises au sujet de mon travail.

La motivation intrinsèque concerne l'ambition ou l'aspiration personnelle de l'agent. Les 4 énoncés qui renvoient à ce type de motivation sont :

- parce que j'aime vraiment ce travail.
- pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte
- parce que j'ai du plaisir à faire ce travail
- parce que ce travail correspond bien à mes intérêts

La motivation extrinsèque trouve sa justification dans ce que l'agent attend des autres notamment ses responsables par rapport à ce qu'ils font ou feront. Les 10 énoncés (items) qui traitent de ce type de motivation sont :

- parce que mes supérieurs, mes collègues et ma famille me mettent de la pression pour que je le fasse
- parce que mon employeur et mon superviseur direct ne me récompenseront financièrement que si je fais assez d'efforts
- pour éviter d'être critiqué par mes supérieurs, mes collègues et ma famille
- pour répondre aux attentes de mes supérieures, de mes collègues et de ma famille
- parce que je risque de perdre les avantages monétaires si je ne fais pas assez d'efforts au travail
- parce que mes supérieurs, mes collègues et ma famille m'obligent à le faire
- parce que mon employeur et mon superviseur m'ont promis des opportunités de progression ou de promotion si je fais assez d'efforts au travail
- pour obtenir l'approbation de mes supérieurs, de mes collègues et de ma famille
- parce que mon employeur et mon superviseur menacent de me congédier si je ne fais pas assez d'efforts au travail
- pour éviter de décevoir mes supérieurs, mes collègues et ma famille

A l'étape du dépouillement et traitement des données, nous avons utilisé le logiciel statistique IBM SPSS version 20 et le décompte fréquentiel (avec des indices de fréquences et pourcentages) qui a renforcé le travail de traitement des données en appréciant les différentes variations des avis constatées dans les réactions des enquêtés.

LES RESULTATS DE L'ETUDE

Nous présentons d'abord les résultats liés à l'appréciation en rapport avec la variable justice organisationnelle, ensuite nous exposerons les informations relatives à la motivation au travail selon le ressenti des personnes contactées. Un brève commentaire mettra fin à ce point.

RESULTATS RELATIFS A LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Les différents avis recueillis par rapport à chacune de trois dimensions de la justice organisationnelle renseignent tout à tour ce qui suit :

Tableau 1 : Réactions des participants aux énoncés relatifs à la justice distributive

Question : Comment appréciez-vous la justice organisationnelle telle que pratiquée au sein de votre société ? Enoncés ou propositions de réponses	Degrés d'appréciation									
	Totallement en désaccord		Désaccord		Accord		Totallement en accord		Total	
	TD		D		A		TA			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mon horaire de travail est adapté	11	2,24	36	7,34	32	6,53	19	3,87	98	19,98
Je pense que mon salaire est approprié	26	5,30	26	5,30	26	5,30	20	4,08	98	19,98
Je considère ma charge de travail comme étant tout à fait convenable	29	5,91	19	3,87	32	6,53	18	3,67	98	19,98
De façon générale, les récompenses que je reçois au travail sont tout à fait adéquates	12	2,44	23	4,69	40	8,16	23	4,69	98	19,98
J'estime que les responsabilités de mon travail sont conformes et raisonnables	16	3,26	29	5,91	30	6,12	23	4,69	98	19,98
Total	94	19,15	133	27,11	160	32,64	103	21	490	100

Les données reprises dans ce tableau 1, montrent que les enquêtés confirment l'existence de la justice distributive. Les cinq énoncés liés à cette dimension sont évalués positivement à 53,64% et l'appréciation négative n'est pas à négliger avec ses 46,26% d'avis recueillis.

Tableau 2 : Réactions des participants aux énoncés relatifs à la justice procédurale

Question : Comment appréciez-vous la justice organisationnelle telle qu'elle est pratiquée au sein de votre société ? Enoncés ou propositions de réponses	Degrés d'appréciation									
	Totalement en désaccord		Désaccord		Accord		Totalement en accord		Total	
	TD		D		A		TA			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Les décisions qui concernent mon travail sont prises par mon chef de façon impartiale.	18	3,06	25	4,25	40	6,80	15	2,55	98	16,66
Mon chef veille à ce que les problèmes de tous les employés soient entendus avant que des décisions relatives au travail soient prises.	20	3,40	32	5,44	29	4,93	17	2,89	98	16,66
Pour prendre des décisions relatives au travail, mon chef recueille des informations précises et complètes	13	2,21	30	5,10	33	5,61	22	3,74	98	16,66
Mon chef clarifie les décisions et fournit des informations supplémentaires à la demande des employés.	20	3,40	25	4,25	31	5,27	22	3,74	98	16,66
Toutes les décisions relatives au travail sont appliquées de la même manière à tous les employés.	20	3,40	20	3,40	32	5,44	26	4,42	98	16,66
Les agents sont permis de contester les décisions relatives au travail prises par le chef si c'est fondé.	31	5,27	27	4,59	28	4,76	12	2,04	98	16,66
Total	122	20,74	159	27,03	193	32,81	114	19,38	588	100

