

Perception de la justice organisationnelle chez les enseignants dans les écoles privées du territoire de Nyiragongo au Nord-Kivu

MASUMBUKO KIHUNDU Olivier*

Résumé

Cet article vise à évaluer la perception de la justice organisationnelle chez les enseignants dans les écoles privées du territoire de Nyiragongo et déterminer les dimensions et les caractéristiques sociodémographiques qui influencent cette perception. Les résultats issus d'un échantillon de 226 enseignants prouvent que ces derniers ont une perception négative de la justice au sein de leurs écoles. Les dimensions à travers lesquelles cette injustice est perçue sont plus exactement la justice distributive, la justice procédurale et la justice informationnelle. Les enseignants qui ont un niveau d'instruction élevé développent plus une perception négative de la justice organisationnelle que les autres catégories d'enseignants.

Mots clés : *Justices organisationnelle, Procédurale, Interactionnelle, Informationnelle, Distributive.*

Abstract

This article aims to assess the perception of organizational justice among teachers in private schools in the Nyiragongo territory and to determine the dimensions and sociodemographic characteristics that influence this perception. The results from a sample of 226 teachers prove that they have a negative perception of justice within their schools. The dimensions through which this injustice is perceived are more precisely distributive justice, procedural justice and informational justice. Teachers with a high level of education develop a more negative perception of organizational justice than other categories of teachers.

Keywords : *Organizational, Procedural, Interactional, Informational, Distributive justice.*

* Chef de Travaux, **Enseignant – Chercheur** à l'**Université de Goma – UNIGOM** –, Domaine des Sciences Psychologiques et de l'Education.

I. Introduction

Actuellement l'adhésion des ressources humaines aux objectifs de l'organisation constitue un atout stratégique. La justice organisationnelle compte certainement parmi les thématiques qui suscitent l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Cette justice explique une multitude de phénomènes organisationnels. Elle constitue donc un levier d'action permettant de mobiliser les ressources humaines et de favoriser leurs attitudes positives et leurs comportements au sein de l'organisation. C'est pour cette raison qu'il s'avère essentiel d'appréhender ce concept de justice et d'identifier les mécanismes intervenant pour la formation de cette attitude chez l'individu exerçant un travail au sein d'une corporation. Dans ce vingt-unième siècle, on aime à répéter que bonheur et travail sont indissociables. Le travail, c'est la santé, nous assène-t-on. Selon Voltaire, il éloigne l'ennui, le vice et le besoin. Il humanise par le lien social qu'il crée et maintient nos capacités intellectuelles en éveil. Il redresse le pervers, moralise le dévoyé, rend l'homme vertueux. Ceux qui choisissent délibérément de ne pas travailler subissent l'opprobre de leurs contemporains (Castillo, 2015). Le travail joue un rôle notable pour la santé et le bien-être dans la vie d'un adulte (Niedhammer et coll., 2004). En plus de jouer un rôle économique, le travail est maintenant très important socialement (Vézina, 1992). En plus de ses vertus, le travail est également connu pour ses effets négatifs sur la santé des humains. Les organisations et les gens qui les composent se préoccupent de plus en plus de la santé psychologique au travail. Ses effets négatifs proviendraient de plusieurs facteurs tels que les problèmes de conciliation travail-vie personnelle, l'insécurité d'emploi, les longues heures de travail ainsi que l'exposition à du bruit dérangeant (Amstad et coll., 2011), (Virtanen et coll., 2018 ; Kim et coll., 2016 ; Yoon et coll., 2014 ; La Montagne et coll., 2021, cité par Lamonde, 2022).

Jean-Philippe et Lamonde (2022) ont également fait allusion à plusieurs autres composantes organisationnelles ayant un impact sur la santé psychologique des individus. Cela explique en partie que les problèmes de santé psychologique ont souvent des causes d'origines multiples. Ils les regroupent en trois catégories : Les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail, etc.) ; les caractéristiques individuelles (personnalité, état de santé, histoire personnelle, situation de vie, sexe, âge, etc.) ; l'environnement social (amis, famille, communauté, etc.).

Il semble donc logique et normal d'agir sur les pratiques de gestion, l'environnement de travail et les conditions de travail pour prévenir les problèmes de santé psychologique au travail, que d'agir directement sur l'individu.

Bien qu'il n'y ait pas de consensus dans la littérature scientifique sur une classification officielle des RPS, certains de ces facteurs sont les plus cités : la charge de travail, l'autonomie décisionnelle (ou latitude décisionnelle), la reconnaissance, le soutien social du supérieur immédiat, la clarté des rôles et responsabilités, l'information et la communication, la conciliation travail et vie personnelle et enfin la justice organisationnelle.

Il est évident que chacun de ces facteurs peut constituer, dans divers contextes, un objet de recherche pour vérifier son impact sur certains états psychologiques susceptibles de caractériser les employés au sein de différentes organisations. Dans cet article un intérêt particulier est porté sur la justice organisationnelle. Elle est, encore une fois de plus, définie comme étant l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système (Beugré, 1998). Folger et Cropanzano (1998) la définissent en référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution et des relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions. La justice organisationnelle apparaît comme un construit multidimensionnel généralement définie par rapport aux dimensions qui la composent.

