



# Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle

Maroua Salhi

## ► To cite this version:

Maroua Salhi. Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. Français. <NNT : 2016GREAA007>. <tel-01359551>

**HAL Id: tel-01359551**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01359551>**

Submitted on 2 Sep 2016

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

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



**Communauté  
UNIVERSITÉ Grenoble Alpes**

## **THÈSE**

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE  
GRENOBLE ALPES**

**ET**

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE TUNIS**

**Préparée dans le cadre d'une cotutelle entre la  
Communauté Université Grenoble Alpes et  
Université de Tunis**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : le 6 janvier 2005 - 7 août 2006

Présentée par

**Maroua SALHI**

Thèse codirigée dirigée par **Pr. Emmanuel Abord de Chatillon**  
et **Pr. Ahmed Ben Hamouda**

Préparée au sein des **Laboratoires IREGE et LARIME**

Dans les **Écoles Doctorales SISEO et «Sciences de gestion »**

# **Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle**

Thèse soutenue publiquement le **25 Mai 2016**,  
devant le jury composé de :

**Emmanuel ABORD DE CHATILLON**

Professeur des Universités. IAE Grenoble. Directeur de thèse

**Ahmed BEN HAMOUDA**

Professeur. ISG de Tunis. Université de Tunis. Co-Directeur de thèse

**Nathalie COMMEIRAS**

Professeur des Universités. Université de Montpellier 2. Rapporteur

**Ewan OIRY**

Professeur des Universités. Université de Montréal. Rapporteur

**Lamia HECHICHE-SALAH**

Maître de conférences. ISG de Tunis. Université de Tunis. Examineur

**Tarik CHAKOR**

Maître de conférences. IUT. Université de Savoie Mont Blanc. Examineur



*« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »*

À la mémoire de mes grands-parents

À la mémoire de mon oncle Raouf

*« Traiter les gens comme s'ils étaient ce qu'ils devaient être  
et vous les aiderez ainsi à devenir ce qu'ils peuvent être »*

**J.W. Goethe (1749-1832)**

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail doctoral je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui, à un moment ou à un autre, ont contribué à l'aboutissement de ce travail doctoral grâce à leur soutien et leur aide.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord au Professeur Emmanuel Abord de Chatillon sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour. Mon parcours n'aurait sûrement pas été le même sans sa patience, sa confiance, son écoute et ses encouragements. Je tiens à le remercier tout particulièrement pour son soutien moral au cours de mes moments difficiles, pour son humanité et pour sa bienveillance.

Mes remerciements s'adressent aussi au Professeur Ahmed Ben Hammouda sans son précieux conseil je n'aurais pas eu le privilège de découvrir ce monde de recherche. Je tiens à le remercier aussi d'avoir accepté d'encadrer cette thèse et aussi pour ses encouragements, pour ses consignes, pour sa bienveillance et pour le temps qu'il m'a accordé même dans les périodes de vacances.

Mes remerciements vont également aux différents membres du jury : les Professeurs Nathalie Commeiras et Ewan Oiry qui ont accepté la tâche ardue d'évaluer ce travail doctoral, les Maîtres de Conférences Lamia Hechiche-Salah et Tarik Chakor pour avoir accepté de prendre part au jury de soutenance. Leurs commentaires seront sources d'enrichissement pour mes travaux futurs. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma respectueuse reconnaissance.

Je remercie également toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour répondre au questionnaire mais aussi celles qui ont permis la diffusion et l'aboutissement de celles-ci. Sans elles, ce travail n'aurait pas été possible. Je tiens à remercier Ismail Sibai mon ancien employeur qui m'as accordé l'accées à son entreprise pour faire des entretiens et diffuser mon questionnaire.

Je remercie aussi Tous les membres de l'IREGE pour leurs encouragements et leurs précieux conseils, leurs soutiens : Michael Liabot, Etienne Duchatel, Prudence Dato, Boris, Emilie, Amandine, Caroline Morrongiello, Céline Perea, Belinda Moutongho-Nzengue, Manel lâabidi, Laurianne Robert, etc. Je remerci aussi Céline Desmarais pour sa gentillesse et son soutien moral. Par ailleurs, je souhaite tout particulièrement exprimer ma gratitude au Professeur Mareva Sabatier pour son soutien et sa disponibilité. Ainsi que Sébastien Brion et Elodie Gardet pour leurs aides et leurs conseils. Je remercie également Muriel et Gersende pour avoir rendu le quotidien de ces années de thèse doux, drôle et agréable au travers de leur écoute, leur patience et leur accompagnement.

Je tiens à remercier tous les ami(e)s, même s'il m'est difficile de tous les citer : la famille Ben Hamza, la famille Nafti, la famille Jdidi, la famille Hamrouni, Ahmed Guermezi, Naima chouket, la famille cheikh, la famille Mansouri, Imene, Halima, etc. que j'ai eu l'honneur de rencontrer au cours de ma thèse et qui étaient là pour me soutenir moralement par leurs précieux conseils.

Enfin, je tiens à remercier la reine de ma vie à qui je dois ce titre de docteur ma mère et à remercier mon père qui illumine ma vie par son soutien et ses encouragements. Je tiens à remercier aussi mon frère, mon âme sœur, et sa famille pour tous les encouragements et le soutien. Aucun mot de remerciement ne peut exprimer ma gratitude et ma reconnaissance envers eux. Je tiens à remercier également la famille Younsi et plus particulièrement mon mari, pour sa patience.

Sans pour autant pouvoir remercier tout le monde (que les oubliés me pardonnent !) j'espère que toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont aidé à l'aboutissement de ce travail, trouvent ici l'expression de ma reconnaissance la plus sincère !