Les données inscrites dans ce tableau 2 reprennent à 52,19% les appréciations des participants qui consentent l'existence de la justice procédurale. Mais un autre groupe des répondants donne un avis contraire ; soit 47,77% de l'ensemble.

Tableau 3 : Réactions des participants aux énoncés liés à la justice interactionnelle

Question : Comment appréciez-vous la justice organisationnelle telle qu'elle est pratiquée au sein de votre société ? Enoncés ou propositions de réponses	Degrés d'appréciation									
	Totalement en désaccord		Désaccord		Accord		Totalement en accord		Total	
	TD		D		A		TA			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Lorsque des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef me traite avec attention et considération.	19	2,15	20	2,27	33	3,74	26	2,94	98	11,1
Quand des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef me traite avec respect et dignité.	17	1,92	29	3,29	31	3,51	21	2,38	98	11,1
Si des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef est sensible à mes besoins personnels.	15	1,70	30	3,40	31	3,51	22	2,49	98	11,1
Lors de la prise des décisions concernant mon travail, le chef traite honnêtement avec moi.	10	1,13	27	3,06	40	4,53	21	2,38	98	11,1
Quand des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef prend en compte mes droits en tant qu'employé.	24	2,72	32	3,62	22	2,49	20	2,27	98	11,1
En ce qui concerne les décisions prises au sujet de mon travail, le chef discute avec moi concernant l'implication de ces décisions dans le sujet du travail en général.	15	1,70	22	2,49	37	4,19	24	2,72	98	11,1

Le chef donne des justifications conformes pour les décisions prises au sujet de mon travail.	22	2,49	20	2,27	39	4,42	17	1,92	98	11,1
En prenant des décisions au sujet de mon travail, le chef me donne des explications qui ont du sens.	16	1,81	20	2,27	37	4,19	25	2,83	98	11,1
Mon chef m'explique très clairement toutes les décisions prises au sujet de mon travail.	19	2,15	21	2,38	33	3,74	25	2,83	98	11,1
Total	157	17,77	221	25,05	303	34,32	201	22,76	882	100

La lecture appliquée aux données de ce tableau 3 montre que les neuf indicateurs de la justice interactionnelle sont évalués positivement par les participants de l'étude à 57,08%. Par contre l'appréciation négative est évoquée à hauteur de 42,82%.

De manière condensée, une analyse attentive de toutes ces informations reprises dans ces trois tableaux, nous amène à considérer que celles-ci définissent un faisceau de réalités auxquelles les agents contactés font face dans leur milieu de travail :

- application d'une justice organisationnelle à laquelle il faut se conformer en tenant compte des spécificités de chacune des formes qui la composent ;
- inquiétude, réactions mixtes (attachement à l'entreprise, entêtement voilé, sentiment de considération, conformisme,) ;
- susceptibilité entraînant la tendance à l'inefficacité.

Cette description rejoint d'une manière ou d'une autre, le vécu en milieu professionnel, de la justice organisationnelle évoqué dans les réponses des participants. Face à ces situations, qu'en est-il de leur motivation au travail ? C'est l'objet de la présentation des résultats qui suivent :

RESULTATS RELATIFS A LA MOTIVATION

De manière différenciée, les réactions des répondants renseignent respectivement ce qui suit :

Tableau 4 : Réactions des participants aux énoncés liés à la motivation intrinsèque

Question : Pourquoi vous faites d'efforts dans l'accomplissement de vos tâches au travail ? Enoncés ou propositions de réponses	Degrés d'appréciation									
	Totallement en désaccord		Désaccord		Accord		Totallement en accord		Total	
	TD		D		A		TA			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
parce que j'aime vraiment ce travail.	16	4,08	24	6,12	39	9,94	19	4,84	98	24,99
pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte	29	7,40	23	5,87	25	6,37	21	5,35	98	24,99
parce que j'ai du plaisir à faire ce travail	18	4,59	24	6,12	31	7,90	25	6,37	98	24,99
parce que ce travail correspond bien à mes intérêts	10	2,55	34	8,67	22	5,61	32	8,16	98	24,99
Total	73	18,62	105	26,78	117	29,82	97	24,72	392	100