Alors que certains chercheurs s'accordent sur l'existence de trois dimensions de la justice organisationnelle, justice distributive, procédurale et interactionnelle (Cropanzano et coll, 2001), Moulin (2021), l'analyse selon quatre indicateurs ; justices distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle. Elle s'intéresse à l'analyse des perceptions qu'ont les salariés de leur environnement de travail au regard de la répartition des ressources, de la manière dont les décisions sont appliquées, de la façon dont les individus sont traités et de la manière dont les décisions leur sont transmises ou communiquées. La justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues, au regard à la fois de ce que les employés croient mériter et leur comparaison à autrui (Deutsch, 1975). Elle s'appréhende à une égalité entre

contribution/rétribution. La justice procédurale concerne la perception de justice des procédures liée à la distribution des ressources (Thibaut & Walker, 1975). Pour El Akremi, Nasr et Camerman (2006), la justice procédurale est considérée comme étant l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation. Thibaut et Walker (1975) affirment que la condition pour atteindre une justice procédurale est la distribution optimale du contrôle. Cette condition consiste à respecter deux critères : le contrôle processuel (considéré comme une évaluation des procédures menant à la distribution des ressources) et le contrôle décisionnel (se rapportant à la possibilité des individus d'exercer un pouvoir à chaque étape du processus décisionnel).

La justice interactionnelle ou interpersonnelle quant à elle renvoie à la perception de justice par rapport à la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent durant l'application des procédures (Bies & Moag, 1986). Greenberg (1993) scinde la justice interactionnelle en deux dimensions : la justice informationnelle (c'est la qualité et à la quantité des explications fournies à l'égard des procédures) et la justice interpersonnelle (c'est la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur) (Kouemo, 2023). La justice organisationnelle réfère à la perception d'équité au travail d'une perspective individuelle et globale. La notion de perception est importante, un employé n'a pas à expérimenter ou à vivre la situation, il s'agit de ce que l'employé perçoit comme juste ou injuste dans la situation vécue ou observée dans une organisation donnée. Lorsqu'il y a perceptions d'injustice organisationnelle, on remarque des répercussions sur la santé mentale comme du stress, de l'épuisement professionnel, de la détresse psychologique (Karine, 2021). 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 et al (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, le comportement humain est le résultat du contexte culturel qui le produit et la culture a un impact sur le mode de pensées des individus à travers un

système de valeurs qui orientent leurs attitudes et comportements (Schwartz, 2012, cité par Rogombé et al, 2022).

La psychologie sociale reconnaît que la justice est associée au bonheur de chacun. Ceci explique le fait que les personnes ont un besoin fondamental de croire que le monde est juste et que cette croyance les rend plus heureuses dans leur vie. Si l'on rapporte ce constat au milieu professionnel, l'impression d'évoluer dans une organisation qui valorise et instaure, par ses politiques, valeurs et procédures, des principes fondamentaux de justice devrait être source du bien-être au travail. Ce lien s'explique par le fait que se sentir justement traité constitue une ressource que l'individu a à sa disposition pour agir. Ainsi, Campbell, Perry, Meertz et coll. (2013) ont établi que les formes de justice procédurale, distributive et interactionnelle sont toutes négativement corrélées au burn-out parce qu'elles sont associées au sentiment d'être soutenu par son supérieur et son organisation. Par ailleurs, un employé dans une organisation juste se sent traité à sa juste valeur, ce qui conforte ses valeurs universelles de justice et d'équité et crée chez lui un sentiment de bien-être. C'est ce qu'ont établi Cassar et Buttigieg (2015) en identifiant le lien significatif qui existe entre les formes de justice procédurale et interactionnelle et deux dimensions du bien-être : le sentiment de confort et l'enthousiasme. Enfin, les situations perçues comme justes sont interprétées comme un signe de reconnaissance de l'individu, qui se sent valorisé et respecté. Cela a des conséquences positives sur le niveau de satisfaction au travail et de bien-être. À l'inverse, les perceptions d'iniquité et d'injustice des employés semblent conduire à l'épuisement professionnel (Campbell, et coll. (2013). En effet, l'injustice est vue comme un facteur de stress majeur dans la littérature sur le burn-out et qui peut également donner lieu au développement de symptômes de dépression. Une situation injuste peut en effet indiquer un manque de contrôle sur ses résultats professionnels, une forme d'exclusion sociale ou de baisse de statut social dans l'entreprise, ou encore la violation de normes sociales d'égalité ou d'équité. Tout cela contribue à augmenter le stress et la détresse psychologique chez les employés. C'est ainsi que Moulin, (2021) a établi que les perceptions d'injustice sont positivement corrélées avec les symptômes d'épuisement professionnel, appauvrissant, se faisant, la santé des employés.

À côté des conflits armés qui déchirent le Territoire de Nyiragongo, les enseignants du secteur privé en RDC sont victimes d'une marginalisation salariale de la

part de l'État congolais (ne recevant rien comme salaire de l'État). N'ayant pas des numéros matricules octroyés par l'État, ces enseignants sont rongés par une certaine incertitude professionnelle provoquée par la perspective de perdre leurs emplois. Soulignons qu'il s'observe au sein des écoles privées de ce Territoire des pratiques managériales qui laissent à désirer et susceptibles de contribuer à une perception négative de la justice organisationnelle. Tout le pouvoir est centré entre les mains des gestionnaires et/ou promoteurs de ces écoles. L'application des textes régissant le personnel de l'enseignement primaire et secondaire y est décriée. Les recrutements, les promotions, les fixations de primes et autres avantages et le renouvellement des contrats sont faits en fonction des critères subjectifs.

Au sein de ces écoles, et dans la plupart de cas, les enseignants qui n'ont pas de liens particuliers, soit familial, soit religieux, soit politique, soit ethnique avec le gestionnaire, se verront malmenés pendant l'année scolaire encours au risque de ne plus être réintégrés l'année suivante. En fait tout ceci engendre une « certaine perception de justice » face à cette forme de gestion.