## Sommaire

---

<b>Introduction générale .....</b>	<b>8</b>
<b>Partie 1 : Les fondements théoriques des concepts de recherche.....</b>	<b>17</b>
<b>Introduction partie 1.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 1 : Justice organisationnelle .....</b>	<b>19</b>
<b>Section 1 : Définition, dimensionnalité et interactions entre les trois dimensions de la justice organisationnelle.....</b>	<b>20</b>
I. La justice entre la philosophie morale et les sciences sociales : du normatif au descriptif.....	20
II. Définition et dimensionnalité de la justice organisationnelle.....	23
III. Les relations entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle.....	27
<b>Section 2 : Explication de l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements et attitudes au travail : Les théories de la justice organisationnelle et le justificatif du choix de la confiance comme variable médiatrice.....</b>	<b>32</b>
I. La typologie des théories de justice organisationnelle.....	32
II. Les théories de la justice organisationnelle .....	36
<b>Chapitre 2 : Reconnaissance et confiance au travail.....</b>	<b>53</b>
<b>Section 1. La reconnaissance et la confiance au travail : présentation générale des deux concepts.....</b>	<b>54</b>
I. La reconnaissance au travail : de quoi parle –t-on ?.....	54
II. La confiance : tentative de définition, cadre théorique et rôles organisationnels.....	65
<b>Section 2 : Reconnaissance, confiance au travail et justice organisationnelle.....</b>	<b>77</b>
I. Reconnaissance et confiance au travail : Quel lien de parenté entre les deux concepts ?.....	77
II. Reconnaissance, confiance au travail et justice organisationnelle : une relation étroite.....	91
<b>Chapitre 3 : Discrimination, reconnaissance, confiance au travail, justice organisationnelle et stress au travail : quelles relations existe-t-il entre ces éléments? 112</b>	
<b>Section 1 : Discrimination et stress au travail.....</b>	<b>113</b>
I. La discrimination : d'un sentiment à l'action.....	114
II. Stress au travail.....	132
III. Discrimination et stress au travail.....	145
<b>Section 2 : Reconnaissance, confiance, justice organisationnelle (valorisation organisationnelle), discrimination et stress au travail .....</b>	<b>147</b>
I. Justice organisationnelle, reconnaissance, confiance et stress au travail : quel lien de causalité entre chaque concept et le stress au travail ?.....	148
II. Discrimination, justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail : quelles relations existent entre ces concepts ?.....	161
III. La discrimination, la valorisation organisationnelle et le stress au travail	174
<b>Conclusion partie 1.....</b>	<b>179</b>

<b>Partie 2 : Méthodologie et résultats de la recherche.....</b>	<b>180</b>
<b>Introduction partie 2.....</b>	<b>181</b>
<b>Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>182</b>
<b>Section 1 : Modèle théorique et design de la recherche.....</b>	<b>182</b>
I. Le modèle théorique et les hypothèses de recherche.....	182
II. Le design de la recherche.....	192
<b>Section 2 : la recherche quantitative : de la présentation au choix.....</b>	<b>200</b>
I. Les recherches quantitatives en sciences de gestion : une brève présentation méthodologique.....	200
II. Méthode de collecte des données et échantillonnage.....	202
III. Analyse des données.....	209
IV. Validité des résultats.....	212
<b>Section 3 : Opérationnalisation de notre recherche.....</b>	<b>213</b>
I. Les objectifs de notre recherche empirique.....	213
II. Méthode de collecte des données et échantillonnage.....	214
III. Validité des échelles de mesure : de la théorie à l'opérationnalisation	230
<b>Chapitre 5 : Analyse des Résultats de recherche et discussion générale.....</b>	<b>257</b>
<b>Section 1 : Test des hypothèses de Recherche.....</b>	<b>257</b>
I. La démarche d'analyse des données.....	258
II. Les effets directs entre nos concepts.....	264
III. La relation entre la valorisation organisationnelle, le stress et les perceptions discriminatoire.....	275
<b>Section 2 : L'effet médiateur et modérateur des concepts justice     organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail et valorisation     organisationnelle.....</b>	<b>278</b>
I. L'effet de médiation des variables.....	279
II. L'effet modérateur des variables.....	285
<b>Section 3 : Discussion générale : La mise en situation entre la littérature et nos     résultats de recherche.....</b>	<b>307</b>
I. Les effets directs entre nos variables.....	308
II. L'effet médiateur des variables explicatives.....	322
III. L'effet modérateur des variables.....	324
<b>Conclusion partie 2.....</b>	<b>332</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>333</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>340</b>



## Introduction générale

La souffrance au travail est devenue un sujet de recherche crucial ces dernières années. L'intérêt porté à ces recherches a été multiplié suite aux nombreux événements spectaculaires (suicides et tentatives de suicides) qui se sont produits au sein d'organisations comme France Télécom-Orange entre 2008 et 2011. En sciences sociales, ce phénomène a incité les chercheurs à comprendre les causes qui incitent une personne à mettre fin à sa vie. Plusieurs rapports ont été faits suite à ces situations d'alertes (rapport de l'Inspection du travail de 2010, rapport de recensement des victimes, etc.). Ils ont montré que la stratégie mise en place et la méthode de management utilisée par les managers dans certaines organisations ont mis en péril la santé mentale des employés. Ces conditions, parfois insupportables, les ont entraînés vers des situations d'épuisement, de burnout et de stress chronique qui les ont poussés, même parfois, à se suicider en mettant en cause la responsabilité des directions.

Le cas de France télécom n'est pas le seul, il y en a d'autres mais les travailleurs de ces organisations manifestent leurs réactions autrement à travers des comportements négatifs et déviants. Selon les enquêtes effectuées par European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER) en 2007 et 2009, de nombreux répondants confirment avoir des problèmes de santé liés au travail et souffrent de stress, de dépression ou d'anxiété. Ce danger ne distingue pas une catégorie professionnelle d'une autre ; il touche toutes les catégories, du simple ouvrier au cadre. C'est ainsi que le stress est devenu une préoccupation à la fois pour les salariés et pour les dirigeants. La santé a également un coût : absentéisme, indemnités et perte de rentabilité (Hechiche-Salah et al., 2003). De ce fait, le stress constitue pour les responsables d'entreprises une réalité préoccupante.

Le stress constitue un phénomène universel et une réalité inquiétante tant pour les managers que pour les travailleurs. Un ensemble de recherches ont été réalisées afin de comprendre et de dégager les causes et les facteurs déclencheurs du stress dans les lieux de travail. Parmi ces facteurs, l'injustice organisationnelle (Greenberg, 2004; Judge et Colquitt, 2004, Robbins et al., 2012, etc.), les différents types et formes de discrimination (Krieger et Sidney, 1996; Meyer, 2003; Ragni, 2012; Whitley et Kitey, 2013, etc.), les violations du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997; Turnley et Feldman, 1998 ; Mansour et Commeiras, 2014), le changement organisationnel vécu par l'employé (Vignal et Oiry, 2015 ; Commeiras et Loubès, 2009 ; Howard et Frink, 1996), l'épuisement émotionnel,

l'insatisfaction au travail (Kahn et Byosiere, 1992; Lee et Ashforth, 1996; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001), le manque de reconnaissance (Brun, 2003; Daloz et al, 2007; etc).