La lecture appliquée aux données du tableau ci-haut montre que les participants de l'étude sont intrinsèquement motivés au travail. Cela est confirmé par 54,54% d'appréciation positive déclarée, alors que l'évaluation négative a obtenu 45,4% d'avis. Voyons maintenant ce qu'il en est pour la motivation extrinsèque.

Tableau 5 : Réactions des participants aux énoncés liés à la motivation extrinsèque

Question : Pourquoi vous faites d'efforts dans l'accomplissement de vos tâches au travail ? Enoncés ou propositions de réponses	Degrés d'appréciation									
	Totallement en désaccord		Désaccord		Accord		Totallement en accord		Total	
	TD		D		A		TA			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Parce que mes supérieurs, mes collègues et ma famille me mettent de la pression pour que je le fasse.	29	2,96	31	3,16	20	2,04	18	1,83	98	9,99
Parce que mon employeur et mon superviseur direct ne me récompenseront financièrement que si	23	2,34	29	2,96	23	2,34	23	2,34	98	9,99

je fais assez d'efforts.										
Pour éviter d'être critiqué par mes supérieurs, mes collègues et ma famille	25	2,55	28	2,86	32	3,26	13	1,32	98	9,99
Pour répondre aux attentes de mes supérieures, de mes collègues et de ma famille.	22	2,24	20	2,04	31	3,16	25	2,55	98	9,99
Parce que je risque de perdre les avantages monétaires si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	26	2,65	28	2,86	22	2,24	22	2,24	98	9,99
Parce que mes supérieurs, mes collègues et ma famille m'obligent à le faire.	16	1,63	35	3,57	24	2,45	23	2,34	98	9,99
Parce que mon employeur et mon superviseur m'ont promis des opportunités de progression ou de promotion si je fais assez d'efforts au travail	23	2,34	34	3,47	24	2,45	17	1,73	98	9,99
Pour obtenir l'approbation de mes supérieurs, de mes collègues et de ma famille.	33	3,37	10	1,02	36	3,67	19	1,93	98	9,99
Parce que mon employeur et mon superviseur menacent de me congédier si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	16	1,63	29	2,95	26	2,65	27	2,76	98	9,99
Pour éviter de décevoir mes supérieurs, mes collègues et ma famille.	23	2,34	30	3,06	30	3,06	15	1,53	98	9,99
Total	236	24,05	274	27,95	268	27,32	202	20,57	980	100

En observant les données notées dans ce tableau, nous relevons que les agents contactés ne sont pas motivés extrinsèquement. Ceci s'illustre par les 52,% d'avis contre 47,89% d'appréciation positive.

Comme on le voit, les appréciations faites de ce peut susciter l'une ou l'autre de ces deux formes de motivation, sont contraires et provoquent l'activité des répondants dans un sens ou dans un autre. Ces différences constatées peuvent être expliquées par un certain nombre de considérations en vue de saisir le fond des idées contenues dans les détails ci-haut. C'est l'objet de l'interprétation ci-après :

INTERPRETATION

Par rapport aux deux hypothèses formulées au départ dont la première stipulait que les différentes dimensions de la justice organisationnelle auraient un certain lien avec chaque type de motivation au travail chez les employés de Delta Protection, mais avec plus de tendance d'appréciation négative de la motivation extrinsèque et la deuxième qui soutenait que la nature de ce lien serait mitigée, non exprimée de façon probante, l'examen bien conduit des résultats exposés ci-haut, nous amène à rallier ici les idées de Luc Boyer (2005) selon lesquelles : «Si la nécessité de faire participer les salariés à l'amélioration des conditions s'est imposée progressivement à partir de la fin des années 1970, il a fallu faire une distinction entre les aspects purement sociaux du problème et les implications économiques : le dysfonctionnement générateur des coûts parfois importants disparaissent à mesure que le personnel s'investit davantage dans son travail. On peut, à la fois améliorer l'efficacité de l'entreprise et la satisfaction des individus. Il existe des enjeux communs, ou du moins conciliables, entre les salariés et les employeurs.»