Au vu de toutes ces considérations cet article s'est évertué de déterminer la perception de la justice organisationnelle et dégager les dimensions de cette justice qui influencent plus les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo. Ainsi, cette recherche vise-t-elle à déceler la perception de la justice organisationnelle des enseignants des écoles privées dans le Territoire de Nyiragongo. Spécifiquement, il est question de déterminer la perception de la justice organisationnelle qui caractérise les enseignants dans écoles privées en Territoire de Nyiragongo ; identifier les mécanismes influençant plus la perception de la justice organisationnelle et dégager les facteurs sociodémographiques agissant sur la perception de la justice organisationnelle.

Pour partons de l'idée selon laquelle la perception de la justice organisationnelle chez les enseignants dans écoles privées en territoire de Nyiragongo est négative. Spécifiquement les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo ont une perception négative de la justice organisationnelle, les justices distributive et interpersonnelle agissent plus sur la perception négative de cette justice et enfin l'âge, le sexe, l'état civil, le niveau d'étude et l'ancienneté influencent la perception la de justice organisationnelle.

Cette étude s'intéresse au secteur privé de l'enseignement primaire et secondaire dans le Territoire de Nyiragongo suite aux pratiques managériales qui caractérisent les établissements d'enseignement de ce secteur. Elle est opportune partant du constat que la perception de la justice au travail peut affecter sérieusement la santé mentale des employés et provoquer une détresse psychologique.

Une étude de ce genre est importante dans le contexte actuel caractérisé par une prolifération des écoles dans le Territoire de Nyiragongo. Ce dernier a la particularité de figurer parmi les territoires ayant plus d'écoles privées en province du Nord-Kivu.

II. Méthodologie

Dans cette recherche la population est constituée des enseignants d'écoles privées des niveaux primaire et secondaire dans le territoire de Nyiragongo, à service au cours de l'année scolaire 2024-2025. Sur le plan administratif, le territoire de Nyiragongo est subdivisé en sept groupements dont les écoles sont sous l'inspection de la Sous-Division éducationnelle de Nyiragongo. Étant donné que la région est actuellement sous l'emprise de la guerre depuis plus de deux ans, ceci devient une difficulté majeure qui rend inaccessible l'ensemble du territoire à cette recherche. En plus, partant du constat que la plupart des écoles privées sont concentrées dans la partie sud partageant les limites de la ville de Goma, l'étude s'est intéressée plus précisément aux écoles implantées dans les groupements Muja et Munigi. C'est dans ces deux groupements que fonctionnent la majorité des écoles privées de ce territoire.

De ce fait, dans le groupement Muja, nous avons 297 enseignants au niveau primaire dont 144 hommes et 153 femmes répartis dans 49 écoles. Nous avons aussi 510 enseignants au niveau secondaire parmi lesquels 434 hommes et 76 femmes répartis dans 36 établissements. Dans le groupement Munigi, les enseignants œuvrant au niveau primaire sont 642 parmi lesquels nous comptons 287 hommes et 355 femmes répartis dans 80 écoles ; et dans le groupement Munigi 776 enseignants dont 663 hommes et 113 femmes répartis dans 54 établissements.

Pour déterminer la taille de notre échantillon, nous avons fait recours à la méthode par quotas. Nous nous sommes référés à la table d'estimation qui définit le nombre au prorata de la population mère ou alors prendre 10 ou plus de 10% de la population mère telle que défini par Dépelteau (2003). L'échantillon de cette étude est constitué de 226

enseignants travaillant au cours de cette année scolaire 2024-2025. Cette taille représente 10.15% de la population mère qui s'élève à 2225 enseignants. Et donc dans chaque catégorie d'enseignant constituant notre population nous avons 10.15% de sujets pour ainsi constituer le nombre total d'enseignants faisant partie de notre échantillon. Ainsi, dans le groupement Muja avons-nous considéré 31 enseignants au niveau primaire dont 15 hommes et 16 femmes. Cinquante-deux (52) enseignants au niveau secondaire parmi lesquels 8 femmes et 44 hommes. Dans le groupement Munigi, des enseignants œuvrant au niveau primaire, nous avons considéré 65 parmi lesquels nous comptons 29 hommes et 36 femmes ; et au niveau secondaire, nous avons considéré 78 enseignants dont 66 hommes et 12 femmes. L'échantillon a été décrit sur base des autres caractéristiques à la lumière des recherches qui existent. Le cycle de vie a été divisé en huit périodes : période prénatale, première enfance de 0 à 2-3 ans, deuxième enfance de 3 à 6 ans, troisième enfance de 6 à 11-12 ans, l'adolescence de 12 à 20 ans, le jeune adulte de 20 à 40 ans, l'adulte d'âge mur de 40 à 65 ans, et enfin l'adulte d'âge avancé de 65 ans et plus. Les chercheurs en développement considèrent en effet que chacune de ces périodes est marquée par des phénomènes qui lui sont propres (Diane et coll, 2014). Notre échantillon est constitué de 31,8% de femmes et 68,2% d'hommes ; 49,6% sont de célibataires et 50, % sont des mariés. Ceux qui détiennent un diplôme de deuxième cycle au niveau supérieur et universitaire représentent 15,9%, ceux du premier cycle 42,9% et les diplômés d'Etat font 46,2%. Nos enquêtés ont un âge situé entre 21 et 54 ans, la moyenne étant de 30.37. Ils ont également une ancienneté dans le travail situé entre 1 et 24 ans. La moyenne pour cette caractéristique est de 6,12 années de travail.