Au sein de ce faisceau de facteurs de risques psychosociaux, le cas de France Telecom pose également la question de la justice organisationnelle. Face aux mutations de cette entreprise, les salariés se sont sentis comme exclus de cette nouvelle organisation en construction. Ainsi, si l'on a beaucoup parlé des suicides, ce sont les méthodes de management qui ont été mises en cause. Ces suicides sont apparus comme l'aboutissement d'un long processus d'exclusion organisationnel dont le stress est le point culminant et qui provoque ces réactions et ces comportements qui émergent comme une forme d'expression de refus de la stratégie adoptée (Salhi et Chakor, 2015). La détection des éléments déclencheurs du stress peut permettre de limiter les dégâts et donner la possibilité à la direction de trouver les failles de sa stratégie et de ses pratiques de management.

C'est ainsi que **la justice organisationnelle** apparait comme l'un des éléments principaux à traiter par la direction. La mise en place d'une bonne et équitable justice dans l'organisation lui permet, non seulement, de réduire des coûts supplémentaires inutiles mais aussi de préserver la santé de ses salariés. De ce fait, il semble que la justice organisationnelle joue un rôle essentiel au travail. C'est d'autant plus important qu'elle représente, pour les salariés, l'un des facteurs de motivation ou de démotivation.

L'organisation est le lieu où le salarié évolue, où il découvre ses compétences et noue des relations professionnelles avec d'autres. Ce rapport entre le salarié et l'entreprise change selon les situations. Si le travailleur sent qu'il est dans un climat de travail où la justice organisationnelle règne, son rendement et sa productivité évoluent. La justice organisationnelle apparait ainsi comme une clé pour anticiper les comportements des employés et engendrer **la confiance**.

**La confiance** est définie, selon les psychosociologues, en termes d'espérance et de consentement à s'engager dans une transaction. Transaction associée à des risques et à des facteurs contextuels, mettant en évidence l'incertitude et la vulnérabilité de l'individu (Deutsch, 1958 ; Lewicki et Bunker, 1995). La relation de confiance constitue la base sur laquelle s'établit l'échange social (Aryee et al, 2002). C'est en ce sens que la théorie de l'échange social permet de concevoir l'idée de la justice comme étant un processus

stratégique basé sur **la reconnaissance** des personnes avec lesquelles on entretient une relation d'échange.

Plusieurs recherches (Greenberg, 1988, 1995 ; Couteret, 1998b ; Aryee et al, 2002; Wong et al., 2006 ; etc.) ont démontré que l'application des principes de justice accroît le niveau de confiance des employés à l'égard de leurs supérieurs et de leur organisation (Aryee et al, 2002) et contribuent à attirer et maintenir les candidats et les clients de valeur (Greenberg, 1988, 1995).

De plus et dans le même ordre d'idée, **la reconnaissance** constitue l'un des éléments délicat et important pour les salariés et qui est souvent négligé ou oublié par les managers. Plusieurs travaux ont évoqué l'importance de la reconnaissance pour l'individu et sa relation avec la confiance au travail (Dejours, 2007, El Akremi et al, 2009, etc.), avec la justice organisationnelle (Dubet, 2005, 2006; Dejours, 2007; lahmadi, 2008; Renault, 2011; etc.).

La prise en considération de ces trois notions par les managers et la hiérarchie semble pouvoir créer un climat de travail sain et conduire les salariés à se sentir motivés et prêts à apporter plus pour l'organisation. Mais, dans le cas contraire, cela crée chez les salariés des sentiments de mal-être au travail qui conduisent à l'épuisement professionnel et au stress.

**La discrimination au travail** représente aussi l'un des déclencheurs de stress au travail. Plusieurs chercheurs tels que Krieger et Sidney (1996), Ragni (2012), ont montré que la discrimination au travail a un effet néfaste sur la santé des travailleurs. Ceci a été confirmé par les propos de Whitley et Kite (2013) qui avancent que « *vivre des discriminations peut avoir une profonde influence sur la santé physique et mentale d'un individu. De tels effets sont liés au stress associé à l'exposition chronique aux actes de discrimination et peuvent produire des effets à court et long terme* » (p. 508-509). Dans ces différentes recherches, les auteurs ont étudié différents types de discriminations comme la discrimination par genre, la discrimination raciale, etc. Dans cette recherche doctorale, nous prendrons en considération, en plus de ces types de discriminations, des préjugés comme étant l'élément incitateur de ces actes.

## **Problématique et objectifs de la recherche**

L'objectif de cette présente recherche est d'analyser et expliquer les effets que peuvent avoir, d'une part, la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail sur

la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Et d'autre part, l'effet que peut avoir la valorisation organisationnelle sur la même relation.

L'analyse de cet effet ne sera pas dédiée à un secteur d'activité ou à une population de tranche d'âge bien particulier. Au contraire, le deuxième objectif de cette recherche est basé sur la diversification au niveau de la population (répondants Tunisiens et Français, hommes et femmes et dont les tranches d'âge allant de moins de 30 ans à plus de 55 ans) et au niveau des secteurs d'activité (commerce, industrie, éducation nationale, enseignement supérieur, pétrole et Gaz, consulting, etc.) afin de mettre largement en perspectives les résultats que nous allons obtenir.

Ainsi, notre problématique s'articule autour de la question suivante :

**Quels sont les effets de la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail et la valorisation organisationnelle dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail?**

De cette problématique découle plusieurs questions auxquelles nous répondrons au fur et à mesure de notre analyse :

- Les perceptions discriminatoires ont-elles des effets directs sur la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance, la valorisation organisationnelle et le stress au travail?
- La justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail ont-elle des effets directs sur le stress au travail?
- Est-ce qu'il y a un triple effet interactif entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail?
- La valorisation organisationnelle joue-elle un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail?

En prenant en compte la complexité du modèle général de cette recherche, nous diviserons le modèle global en deux sous-modèles. Un premier sous-modèle qui contient les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail et le stress au travail. Puis un second sous-modèle contenant les perceptions discriminatoires, la valorisation organisationnelle et le stress au travail.