La compréhension que nous tirons de ces idées ci-haut par rapport aux résultats exposés, nous conduit à l'explication suivante : Compte tenu des scores en pourcentages attribués à chaque dimension, les participants ont globalement une appréciation positive de toutes les trois dimensions de la justice organisationnelle.

Premièrement, les résultats de l'étude montre que la justice distributive est globalement appréciée positivement à 53,64%. Des tels résultats prétendent que la gestion des ressources humaines au sein de cette société semble reposer sur des normes objectives : horaire de travail adapté, bonne rémunération, responsabilités équilibrées..

Mais le groupe des participants qui ont apprécié négativement, soit à 46,26% de cette justice, fait état du caractère injuste constaté dans la mise en pratique de cette justice distributive. Autant dire que l'impact de l'apport objectif de cette justice distributive sur la motivation au travail de ces agents est contrebalancé par des variables négatives, par exemple la place accordée au travailleur dans la formulation de ses avis sur ses cotations professionnelles et les programmes de son encadrement sont beaucoup plus concentrés dans les charges des responsables hiérarchiques et de tutelle, la gestion des compétences fondée sur des notations confidentielles ou unilatérales, l'organisation de l'activité de l'épanouissement humain et social dont malheureusement, nombreux paramètres rendent la démarche délicate.

Deuxièmement, les résultats relatifs à la justice procédurale renseignent que les participants confirment à 52,19% l'existence de la justice procédurale. Bien que cette appréciation positive le soit à cette hauteur, les 47,77% d'appréciation négative supposent que le style de leadership utilisé par les gestionnaires de Delta Protection Sarl

rencontre certains problèmes dans la façon de susciter chez les travailleurs une certaine façon de s'impliquer dans l'exécution des tâches quand les objectifs sont clairs et définis en concertation avec eux.

Même si l'un des intérêts de la théorie de la justice organisationnelle, est d'encourager l'accroissement de la participation des travailleurs aux objectifs de l'entreprise et leur implication dans l'application des décisions pour satisfaire les besoins d'autoactualisation et entretenir les actions relatives à leur empowerment, ceci exige des efforts conséquents pour rendre les désirs des travailleurs possibles, réalisables, vérifiables grâce aux différentes étapes de la justice procédurale.

Dans ce sens le point de vue que nous pouvons adopter ici est que les appréciations enregistrées révèlent la nécessité de prendre en compte dans la gestion des ressources humaines les exigences de la tendance intégrative pour considérer les travailleurs comme membres de l'entreprise en leur permettant de parvenir à une attitude positive à l'égard des autres et de l'ensemble et non comme des forces individuelles, séparées. De là découle la nécessité de faire en sorte que le réseau de communication soit propice pour permettre une diffusion des informations qui font des membres de l'entreprise non pas des éléments isolés qui risquent d'avoir entre eux des actions antagonistes mais des membres d'une même structure ayant des liens affectifs et d'intérêts existants entre l'entreprise et eux les travailleurs (Fenouillet, Eds, 2009.).

Troisièmement enfin, il apparaît que la justice interactionnelle est appréciée positivement à 57,08%. La prise en compte de l'importance et la place de relations interpersonnelles set ici désirée manifestement, quand bien même les avis de ceux qui pensent le contraire représentent 42,82%. En effet, ces appréciations apparaissent comme des effets d'un climat de travail apaisé entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques dans lequel la confiance et la considération réciproque sont pratiquées sans s'offusquer grande échelle. Elles laissent entrevoir qu'un environnement du travail non dominé par plusieurs germes de conflictualité, permet la production d'un bon rendement professionnel.

Ces résultats montrent une fois de plus que les logiques de la tendance participative s'attaquent au principe même de l'entreprise capitaliste en ce sens que le travailleur n'est pas un serviteur de l'entreprise, mais un coparticipant à la production : si le capitaliste y apporte son argent, l'ouvrier lui, donne son travail. Par exemple, le capitaliste n'a donc pas le droit de décider unilatéralement des salaires et des conditions de travail. Le travailleur a aussi le droit de faire valoir ses suggestions et avis et même on doit lui reconnaître le droit de participer aux décisions qui peuvent avoir une influence sur sa vie de travail tant sur le plan de l'entreprise que sur le plan professionnel et national. Ici, nous sommes donc dans le contexte où le sentiment de justice est d'autant plus fort (Tremblay, M., Dussault, M., & Simard, G., 2001).