Dans la présente recherche nous avons utilisé la méthode d'enquête. L'enquête quantitative a été la méthode privilégiée de notre démarche. Le questionnaire construit sous formes d'échelle a permis de récolter les données relatives à notre variable de recherche. Le facteur psychologique à mesurer dans cette recherche est la perception de la justice organisationnelle. Ainsi, pour mesurer la perception de la justice organisationnelle dans toutes ses dimensions, l'échelle de Colquitt (2001) a-t-elle été utilisée. Elle présente des indices alpha de Cronbach variant entre 0,78 et 0,95. Les adaptations de ces quatre sous échelles à des contextes et des sources précises de justice interviennent en modifiant la consigne (Colquitt et Shaw, 2005). L'adaptation de la

consigne renvoyait à une source de justice déterminée par le gestionnaire et/ou promoteur de l'école pour former les perceptions de justice du répondant.

Dans ce questionnaire, 4 items sont consacrés à la justice distributive, (ex « La reconnaissance que les enseignants reçoivent de leurs gestionnaires et/ou promoteurs correspond bien aux efforts qu'ils fournissent dans leur travail »), 7 items évaluent la justice procédurale (ex. « Ces procédures vous ont permis d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision »), 4 items sont consacrés à la justice interpersonnelle (ex « Votre gestionnaire et/ou promoteur vous traite poliment lors de la prise de décision ») et 5 items mesurent la justice informationnelle (ex. « Sa communication est-elle franche avec vous »). La tâche du répondant a consisté à indiquer le niveau d'accord aux dispositions appliquées par leur gestionnaire et/ou promoteur dans le cadre de leur travail. Ils ont répondu au moyen d'une échelle de Likert à 5 points, allant de « pas du tout d'accord=1 » à « extrêmement d'accord =5 », (Giordano, 2018). Précisons que des études de validation de cette échelle ont été menées par différents auteurs et dans plusieurs contextes du travail. Elles ont abouti aux résultats très satisfaisants. Ainsi compte tenue de ses qualités métriques suffisamment prouvées par des recherches scientifiques réalisées par nos prédécesseurs, notre étude s'est-elle servie de cette échelle pour la récolte des données relatives à la perception de la justice organisationnelle sous ses quatre indicateurs. Les caractéristiques sociodémographiques qui sont retenues dans cette recherche sont l'âge, le sexe, l'état civil, le niveau d'étude et l'ancienneté des enseignants. La collecte des données s'est étendue de Avril à Mai 2025. Une équipe de trois enquêteurs était chaque jour dépêchée à chaque école cible pour récolter les données auprès des enseignants en fonction du nombre retenu.

Notre recherche étant quantitative, nous avons procédé à la saisie des réponses à nos différentes échelles, construites sous le modèle de Likert. La pondération des réponses s'est effectuée en fonction de la méthode additive préconisée pour les échelles de ce genre. Les scores en termes de valeur varient de 1 à 5 pour les deux échelles de mesure et la pondération est fonction de la valence des items. Pour les items à valence positive, la pondération est partie de la première valeur 1 jusqu'à la dernière 5. L'inverse a été adopté pour les items à valence négative. En vue de trouver le score total pour une variable (échelle totale) et/ou les sous-échelles, les différents scores d'items ont été sommés. Cette procédure a permis la manipulation statistique des scores moyens obtenus par les participants à la totalité des échelles et à leurs différentes sous-dimensions. Ainsi,

les seuils de perception de la justice organisationnelle ont-ils été déterminés en calculant les scores moyens de l'échelle de Colquitt (2001) et en définissant des points de coupure pour distinguer les perceptions positives, négatives et neutres. Rappelons que ce score moyen varie entre 1 et 5. Un score moyen situé entre 1 et 2,5 indique une perception négative de la justice. Un score de 2,6 à 3,5 est le signe d'une perception modérée ou neutre, et un score situé entre 3,6 et 5 est l'indice d'une perception positive de la justice organisationnelle.

En ce qui concerne les variables catégorielles, telles le sexe, l'état civil, le niveau d'instruction, l'âge, l'ancienneté et le cycle d'enseignement, des tables de fréquences avec pourcentages (%) ont d'abord été dégagés. Ensuite, des statistiques descriptives ont été effectuées afin de vérifier l'influence de ces caractéristiques sociodémographiques, le test Khi deux a été choisi pour comparer les résultats obtenus par différents groupes. Enfin, pour l'ensemble des analyses statistiques, le seuil de signification a été fixé à 5 % ($p < 0,05$). Pour ce faire, le progiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science) version 26 a été mis à profit. Il nous a permis de calculer tous les indices statistiques utiles à la poursuite des objectifs de cette recherche.

III. Résultats

1. Analyse globale de la Justice organisationnelle

La nature de la perception de la Justice organisationnelle a été dégagée. Le tableau ci-après présente les résultats relatifs à cet aspect.

Tableau 1. Perception de la justice organisationnelle.

Perception de la justice organisationnelle	n	%
Perception négative	136	60,2
Perception neutre	58	25,7
Perception positive	32	14,2
Total	226	100,0

Les résultats de ce tableau indiquent que sur un total de 226 enseignants, 136 soit 60,2 % ont une perception négative de la justice organisationnelle au sien de leurs institutions d'enseignement, 58 sujets soit 25,7% en ont une perception neutre et 32 enseignants soit 14,2% ont une perception positive. Ces résultats prouvent en suffisance que les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo développent une perception négative face aux différentes pratiques managériales ayant trait à la justice

organisationnelle au sein de leurs institutions d'enseignement. Les statistiques descriptives de la justice organisationnelle et ses différentes composantes ont été présentées et comparées les unes aux autres pour permettre de déceler les différentes dimensions qui influencent plus la perception de la justice organisationnelle.

Tableau 2. Statistiques descriptives de la JO et ses composantes.