Pour répondre à toutes ces questions, nous fixerons des objectifs qui nous serviront de grandes lignes de notre analyse, non seulement au niveau des concepts mais aussi au niveau méthodologique. En effet, trois objectifs vont nous guider dans cette recherche :

- Au niveau des relations directes, nous vérifierons d'abord, ce que la littérature nous rapporte à ce niveau. Par la suite, nous analyserons les résultats obtenus de notre terrain de recherche. Enfin, nous confronterons nos résultats avec les résultats de la littérature.
- Au niveau des relations médiatrices, nous vérifierons et analyserons les différentes possibilités de nos concepts par rapport à la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Cela va être fait sur deux étapes : analyser le premier sous-modèle puis le deuxième sous-modèle.
- Au niveau des relations modératrices, nous vérifierons et analyserons les deux sous-modèles dans un premier temps, pour vérifier le positionnement de nos variables explicatives (justice organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail et valorisation organisationnelle) dans notre modèle global. Dans un deuxième temps, nous intégrerons des variables de contrôle en tant que variables modératrices dans notre modèle afin de vérifier leur effet sur nos modèles.

## **Le cadre théorique**

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous adopterons deux théories : la théorie de l'échange sociale et le modèle de Siegrist. Ainsi que nous nous baserons sur des variables médiatrice/modératrices (identité professionnelle, souffrance, autonomie et égalité) qui interviennent dans certaines relations de nos concepts afin d'expliquer la relation directe voulu.

Pour les concepts de justice organisationnelle et de confiance au travail nous avons constaté que la théorie de l'échange social est la théorie en commun entre les deux. Le principe clé de la théorie de l'échange social est que le comportement humain est par essence un échange (Homans, 1961: 12-3), en particulier des récompenses (Homans, 1961: 317) ou des ressources du premier caractère matériel (Cook, 2000) et, secondairement, d'attributs symboliques ou non matériels. Aryee et al., (2002) ajoutent que la réciprocité renforce et stabilise la relation de confiance qui constitue donc l'axe sur lequel s'établit l'échange social.

Les attitudes et les contributions positives au travail constituent la monnaie d'échange des employés dans cette relation de réciprocité. C'est en ce sens que la théorie de l'échange social permet d'appréhender les perceptions de justice comme étant un processus stratégique basé sur la reconnaissance des personnes avec lesquelles on entretient une relation d'échange.

Pour les concepts reconnaissance et stress au travail, nous avons choisi de mobiliser le modèle de Siegrist de déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Selon ce modèle, Siegrist distingue deux types d'efforts : les efforts extrinsèques (contraintes de temps, responsabilité, heures supplémentaires, charges physique, augmentation de la demande, etc.) et des efforts intrinsèques ou surinvestissement qui englobent les facettes de la personnalité, le besoin d'approbation, la compétitivité et l'hostilité latente, l'incapacité à s'éloigner du travail, etc.). En contrepartie, il y a les récompenses : la gratification monétaire (primes, salaire, indemnité, etc.), l'estime (respect, estime, soutien, etc.) et le degré de contrôle de son propre statut professionnel (promotion, titularisation, peur de la perte de son poste, etc.).

Pour les variables médiatrices ou modératrices, nous avons choisi l'identité professionnelle pour la relation entre la reconnaissance au travail et la confiance. Ce choix a été issue des études parmi lesquelles celle de El Akremi et al., (2009) dont ils ont confirmé qu'il y a une relation entre les deux concepts. D'autres variables interviennent dans la relation entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail, la souffrance (Dejours, 2007) et l'autonomie et l'égalité (Dubet, 2006). Dejours avance que « *la reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociale de confiance, de visibilité et de justice* » (p.25). Pour Dubet, « *la frustration sur le plan de la reconnaissance constitue, avec l'insuffisance de règles, le facteur le plus agissant sur le sentiment d'égalité bafouée* » (p. 475).

### **Contributions de la recherche**

Cette recherche doctorale apportera des résultats aussi bien au niveau théorique que sur le plan méthodologique et managérial.

### **Contributions théoriques**

Ce travail doctoral va contribuer à cinq résultats théoriques :

- Nous analyserons la relation entre les perceptions discriminatoires et la justice organisationnelle en dépassant ce qui a été traité sur ces questions à travers

l'intégration, d'une part de l'effet des préjugés dans les perceptions discriminatoires et d'autre part, vers l'intégration d'autres questions que le recrutement. Ce dépassement va nous permettre de comprendre la nature de la relation entre les deux concepts.

- Nous analyserons la relation entre justice organisationnelle et stress au travail qui a fait l'objet d'études antérieures indirectes. Notre contribution théorique vise à vérifier la relation directe entre les deux concepts.
- La relation entre la confiance au travail et le stress au travail va constituer notre troisième contribution théorique puisque cette relation a été étudiée dans plusieurs travaux mais indirectement. Là, nous allons vérifier la relation directe entre les deux concepts.
- Nous analyserons la relation entre les trois variables reconnaissance au travail, justice organisationnelle et confiance au travail. L'analyse du triple effet va constituer un avancement théorique puisque aucune recherche n'a étudié ce triple effet et c'est autour de cette relation que nous présentons le nouveau concept de valorisation organisationnelle.
- Nous clarifierons aussi le positionnement de nos concepts explicatifs par rapport à la relation perceptions discriminatoires - stress au travail.

### **Contributions méthodologique**

La contribution méthodologique de cette recherche sera de clarifier notre modèle global à travers d'une part, la certitude du positionnement de nos concepts de recherche et d'autre part, l'apport de l'intégration des variables de contrôle qui nous permettrons de vérifier s'ils pourront être une source de la modification de l'ampleur des relations (Robbins et *al.*, 2012).

### **Contributions managériales**

En plus des apports théoriques et méthodologiques, ce présent travail va contribuer à ouvrir la voie à des nouvelles solutions qui pourront être mises en place par les managers pour ne pas perdre, ni les salariés potentiels, ni avoir des coûts supplémentaires dû au stress. En effet, la première contribution consiste dans la prise en conscience des méfaits des perceptions discriminatoires (actes discriminatoires et préjugés) dans la destruction du climat du travail. Autrement dit, ce ne sont pas seulement les actes discriminatoires qui contribuent à créer un climat de travail défavorable. Les préjugés participent également à la création d'un climat de

méfiance dans les relations au sein de l'organisation. Notre deuxième apport concerne la valorisation organisationnelle qui représente une valorisation de l'organisation plutôt qu'une valorisation des salariés. Cette valorisation tridimensionnelle (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance) permettra au manager de valoriser et de repérer les lacunes de son organisation et de les corriger sans risquer d'affecter les salariés.