Aussi, cela veut dire qu'en plus de s'intéresser aux fonctions externes de production de biens ou des services qui par leurs ventes, assurent les profits à l'entreprise, les gestionnaires doivent s'intéresser aussi aux fonctions internes qui consistent à répondre aux besoins des travailleurs concourant à la marche de la société.

Quant aux résultats relatifs à la motivation au travail, quelques commentaires s'imposent. Voyons maintenant ce qu'il en est pour chaque type de motivation.

Les items qui renvoient à la motivation intrinsèque ont été appréciés diversement : 54,54% d'appréciation positive contre 45,4% d'appréciation négative.

D'après la théorie du résultat escompté, cette valorisation de l'appréciation positive de la motivation intrinsèque, montre que dans le travail, la performance est liée en partie aux aspects de la personnalité en général et de la motivation en particulier qui permet au travailleur de s'épanouir grâce à ce qu'il fait comme travail dans l'interdépendance aux autres à travers les deux grands mouvements qui fondent le développement dont l'un est orienté vers l'affirmation de soi dans un effort de travail personnel et l'autre vers l'expression de soi à travers les relations avec les autres travailleurs. C'est cela qui justifie l'alignement de l'amour du travail au premier point, le plaisir à faire ce travail ensuite et la correspondance entre le du travail et des intérêts des travailleurs en troisième position.

Concernant la motivation extrinsèque, les enquêtes l'ont apprécié négativement à 52% et positivement à 47,89%. Ici, il est curieux de constater une contradiction au niveau de ce ressenti.

La justification de ce fait se trouve dans ce que nous considérons comme le manque du lien sincère qui devrait être établi entre ce type de motivation et l'établissement de mécanismes qui permettent aux employés de participer aisément à l'étude et à la résolution des difficultés auxquelles ils se heurtent, la volonté de changer des choses touchant au travail lui-même (le contexte physique, social et organisationnel) et l'objectif visé qui suppose la satisfaction des employés et l'efficacité de l'organisation.

En clair, l'attention particulière qui mérite d'être portée sur ce registre où sont notées les appréciations négatives en vue de savoir ce qu'elles supposent dans le fonctionnement de cette société, est à notre sens que ces informations nous plongent dans la prise en compte des difficultés qu'il y a à concilier d'une part, la vision économique de l'entreprise

dont l'idée dominante est la production des biens et des services avec comme risque la tentation de négliger certains aspects de la gestion correcte des ressources humaines et d'autre part, les exigences de mieux connaître le travailleur, modifier ses connaissances, ses conduites, gérer son insertion et son devenir dans l'entreprise. C'est ce que nous avons cru détecter : s'il y a dans l'entreprise des agents parfaitement engagés que l'employeur lui-même accepte de sa part, il y a aussi des contestataires qu'il faut entendre, supporter car aux yeux de l'employeur, ces travailleurs ne sont pas des jouets, mais les artisans du destin de l'entreprise. En réponse aux mécanismes de gestion mis en place, ils peuvent interférer efficacement ou non dans son fonctionnement, au point de changer le chaos en profit ou vice versa.

Concernant le lien entre la justice organisationnelle et la motivation au travail qui apparaît à travers l'appréciation positive déclarée par les enquêtés, sa dimension interactionnelle reste en lien plus proche avec la motivation intrinsèque qui est d'ailleurs très appréciée négativement.

Ce rapprochement se justifie dans ce sens qu'aujourd'hui, on ne peut plus considérer les hommes au travail dans l'entreprise, comme de simples exécutants qui appliquent des ordres venus "d'en haut". De plus en plus, les hommes veulent comprendre, participer, être motivés, que ce soient les cadres, les agents de maîtrise et même le personnel d'exécution. C'est pourquoi, la communication, bien entretenue est un atout nécessaire pour, d'une part, améliorer le climat social de l'entreprise et la productivité, d'autre part, créer un esprit d'équipe, d'appartenance et peut-être même, de fierté des agents face à l'extérieur. Elle peut constituer sûrement un facteur important de l'intégration des travailleurs, dès lors qu'elle est bien appliquée et que les circuits sont bien adaptés et fiables. Pour cela, faut savoir donc comment communiquer et quoi communiquer.

Au regard de ce condensé des résultats auxquels notre étude a abouti et sans vouloir généraliser nos résultats, il semble néanmoins possible de constater que nos deux hypothèses se confirment.