	Min	Max	Moy	Ecart	
Justice organisationnelle	1,10	4,45	2,36	,615	,615
Justice distributive	1,00	5,00	1,89	,674	
Justice informationnelle	1,00	5,00	2,37	,821	
Justice procédurale	1,00	5,00	2,39	,794	
Justice interpersonnelle	1,00	5,00	2,77	1,013	

Les informations du présent tableau renseignent que le score moyen obtenu par les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo à la perception de la justice organisationnelle est de 2,36 avec un écart type de ,615. Cette moyenne se situe exactement dans la catégorie de la perception négative de la JO (1 et 2,5). En plus toutes les composantes de la justice organisationnelle présentent des moyennes situées entre 1,89 et 2,78. La justice distributive étant la composante la moins appréciée de toutes les autres. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les résultats relatifs à la comparaison des moyennes de dimensions de la justice organisationnelle prises deux à deux. Ceci nous a permis de répertorier les dimensions qui favorisent la perception caractérisant les enseignants d'écoles privées dans le territoire de Nyiragongo.

Tableau 3. Comparaison des dimensions entre elles.

Dimensions		Différence moyenne	p
Justice procédurale	Justice informationnelle	,032	1,000
	Justice interpersonnelle	-,329*	,000
	Justice distributive	,639*	,000
Justice informationnelle	Justice procédurale	-,032	1,000
	Justice interpersonnelle	-,361*	,000
	Justice distributive	,607*	,000
Justice interpersonnelle	Justice procédurale	,329*	,000
	Justice informationnelle	,361*	,000
	Justice distributive	,968*	,000
Justice distributive	Justice procédurale	-,639*	,000
	Justice informationnelle	-,607*	,000
	Justice interpersonnelle	-,968*	,000

De ce tableau, il s'observe que la plupart des moyennes de dimensions de la justice organisationnelle diffèrent significativement les unes des autres. Seules la justice procédurale et la justice informationnelle ne diffèrent pas significativement ($p=.000$). Ces résultats démontrent que toutes les dimensions influencent la perception négative de la justice organisationnelle. En d'autres termes, toutes les formes de justice sont négativement perçues par les enseignants d'écoles privées dans le territoire de Nyiragongo. Il s'agit précisément de justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle.

2. Analyse détaillée de la perception de la JO et les caractéristiques sociodémographiques

La présente section expose les résultats de la perception de la JO en fonction de caractéristiques sociodémographiques retenues dans cette recherche. Il s'agit notamment du sexe, de l'état civil, du niveau d'instruction, de l'âge, de l'ancienneté et du cycle d'enseignement. Ainsi il est question de dégager la répartition des sujets en fonction de trois aspects de la perception de la JO et vérifier, grâce au test khi-carré, l'existence des différences significatives ou non entre les enseignants classés sur base des différents groupes issus de caractéristiques sociodémographiques. Ci-dessous les résultats de la perception de la justice organisationnelle en fonction du sexe des enseignants.

Tableau 4. Perception de la JO en rapport avec le sexe

Sexe	Perception de la justice organisationnelle							
	P. négative		P. neutre		P. positive		Ensemble	
	n	%	n	%	N	%	n	%
Femmes	44	61,1	16	22,2	12	16,7	72	100,0
Hommes	92	59,7	42	27,3	20	13,0	154	100,0
Total	136	60,2	58	25,7	32	14,2	226	100,0

khi-carré=,972 ; ddl=2 , p= ,615

Le constat est que parmi les 136 enseignants qui présentent une perception négative de la JO, 44 soit 61,1% sont des femmes et 92 soit 59,7% sont des hommes. Le constat est que le sexe n'a pas d'impact sur la perception de la JO chez les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo (khi-carré=,972 ; ddl=2 ; p= ,615). Tous, hommes et femmes se caractérisent par la même perception. Le tableau ci-dessous présente les résultats de la perception de la justice organisationnelle en fonction de l'état civil des enseignants.

Tableau 5. Perception de la JO en rapport avec l'état civil

Etat civil	Perception de la justice organisationnelle							
	P. négative		P. neutre		P. positive		Ensemble	
	n	%	n	%	N	%	n	%
Célibataires	69	61,6	26	23,2	17	15,2	112	100,0
Mariés	67	58,8	32	28,1	15	13,2	114	100,0
Total	136	60,2	58	25,7	32	14,2	226	100,0

khi-carré=,757; ddl=2 ; p=,685

De 134 enseignants ayant une perception négative de la justice organisationnelle 69 sujets soit 61,6 % sont mariés et 67 soit 58,8 % sont célibataires. Il s'observe que le fait d'être marié ou célibataire n'a pas d'impact sur la perception de la justice organisationnelle chez les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo (khi-carré=,757 ; ddl=2 ; p=,685). Le tableau ci-après présente les résultats de la perception de la justice organisationnelle en fonction du niveau d'instruction des enseignants.

Tableau 6. Perception de la JO en rapport avec le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Perception de la justice organisationnelle							
	P. négative		P. neutre		P. positive		Ensemble	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Diplômés d'Etat	49	52,7	24	25,8	20	21,5	93	100,0
Gradués	69	71,1	20	20,6	8	8,2	97	100,0
Licenciés	18	50,0	14	38,9	4	11,1	36	100,0
Total	136	60,2	58	25,7	32	14,2	226	100,0

khi-carré=13,013; ddl=4 ; p=,011

En ce qui concerne le niveau d'instruction, les résultats démontrent que parmi les 136 enseignants ayant une perception négative de la justice organisationnelle, 49 sujets soit 52,7% ont un diplôme d'Etat, 69 enseignants soit 71,1 % sont des gradués et 18 soit 50 % ont un diplôme de licence. Ces résultats renseignent que la perception de la justice organisationnelle est fonction du niveau d'instruction. Les enseignants ayant un niveau d'instruction élevé perçoivent plus négativement les pratiques de gestion relatives à la JO au sein de leurs établissements. Plus on évolue en instruction, plus on acquiert des aptitudes pour percevoir une certaine injustice au travail. (khi-carré=13,013; ddl=4 ; p=,011). Le tableau ci-dessous présente les résultats de la perception de la justice organisationnelle en fonction de l'âge des enseignants.