### **Structure de ce travail doctoral**

Cette recherche doctorale se compose de deux parties :

- Une première partie théorique sera consacré à vérifier les différentes relations directes et indirectes de nos concepts de recherche selon les études menées auparavant. Cette partie est composée de trois chapitres théoriques. Le premier chapitre sera consacré à la justice organisationnelle (définition, dimensions, approches, etc.). Un deuxième chapitre traitera dans un premier temps, les généralités des concepts de la reconnaissance et la confiance au travail ensuite, la relation entre les deux. Dans un deuxième temps, nous traiterons les différentes études qui mentionnent les relations entre reconnaissance, confiance au travail et justice organisationnelle. Et un troisième chapitre qui sera consacré d'abord, aux généralités des concepts de discrimination et stress au travail (définitions, approches, types, modèles annexes des concepts, etc.), ensuite la relation entre les deux concepts. Puis, nous évoquerons les relations entre chaque concept et le stress au travail, et enfin, nous vérifierons la relation entre les perceptions discriminatoires et les différents concepts.
- Une deuxième partie méthodologique sera consacré à traiter dans un premier temps (chapitre 4), la méthodologie de recherche (le design de recherche adopté et le modèle théorique à vérifier), puis la méthode de recherche que nous avons choisi d'utiliser (la recherche quantitative) et enfin l'opérationnalisation de notre recherche (les échelles de mesure, l'échantillonnage, les analyses préliminaires, etc.). Dans un deuxième temps (chapitre 5), nous analyserons les résultats de notre recherche (les effets directs des relations, l'effet médiateur et modérateur) et nous confronterons les résultats obtenus avec la littérature dans une discussion générale.



L'architecture de ce travail doctoral est schématisée comme suit :

**Figure n°1 : Architecture de la démarche de cette recherche**

**Thèse défendue :** Il existe un triple effet interactif entre justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail. Cet ensemble constitue le concept de valorisation organisationnelle qui joue un rôle médiateur essentiel dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

**Partie 1 : Les fondements théoriques des concepts de recherche**

**Chapitre 1 : justice organisationnelle**

Présentation des généralités de la justice organisationnelle (définition, dimensions, approches, théories)

**Chapitre 2 : Reconnaissance et confiance au travail**

Présentation des généralités des concepts, la relation entre les deux et enfin les relations entre reconnaissance, confiance au travail et justice organisationnelle

**Chapitre 3 : Discrimination, reconnaissance, confiance au travail, justice organisationnelle et stress au travail : quelles relations existe-t-il entre ces éléments?**

Présentation des généralités des concepts de discrimination et stress au travail (définitions, approches, types, modèles annexes des concepts), la relation entre les deux concepts, les relations entre chaque concept et le stress au travail, et enfin, la relation entre les perceptions discriminatoires et les différents concepts.

**Partie 2 : Méthodologie et résultats de la recherche**

**Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche**

Présentation du modèle théorique et de design de la recherche, la méthode adoptée et enfin l'opérationnalisation de notre recherche (les échelles de mesure, l'échantillonnage, les analyses préliminaires)

**Chapitre 5 : Analyse des résultats de recherche et discussion générale**

Test des hypothèses de recherche, analyse des résultats (les effets directs des relations, l'effet médiateur et modérateur des variables explicatives et de contrôle) et enfin une confrontation de nos résultats avec la littérature

## **Partie 1 : Les fondements théoriques des concepts de recherche**

## **Introduction de la partie 1**

La première partie de cette recherche a pour objectif de préparer et de dresser le cadre théorique de nos concepts de recherche. Au cours de cette partie, nous détaillons nos concepts de recherche comme suit :

- le premier chapitre est consacré à la présentation des généralités de la notion de la justice organisationnelle, ses dimensions, et les théories de bases de ce concept.
- Dans le deuxième chapitre, nous passons en revue les concepts de la reconnaissance au travail et confiance au travail. Nous repérons les différentes approches, types et formes de ces concepts ainsi que la relation qui existe entre eux. Puis, nous vérifions ce que la littérature nous dit sur la relation entre, d'une part la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle et d'autre part entre la confiance au travail et la justice organisationnelle.
- Dans le chapitre 3, nous passons en revue le reste de nos concepts de recherche : les perceptions discriminatoires, le stress au travail ainsi que nous avançons le nouveau concept la valorisation organisationnelle. Nous montrons dans une première partie de ce chapitre la relation entre la discrimination et le stress au travail, tout en présentant les généralités de chaque concept (définitions, approches, types, modèles annexes des concepts, etc.). Dans la deuxième partie, nous vérifions la relation entre chaque concept et le stress au travail, puis la relation entre les différents concepts et les perceptions discriminatoires.

## Chapitre 1 : Justice organisationnelle

Le monde du travail représente pour les salariés non seulement une organisation où ils doivent travailler à un rythme fixe, répétitif et journalier mais aussi un lieu où ils augmentent leurs capacités et compétences professionnelles, apportent de la valeur ajoutée et assurent une source de revenu stable et évolutif dans le temps.

La vie des salariés au travail n'est pas anarchique ; elle est soumise et confrontée continuellement à des décisions, des règles et des normes de travail. Que ces décisions soient liées à la réalisation de leurs missions et projets (évaluation des performances, distribution de primes, augmentation de salaires...) ou qu'elles résultent du contexte dans lequel ils travaillent (résolution des conflits, discipline, nouvelles méthodes de travail...), elles ont des conséquences économiques ou socio-émotionnelles pour les travailleurs. Ainsi, ils jugent ces décisions d'un œil critique et se posent quasi quotidiennement face à une décision la question suivante : « *Est-ce que c'est juste ?* » (Colquitt, 2001). Ce souci de justice a été repris par les chercheurs et penseurs en sciences humaines et sociales, ce qui a engendré la multiplication de travaux portant sur l'équité durant ces deux décennies.