CONCLUSION

Cette étude part d'un constat : bien que les agents de la société de gardiennage Delta Protection affectés dans les agences de la banque Trust Merchant Bank « TMB » en sigle, à Kinshasa soient réguliers, ponctuels et permanents à leurs postes de travail, ils ne traitent pas véritablement avec les clients comme ils devraient le faire surtout au moment de la paie des salaires.

Pour bien comprendre le comportement professionnel de ces agents, nous avons mené la présente étude pour analyser le lien de causalité entre la justice organisationnelle telle que ces agents pensent qu'elle est pratiquée dans leur société et leur motivation au travail. Au regard des résultats en présence nous concluons brièvement en ces mots :

Depuis quelques décennies, s'est introduite dans la culture d'entreprise en général et celle congolaise en particulier, des changements dans la conception de la manière de traiter les travailleurs. La tendance de passer de l'idée de donner des ordres à celle de vendre des idées et convaincre d'une part, et celle de décider soi-même de tout à l'idée de se forcer d'être "leader" qui entraîne et qui fait participer tout le monde en gardant ses prérogatives décisionnelles d'autre part, ont concouru à la promotion de la justice organisationnelle.

Celle-ci, bien qu'étant inégale suivant les milieux et les niveaux hiérarchiques, comprend des dimensions qui jouent chacune un rôle non négligeable dans la motivation au travail. Leur appréciation positive par les agents, montre que tout le système de direction doit évoluer et cela n'est possible que si la haute direction le veut, le décide, l'organise et préside à sa mise en œuvre tout en veillant aux mécanismes de promotion de la double motivation (intrinsèque et extrinsèque) chez les agents.

Donc, implanter une véritable gestion des ressources humaines et moderniser, en conséquence, les tâches de chaque travailleur exige non seulement une volonté soutenue de la direction générale, mais aussi une instauration de pratiques nécessaires pour entretenir la motivation au travail. Si les gestionnaires ne trouvent pas plus d'intérêt dans cette façon de faire, il est illusoire de croire que les agents s'engageront plus dans l'amélioration de leur rendement professionnel. Les résultats de la présente étude, ont donné assez d'éclairages à ce lien de causalité entre la justice organisationnelle et la motivation au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Blais, M. et al. *L'inventaire des motivations au travail de Blais*, in Revue québécoise de psychologie, 1993, 14. 3.185-215.
- [2] Greeneberg J., *La justice organisationnelle et la productivité des employés*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1987.
- [3] Grenier, S., Marie-Hélène, G. et Savoie, A., *La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail* in Revue de Psychologie du Travail et des Organisations, 2010, 16 (2). 126-140.

- [4] Fall A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. Relations industrielles*, in *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 2014, 69 (4). 709-731.
- [5] Fall, A. *La justice organisationnelle et les autres comportements de l'homme au travail*, in *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 2014. 27(1), 45-67.
- [6] Fenouillet (Eds.). *Traité de Psychologie de la motivation*. Paris, Dunod, 2009.
- [7] Forest, J., *Le bien-être au travail*, Laval, Laboratoire de comportement social, 2007.
- [8] Foucher, R., Savoie, A., & Brunet, L., *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles, 2003.
- [9] Kapenga Ntambwe Senghor, *Questions approfondies de psychologie industrielle*,
- [10] L1 Psychologie du travail, FPSE, UNIKAB, Kabinda, 2024, Cours inédit
- [11] Kapenga Ntambwe Senghor, *Introduction à la psychologie du travail*, BAC1 Psychologie, FPSE, UNIKAB, Kabinda, 2024, Cours inédit
- [12] Karnas, G., *Psychologie du travail*, 4^{ème} édition, Paris, PUF, 2018.
- [13] Langevin, P. et Mendoza, C, « *La Justice : un revenant au pays du Contrôle ?* ». Comptabilité - Contrôle - Audit Tome 19, 2013.
- [14] Lévy-Leboyer, C., *La motivation dans les entreprises : Modèles et stratégies*. 2^{ème} édition. Paris: Editions d'Organisation, 2004.
- [15] Levy-Leboyer, C., *La motivation au travail : Modèles et stratégies*, 3^{ème} édition, Paris, éd. d'Organisation, 2006.
- [16] Luc Boyer, *50 ans de... Management des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 2005.
- [17] Tremblay, M., Dussault, M., & Simard, G., *La perception de la justice organisationnelle et la motivation au travail* in *Revue de gestion des ressources humaines*, 2001.
- [18] Vallerand, R., *Théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives*, in P. Carré et F., 2009.