Tableau 7. Perception de la JO en rapport avec l'âge.

Age	Perception de la justice organisationnelle							
	P. négative		P. neutre		P. positive		Ensemble	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Jeunes adultes	120	59,1	55	27,1	28	13,8	203	100,0
Adultes d'âge mûr	16	69,6	3	13,0	4	17,4	23	100,0
Total	136	60,2	58	25,7	32	14,2	226	100,0

khi-carré=2,153; ddl=2 ; p=,341

Les informations contenues dans ce tableau révèlent que parmi 136 enseignants ayant une perception négative de la justice organisationnelle, 120 soit 59,1 % sont des jeunes adultes et 16 enseignants soit 69,6 sont des adultes d'âge mûr. Ces résultats ne présentent pas de différences significatives. En d'autres termes l'âge n'influence pas la perception de la justice organisationnelle chez les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo, (khi-carré=2,153; ddl=2 ; p=,341). Le tableau ci-après présente les résultats de la perception de la justice organisationnelle en fonction de l'ancienneté des enseignants.

Tableau 8. Perception de la JO en rapport avec l'ancienneté.

Ancienneté	Perception de la justice organisationnelle							
	P. négative		P. neutre		P. positive		Ensemble	
	n	%	n	%	n	%	n	%
De 1 - 3 ans	45	55,6	24	29,6	12	14,8	81	100,0
De 4 - 6 ans	43	64,2	12	17,9	12	17,9	67	100,0
De 7 - 9 ans	20	66,7	9	30,0	1	3,3	30	100,0
De 10 - 24 ans	28	58,3	13	27,1	7	14,6	48	100,0
Total	136	60,2	58	25,7	32	14,2	226	100,0

khi-carré=6,206; ddl=6; p=,401

Les résultats relatifs aux 136 sujets ayant une perception négative de la justice organisationnelle montrent que, 45 ont une ancienneté située entre 1 à 3 ans, 43 ont 4 à 6 ans ; 20 en ont 7 à 9 ans et 28 ont 10 à 24 ans. Ces résultats n'ont pas de différences significatives. L'ancienneté des enseignants n'impacte pas leur perception à l'égard de la justice organisationnelle au sein de leurs institutions d'enseignement. (khi-carré=6,206; ddl=6; p=,401). Le tableau ci-dessous présente les résultats de la perception de la justice organisationnelle en fonction du cycle d'enseignement.

IV. Discussion

La perception de la justice organisationnelle, les dimensions de cette justice, les facteurs sociodémographiques qui influencent cette perception chez les enseignants d'écoles privées dans le territoire de Nyiragongo, telle est la préoccupation de cette recherche. Les résultats prouvent que les enseignants travaillant dans ce secteur éducationnel ont une perception négative de la justice au sein de leurs écoles. Les dimensions à travers lesquelles cette injustice est perçue sont plus exactement la justice distributive, la justice procédurale et la justice informationnelle. Les enseignants qui ont un niveau d'instruction élevé développent plus une perception négative de la justice organisationnelle que les autres catégories d'enseignants. Ces résultats rejoignent ceux des autres recherches menées sur la même problématique : Ayant travaillé sur l'influence de la perception de justice organisationnelle et la motivation des employés et leur perception des changements : le rôle modérateur de la personnalité, Bron (2000) a découvert qu'en période de changements, certains perçoivent qu'ils sont traités injustement et réagissent sans motivation aux exigences de l'organisation. La recherche réalisée par Essbaa et Bachelard (2021) confirme l'existence d'un ensemble des mécanismes formels et des pratiques managériales qui participent au développement des sentiments d'injustice au travail. De ces facteurs cette recherche précise notamment le favoritisme et la politisation des rapports et des relations de travail, le manque de respect et l'adaptation des comportements en fonction du besoin et enfin la non-reconnaissance. Ces facteurs font également parties de pratiques qui existent effectivement dans la gestion quotidienne des écoles privées fonctionnant sur le territoire de Nyiragongo.

La dimension justice distributive influence la perception des enseignants. Ces résultats sont en accord avec la théorie de l'équité développée par Adams (1965) et dont la règle majeure est celle de la proportionnalité. Les individus considèrent une transaction comme juste lorsque le rapport entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré, comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux. Le référent auquel l'employé se compare peut-être un collègue, l'employé lui-même à un moment antérieur de sa vie, ou même un référent fictif (Kulik & Ambrose, 1992). Autrement dit, les individus calculent, plus ou moins consciemment, une sorte de ratio entre leurs contributions et leurs rétributions qu'ils comparent avec celui d'une autre personne généralement proche d'eux. Le sentiment de justice distributive

repose donc sur l'évaluation des contributions apportées par le salarié (efforts fournis, temps passé sur la tâche, investissement, etc.) et des rétributions accordées en retour par l'entreprise (salaire, primes, promotions, statut, etc.). Cette évaluation repose bien entendu sur une part subjective. Chaque salarié n'a pas la même perception des retours qui lui sont alloués, certains seront plus sensibles à une prime tandis que d'autres seront plus attachés aux responsabilités qui leur seront confiées. Depuis les travaux d'Adams (1963,1965), plusieurs recherches ont permis de faire progresser la compréhension du rôle des rétributions sur la perception de justice distributive (Ambrose & Arnaud, 2005). Ainsi les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo, évaluant leurs contributions au fonctionnement normal de ces écoles estiment que les rétributions qui leurs sont accordées ne sont pas proportionnelles.