Considérée par Rawls (1971) comme « *la première vertu des institutions sociales* » (p29), la justice a intégré depuis une quarantaine d'années le contexte organisationnel comme un déterminant fondamental des attitudes et des comportements au travail. En 1987, Greenberg a été le premier à parler de justice organisationnelle pour qualifier la justice au sein de l'organisation. L'extension du domaine de la justice organisationnelle n'a alors cessé de s'agrandir. La notion de justice organisationnelle a fait l'objet des multitudes de travaux de recherche (plus de 500<sup>1</sup> articles) publiés dans des revues spécialisés telles que les revues scientifiques sur le comportement organisationnel (Colquitt, Greenberg et Scott, 2005). Cette évolution s'explique par l'importance de la justice, de l'équité, de l'égalité, de l'impartialité et de l'intégrité au regard des salariés. Il n'y a pas une pratique, un évènement, ou un échange dans l'organisation qui ne soit pas marqué de près ou de loin par un jugement de justice (El Akremi, 2006).

Pour faire une synthèse claire, précise et complète de la notion de la justice organisationnelle, ce chapitre va être réparti en deux sections. La première comprendra tout d'abord, une revue de la littérature sur l'évolution du concept de justice, ensuite une définition

---

<sup>1</sup> Chiffre cité par EL Akremi, A (2006) « la justice organisationnelle » partie 1, p. 21.

et une présentation détaillée de ses trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Enfin, on y trouvera une exposition des différents types de relations entre ces trois dimensions ainsi que le débat théorique sur sa structure.

La deuxième section sera divisée en deux parties. La première sera consacrée aux les effets de la perception de la justice en milieu organisationnel sur les comportements et attitudes au travail. Ce premier point de cette section, nous mènera à cibler notre recherche sur deux axes d'une part, répondre à la question du comment de cette relation et d'autre part, spécifier et argumenter le choix du stress comme un concept représentatif des comportements et des attitudes des salariés au travail. Dans la deuxième partie, nous présenterons les diverses théories de la justice organisationnelle et argumenterons le choix de la confiance comme une variable représentant la liaison entre la justice organisationnelle et le stress professionnel. La confiance sera d'ailleurs l'objet du deuxième chapitre.

## **Section 1 : Définition, dimensionnalité et interactions entre les trois dimensions de la justice organisationnelle**

### **I. La justice entre la philosophie morale et les sciences sociales : du normatif au descriptif**

Historiquement, la notion de justice a connu une révolution en passant de l'approche normative, qui est propre à la philosophie morale, à l'approche descriptive qui a été adoptée par les sciences sociales. Dans les paragraphes suivants nous présenterons en détail le passage de la justice entre ces deux approches.

#### **1) La justice en philosophie morale : « la théorie de la justice » de Rawls (1971)**

Les écrits en philosophie morale ont marqué les premières lignes de la notion de justice. Aristote, Platon, Kant, Walzer ou encore Rawls ont contribué à la compréhension de la justice comme étant un aspect de la morale et un élément critique de toute réflexion éthique. L'approche philosophique de l'étude de l'éthique est par essence normative dans la mesure où elle vise à réfléchir sur ce qui doit être fait pour atteindre la justice dans le processus de coopération sociale (Greenberg et Bies, 1992).

C'est ce que confirme aussi Mikula (2001) pour qui l'approche normative a pour but

de « *définir ce qui est juste et injuste et comment la justice peut être atteinte* ». C'est une approche prescriptive dans le sens où les philosophes définissent la justice en spécifiant des critères universels de conduite des individus et des groupes (Tyler et Smith, 1998). Ils tendent à développer des standards et des principes qui permettent aux individus de prendre des décisions éthiques (Folger et Cropanzano, 1998).

Afin de mieux comprendre le caractère normatif des conceptions philosophiques de la justice, nous présenterons dans ce qui suit le produit qui a marqué la philosophie morale et qui a été considéré comme une source révolutionnaire dans le domaine de la philosophie : il s'agit de l'ouvrage de John Rawls (1971) « la théorie de la justice ». Le but de ce travail était, selon Rawls, « ... *de présenter une conception de la justice qui généralise et porte à un plus haut niveau d'abstraction la théorie bien connue du contrat social telle qu'on la trouve, entre autres, chez Locke, Rousseau et Kant* » (p. 37).

Dans son livre « la théorie de la justice » (1971), John Rawls critique et rejette la théorie de l'utilitarisme. Selon Vergara (2005) « *l'utilitarisme désigne, d'après ses partisans, la doctrine selon laquelle « le bonheur » est le bien suprême de la vie. C'est donc le bonheur qui doit l'emporter (en cas de conflit de valeurs) sur la richesse, la liberté, l'égalité, etc...* » (p.1). La justification qu'apporte Rawls sur ce rejet est basée sur deux raisons : « *d'une part, il récuse l'utilisation du concept d'utilité comme mesure du bien-être individuel puisqu'elle ne reflète que le bien-être subjectif auquel le bien-être ne se réduit pas; d'autre part, en se situant lui-même dans la lignée kantienne, il reproche à l'utilitarisme, branche principale, historiquement, du welfarisme, d'oublier l'essence fondamentale de tout être humain qui est d'être un être moral, de disposer d'une volonté libre, un être qui, en ce sens, doit être considéré comme une fin en soi et non pas simplement comme moyen. Ce statut confère deux propriétés : les individus sont égaux en droits mais ne sont pas substituables ; le traitement de chacun des individus doit être impartial.* » (Leseur, 2005 ; p. 8).

Partant de la critique de l'utilitarisme et retournant sur la définition de l'objectif du livre par Rawls, nous constatons que l'auteur a tenté de formuler une théorie qui défend l'égalité entre les différents individus ou membres d'une société de telle manière que leur choix ne soit pas influencé par la condition contingente de chacun. Cette théorie est celle de la *position originelle* et du *voile d'ignorance*. Autrement dit, nous parlons de société juste et bien ordonnée lorsqu'il y a une égalité entre des personnes rationnelles, mutuellement désintéressées et soucieuses de promouvoir leurs intérêts en situation de choix. Ces personnes

sont privées par le voile d'ignorance, de toute information spécifique sur les contingences relatives à la position sociale et à l'attribution particulière des atouts naturels et des caractéristiques psychologiques (intelligence, aspects physiques, position de classe...). Ces contraintes imposent une symétrie des relations et l'élimination de toute contingence susceptible d'avantager ou de désavantager certaines personnes ; ce sont, selon Rawls, les conditions nécessaires pour avoir une société juste, égale et bien ordonnée où la coopération humaine règne.