La recherche menée par Cloutier (2003) a permis de dégager les quatre points d'ancrage sur lesquels repose la perception de justice à l'égard du processus décisionnel proprement dit : la précision des informations, l'exhaustivité des critères d'évaluation, l'uniformité, et l'objectivité de l'évaluation. Ces résultats soulèvent, non seulement l'exigence d'adopter des processus décisionnels conformes aux quatre principes de justice dégagés, mais également l'importance d'en fournir la preuve aux individus concernés. Autrement dit, l'employeur doit fournir aux employés suffisamment d'informations au sujet de toutes les étapes du processus décisionnel en vue de les amener à développer un sentiment de justice robuste et durable et les inciter, conséquemment, à démontrer des comportements productifs. Dans la mesure où ces critères ne sont pas respectés il s'en suit un sentiment d'injustice, et donc une perception négative de la justice procédurale. Tel est le cas de la gestion des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo. Tout le pouvoir étant centré entre les mains du promoteur, ce dernier décide le plus souvent seul, ce qui probablement entraîne un sentiment d'injustice chez les enseignants qui travaillent dans ces écoles. D'autres chercheurs ont constaté une corrélation positive entre l'âge, l'ancienneté, la position hiérarchique et la perception de justice, et une corrélation négative entre le niveau de formation et la perception de justice. Les caractéristiques individuelles des employés se sont révélées ainsi déterminantes pour la constitution de leurs perceptions. L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs. L'âge développe chez le salarié la notion du devoir moral et d'attachement à l'organisation. Les employés les plus âgés

peuvent se montrer moins critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués à l'organisation (Porter et al., 1979 ; Russ et Mc Neilly, 1995), leur degré de perception de l'injustice serait ainsi moins faible que les jeunes employés. Nous pouvons dans ce sens adopter le point de vue de Hagan et al., (2005), soulignant que la sensibilité aux valeurs politiques et sociales (telles que la perception de justice ou d'injustice) se développe « tôt » dans la vie des individus, c'est-à-dire depuis la jeunesse. Le lien entre l'ancienneté de l'employé et sa perception de l'injustice est positif selon certains auteurs en raison de la tendance de l'employé à mémoriser les expériences négatives vécues tout au long de son parcours professionnel. Cependant, selon d'autres auteurs tels que Leventhal et al., (1980), l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice. En ce qui concerne la présente recherche, les résultats dégagés nous permettent de confirmer que l'ancienneté exerce un effet positif sur la perception de la justice organisationnelle. Plus l'enseignant devient ancien dans l'école, plus il perçoit les pratiques de gestionnaires comme normales. Ceci peut être expliqué par le fait que l'ancienneté est à même de créer chez l'individu un sentiment de sécurité, une familiarité, et une capacité de prévoir tous les aspects inhérents à la distribution des rétributions.

Les résultats de maintes recherches établissent une relation significative et négative entre le niveau de formation et la perception de l'équité des résultats et des procédures d'allocation. Plus l'employé est instruit, plus il sera critique à l'égard des résultats et des procédures d'allocation mis en place par son organisation. Les salariés les plus diplômés ont généralement un niveau d'implication affective faible à leur organisation, leur attachement est plutôt de nature calculée (Thévenet, 1992). Ils auraient ainsi des attentes plus fortes en termes de justice et seraient plus enclins à revendiquer leurs droits à une gestion équitable. Ils pourraient percevoir l'iniquité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992). Tous ces éléments sont effectivement en accord avec les résultats de notre recherche.

Conclusion

Cet article portant sur la perception de la justice organisationnelle chez les enseignants des écoles privées dans le territoire de Nyiragongo démontre que les enseignants travaillant dans ce secteur ont une perception négative de la justice au sein de leurs écoles. Les dimensions à travers lesquelles cette injustice est perçue sont plus exactement la

justice distributive, la justice procédurale et la justice informationnelle. Les enseignants qui ont un niveau d'instruction élevé développent plus une perception négative de la justice organisationnelle que les autres catégories d'enseignants. Ainsi une étude ultérieure devra s'intéresser aux facteurs organisationnels et extra-organisationnels qui expliquent cette perception négative de la justice organisationnelle chez les enseignants eouvrant dans le secteur privé de l'éducation nationale en territoire de Nyiragongo.

Bibliographie

- Adams, J.S. (1965). Inégalité dans les échanges sociaux. Dans L. Berkowitz (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New York : Academic Press.
- Aka'a zomeka, S. (2021). *Justice organisationnelle et comportements contre – productifs : cas des fonctionnaires de la ville d'Ebolowa*, mémoire rédigé et présenté en vue de l'obtention du diplôme de conseiller d'orientation (dipco) .
- Baluti, T.(2020). *Constat sur l'éducation de base à Goma/Nord-Kivu et perspectives indicatives*, Thèse De Doctorat N°005/P/Fpdd/Upn/Rdc.
- Bron, C, (2000). *L'influence de la perception de justice organisationnelle sur la motivation des employés et leur perception des changements : le rôle modérateur de la personnalité*, Université de Laval.
- Caroline B. et Lachapelle, (2022). *Comment reconnaître les signes de détresse à la maison et au travail?*
- Castillo, A. (2015). *Le travail est-il un bienfait pour l'humanité?*
- Cloutier J. (2003), «*Les programmes d'équité salariale au Québec: de la justice sociale à la justice organisationnelle*», Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- Cohen R.L. (1985), "Procedural justice and participation", *Human Relations*, vol.38, n° 7, pp. 643-663
- Colquitt, J. et al. (2001). La justice au tournant du millénaire : une méta-analyse de 25 années de recherche sur la justice organisationnelle. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cyr, M.(2010). *La détresse psychologique et les facteurs professionnels : étude du milieu policier* : Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en relations industrielles (M.Sc.).
- Dailey R.C. et Delaney J.K.(1992), « Justice distributive et procédurale comme antécédents d'insatisfaction au travail et d'intention de départ », *Human Relations*, vol. 45, pp 305-317.
- Dépelteau, F.(2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. Bruxelles: De Boeck.
- Dépelteau, F.(2003). *La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles : de boeck.
- Desmarais, D. (2000). *Détresse psychologique et insertion sociale des jeunes adultes. Un portrait complexe, une responsabilité collective*. Québec : Les Publications du Québec.
- Diane E et coll, (2014). *Psychologie du développement humain*, 2012 Mc-Graw-Hill (ISBN 978-0-07-803514-2), 8e édition.
- Essbaa, A et Bachelard, O, (2021). *Etude de l'injustice organisationnelle et de ses effets sur la performance au travail dans les collectivités territoriales au Maroc*, Université de Tours.
- Folger, R. (1998). *Justice organisationnelle et gestion des ressources humaines*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Gillet, N. et al.(2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter : le rôle médiateur du bien-être eudémonique. Université du Québec à Montréal, *Revue québécoise de psychologie*, (2015), 36(1), 127-144).
- Giordano, W. (2018). *La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel : une étude quantitative auprès des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire*. Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain.
- Greenberg, J. (1993). *Voler au nom de la justice. Comportement organisationnel et processus décisionnels humains*, 54, 81-103.
- Hagan J., Shedd C. et Payne M.R., (2005), « Race, ethnicité et perceptions des jeunes sur l'injustice criminelle », *American Sociological Review*, vol. 70(3), pages 381 à 407.
- Keghenlio, M.(2017). *Perception de la justice organisationnelle par l'instituteur contractuel et son implication professionnelle*, mémoire

- Kouemo, L. et al. (2023). Justice organisationnelle et implication au travail chez les instituteurs contractualisés, *Annals of the University of Craiova, the Psychology-Pedagogy series*, ISSN 2668-6678, ISSN-L 1582-313X, Year XXII, 2023, no 45, Issue.
- Kulik, C.T., et Ambrose, L.M. (1992). Déterminants personnels et situationnels du choix du référent. *Academic of Management Review*, 17, 212-237.
- Lamarche, S.(2016). *Les aspects de l'organisation du travail et la détresse psychologique : une explication de l'intention des travailleurs de donner leur démission* mémoire. Canada.
- Lamonde, (2022), *Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-201, 09-2022*
- Leventhal G.S., Karuza Jr. et Fry W.R., (1980), « Au-delà de l'équité : une théorie des préférences d'allocation », dans Mikula G.(dir), *Justice and Social Interaction*, New York, SpringerVerlag, pp 167-218.
- Metonou, F,(2024). *La perception de justice procédurale dans l'évaluation des chercheurs et ses effets sur leurs comportements organisationnels. Gestion et management*. Université de Bordeaux, 2024. Français. ffNNT : 2024BORD0138ff. fftel-04743618f
- Moulin, S. (2021). *Perceptions de justice et santé au travail*. Les Presses De L'université Laval –Canada.
- Mucchielli, R. (1971), le questionnaire dans l'enquete psychosociale, connaissance du probleme 10eme Ed.
- N'dan, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines, Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*, Paris, L'Harmattan.
- Nzoli (2023) : *Justice relationnelle dans les écoles africaines post-conflit* (Éd. du Kivu)
- Pier Cyr,M,(2010.) *La détresse psychologique et les facteurs professionnels : étude du milieu policier* Par École de relations industrielles Faculté des Arts et des Sciences Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en relations industrielles (M.Sc.)
- Porter L.W., Mowday R.T. et Steers R.M., (1979), « La mesure de l'engagement organisationnel », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. Français : 14, pp 224-247.
- Quivy, R. et Campenhoudt, V.(1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris,
- Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice, traduction* Paris, Seuil, 668 .

Rousseau, J-J. (2001), *Du Contrat social, présentation, chronologie et notes* par B. Bernarbi, Paris.

Russ F.A. et Mc Neilly K., (1995), « Liens entre satisfaction, engagement et intentions de départ : l'effet modérateur de l'expérience, du genre et de la performance », *Journal of Business Research*, vol. 34, pp 57-65.

Samba, H., Boini, S., Langevin, V., Pierrette, M., & Paty, B. (2020). Équité au travail : Concept, mesure et effet sur la santé. *Référence en santé au travail*, 162, 91-104.

Thévenet M., (1992), « Gestion des carrières, systèmes de représentation et implication des cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°2, pp 28-35.

Toure, I. (2022). *L'effet de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel*. Mémoire de Maitrise. Université de Montréal – Canada.

Vézina, M. et al.(2022). *Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015* Direction de la santé environnementale, au travail et de la toxicologie Institut Nationalde Santé Publique du Québec.

Vézina, M. et al (2010), *facteurs psychosociaux de l'environnement de travail et santé mentale des travailleurs : recherche exploratoire sur l'utilisation et la mesure de la justice organisationnelle, la prédictibilité et le leadership au travail*,_Université