Le principe de coopération humaine, suivant Rawls (1971), se base sur un double principe :

*« En premier lieu : chaque personne doit avoir un droit égal au système le plus étendu de libertés de base égales pour tous qui soit compatible avec le même système pour les autres. En second lieu : les inégalités sociales et économiques doivent être organisées de façon à ce que, à la fois, (a) l'on puisse raisonnablement s'attendre à ce qu'elles soient à l'avantage de chacun et (b) qu'elles soient attachées à des positions et à des fonctions ouvertes à tous. »*

De ce qui précède, nous pouvons conclure que l'auteur attribue aux conceptions de la justice deux rôles essentiels : la fixation des droits et des devoirs de base de chacun et de la définition des règles adéquates de la répartition des fruits de la coopération.

## **2) La justice en sciences sociales : une approche descriptive**

En passant de l'approche normative à l'approche descriptive la notion de la justice a pris une autre ampleur. En fait, elle est considérée en sciences sociales comme subjective et socialement construite (Folger et Cropanzano, 1998) puisqu'elle permet d'examiner « les sentiments subjectifs de justice et d'injustice et leurs impacts sur les actions et les jugements humains » (Mikula, 2001 ; p 8064). C'est ce que confirme aussi Beugré (1998) : « *la justice est ce qui a été considéré équitable par les membres d'une société ou d'un groupe donné* ».

Contrairement à l'approche normative, les chercheurs en sciences sociales étudient ce que les gens perçoivent comme juste ou injuste dans certaines situations (Mikula, 2005). La justice apparaît donc comme un phénomène perceptuel (Beugré, 1998).

Au sens de cette approche, ce qui importe ce n'est pas l'acte en lui-même mais la façon dont il est perçu, qui sert par la suite à évaluer son degré de justice. Ce caractère perceptuel fait que le jugement de justice ou d'injustice peut varier selon la personne car la

vision et le jugement d'un acte ne sont pas les mêmes pour deux personnes dont le baromètre des actes diffèrent selon les valeurs et les normes de chaque personne.

Les sciences de gestion adoptent cette approche descriptive et s'intéressent aux jugements des employés parce qu'ils influencent leurs attitudes et comportements au travail (Mikula, 2005). Cette subjectivité dans le traitement de la notion de la justice dans l'organisation n'empêche pas la prise en considération de certains standards d'ordre moral. Traiter les autres avec respect et dignité est généralement considéré comme juste par la plupart des gens (Beugré, 1998).

## **II. Définition et dimensionnalité de la justice organisationnelle**

### **1) Définition de la justice organisationnelle**

Le terme de justice organisationnelle a été introduit par Greenberg (1987) pour qualifier les théories qui concernent l'équité dans le milieu organisationnel. Comme espace de recherche, la justice organisationnelle a été définie par Byrne et Cropanzano (2001) comme étant « le champ de l'enquête psychologique qui s'intéresse à la perception de l'équité sur le lieu de travail. C'est la psychologie de la justice appliquée au cadre organisationnel » (p4).

Les recherches en justice organisationnelle ont pris une autre ampleur avec le temps. Passant de la notion de justice appliquée dans le cadre organisationnel à la notion de l'équité perçue à travers les rapports qu'entretient l'employé dans l'organisation avec ses différents partenaires. « Selon Bies et Tripp (1995), la justice organisationnelle est définie par référence aux règles et normes sociales (dans les organisations) gouvernant : (1) L'allocation des ressources, (2) les procédures qui doivent être utilisées pour prendre les décisions, et (3) le traitement interpersonnel que reçoivent les individus dans l'organisation » (Nasr, 2004)

Beugré (1998, p xiii) définit quant à lui la justice organisationnelle 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 social ». C'est ce que confirme James (1993), qui approuve la définition de Beugré et y ajoute « la théorie de la justice organisationnelle s'intéresse aux perceptions des individus et des groupes, relatives au traitement reçu dans l'organisation et aux réactions comportementales des groupes et



*individus consécutives à ces perceptions<sup>1</sup>* ». C'est la définition et la confirmation que nous allons utiliser dans cette présente recherche puisqu'elles nous semblent les plus centrées sur la relation d'échange social entre l'employé et l'organisation.

El Akremi et Ben Ameer (2005) ajoutent à cela que le rôle essentiel de la justice dans le domaine organisationnel a déjà été souligné par Barnard (1938) qui la considérait comme l'une des bases de l'action coopérative dans l'organisation. Les études les plus récentes ont démontré que l'application des principes de la justice accroît le niveau de confiance des employés à l'égard de leurs supérieurs et de leur organisation (Aryee et al., 2002) et contribue à attirer et maintenir les candidats et les clients de valeur (Greenberg, 1988, 1995). Certains auteurs vont jusqu'à considérer la justice comme l'une des « valeurs centrales » dans les organisations (Clawson, 1999 ; Collins et Porras, 1997).<sup>2</sup> :

A ceci, El Akremi et al (2009) ajoutent que « *l'importance de la justice en milieu organisationnel n'étant plus à prouver, les chercheurs se sont tournés vers la proposition de cadres théoriques permettant d'expliquer ses effets.* » Plusieurs auteurs (Masterson, Lewis, Goldman, et Taylor, 2000 ; Colquitt et al., 2001) ont fait le constat que les liens directs entre la justice organisationnelle et les variables comportementales et attitudinales n'expliquent qu'une faible part de la variance de ces dernières, ce qui implique une conception incomplète des dynamiques de l'équité en milieu organisationnel. Dans ce sens, l'étude des processus médiateurs ou modérateurs est particulièrement recommandée dans le but d'apporter une explication viable des effets de la justice organisationnelle (Wayne, Shore, et Liden, 1997 ; Aryee et al., 2002 ; Ambrose et Schminke, 2003) » (p. 1) .

## **2) Dimensionnalité de la justice organisationnelle**

Avant de voir les effets des perceptions de la justice organisationnelle sur des différentes variables dans le milieu organisationnel, il serait plus adéquat d'exposer les trois dimensions de la justice organisationnelle, d'autant plus que la plupart des auteurs s'accordent sur l'existence de cette tridimensionnalité : il s'agit de la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. (Bies et Moag, 1986 ; Beugré, 1998 ; Folger et Cropanzano, 1998, 2001 ; Lind, 2001 ; Bies, 2001).

---

<sup>1</sup> Cité par Manville 2007

<sup>2</sup> NOTE DE LIHRE, Octobre 2005

- **La justice distributive**

**La justice distributive ou justice des résultats** apparaît dans les travaux d'Adams en 1965 et sa théorie de l'équité. Elle se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions. Comme l'indique Doucet (2004), la justice distributive « *propose que les individus font des évaluations cognitives du ratio entre leur apport à l'organisation et ce qu'ils reçoivent de cette dernière. Par la suite, ils comparent ce ratio à d'autres référents. Si l'individu se sent trop récompensé, un sentiment de culpabilité émergera. Si l'individu se sent sous-récompensé, un sentiment de colère s'en suivra. Finalement, si l'individu perçoit que la comparaison des ratios est équilibrée, il éprouvera une certaine satisfaction. C'est l'équilibre résultant de la comparaison des ratios qui amènera l'individu à percevoir la distribution des ressources dans son organisation comme équitable* » (p. 96)

Malgré son importance, plusieurs auteurs pensent aujourd'hui que la dimension distributive n'offre qu'une vision partielle et limitée des mécanismes de la justice en milieu organisationnel. Pour cette raison, les recherches postérieures ont été dirigées vers d'autres aspects de la justice organisationnelle. Certains chercheurs se sont focalisés sur les processus menant à l'attribution de ces ressources, d'autres se sont intéressés à une version de la justice organisationnelle nommée la justice interactionnelle. Nous présenterons dans ce qui suit chaque forme de justice organisationnelle, en commençant par la justice procédurale.

- **La justice procédurale**

**La justice procédurale ou justice des méthodes et des procédures de management** : la justice procédurale apparaît dans un deuxième lieu après la justice distributive avec les recherches de Thibault et Walker en 1975 et de Leventhal en 1980. Thibault et Walker ont développé un modèle portant sur la réaction des individus aux différents processus de résolution de conflits. Selon leur modèle, le contrôle des processus et des décisions est au cœur de la perception de justice dans les procédures (Doucet, 2004 ; p. 97).

Quant à Leventhal (1980), il « a mis l'accent sur les éléments mêmes du processus plutôt que sur la perception de contrôle de ce dernier. selon cette théorie, une procédure est juste lorsqu'elle est conforme aux six critères suivants : 1) la consistance : l'application des

procédures est uniforme entre les individus et à travers le temps ; 2) la neutralité : les décideurs sont objectifs et neutres ; 3) l'information adéquate : les procédures ne sont pas basées sur des informations erronées ; 4) la possibilité de révision : des activités d'appel sont possibles si une injustice est commise dans les procédures de distribution ; 5) la représentation : tous les groupes affectés sont étendus ; et 6) l'éthique : les procédures sont éthiques et morales. Cette approche a été retenue par plusieurs chercheurs en raison de son caractère moins subjectif que la perception de contrôle de Thibault et Walker (1975)<sup>1</sup> ».

Donc, comme l'indiquent Byrne et Cropanzano (2001), la justice procédurale renvoie plutôt aux perceptions d'équité des processus et procédures utilisés pour prendre des décisions relatives aux résultats<sup>2</sup>. Autrement dit, elle fait référence à la justice du processus par lequel une décision est prise et les résultats sont alloués. Par exemple, les critères d'évaluation de la performance, la gestion de l'évaluation des performances et l'exactitude de l'information pour prendre des décisions interindividuelles (Le Roux, 2000).

Comme le souligne Nadisic, T (2005) « *La justice procédurale joue en effet un rôle souvent plus important que la justice distributive elle-même lorsque les salariés jugent s'ils ont été traités justement* » (p. 2).

- **La justice interactionnelle**

Les travaux de Bies et Moag (1986) qui sont à l'origine de l'apparition de la justice interactionnelle, et Doucet (2004) définit celle-ci par « la perception qu'un individu se fait de la qualité des communications et des échanges avec ses supérieurs ou ses collègues » (p97). C'est ce que confirment El Akremi et Ben Ameer (2005) qui la lient « ... à l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions d'allocation, en termes de communication et d'explication sur la mise en œuvre de ces décisions par les supérieurs hiérarchiques » (p 6). Autrement dit, la justice interactionnelle reflète le degré de dignité et de respect avec lequel les employés sont traités par l'autorité. Elle englobe la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers.

Bies et Moag (1986) considèrent que la justice interactionnelle est différente de la justice procédurale alors que d'autres auteurs la considère comme une sous-catégorie de la

---

<sup>1</sup> Cité par Doucet, O (2004)

<sup>2</sup> Cite par Byrne et Corpanzano (2001)

justice procédurale. Cependant, une recherche récente menée par Colquitt en 2001 sur la validité du construit de la justice organisationnelle qui a démontré empiriquement que les deux formes de justice sont différentes et non pas comme une sous-catégorie de la première (Doucet, 2004 ; 98). Cette même étude souligne l'existence d'une nouvelle forme de justice, appelé la justice informationnelle.

### **III. Les relations entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle**

Comme nous venons de le voir les perceptions de la justice organisationnelle ont été généralement classées entre justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. A travers les recherches effectuées sur les perceptions de la justice organisationnelle, nous avons constaté qu'il existe des points de divergences concernant la relation d'interdépendance entre ces trois dimensions. C'est ce que nous exposerons dans les paragraphes suivants.

#### **1) L'interaction entre la justice distributive et la justice procédurale**

La justice distributive concernant, par définition, ce que les individus reçoivent, il est présumé qu'elle a un impact sur les réactions des employés aux rétributions spécifiques à l'organisation. C'est ce que confirme Steiner (2009) « *la justice distributive permet d'évaluer si une décision du management est équitable: c'est-à-dire si le plus méritant est effectivement le mieux traité.* » (p. 15)

Il ajoute que pour savoir et vérifier si le calcul de la contribution était basé sur les efforts fournis, un employé doit avoir les informations concernant le reste de ses collègues ; puisque la totalité de l'information est inaccessible ou qu'il est impossible d'avoir une certitude quant à la qualité de l'information dont il dispose, le salarié construit une image de ce que reçoivent les autres et de ce qu'a été leur contribution et les compare lui-même (Steiner, 2009). D'où l'intérêt de la justice procédurale car elle va plutôt insister sur le «comment» de la prise de décision.

La justice procédurale concerne la perception de justice en regard des règles et des procédures d'allocation utilisées pour déterminer la rétribution (Cropanzano et Greenberg, 1997; Folger et Greenberg, 1985; Folger et Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). Elle constitue une mesure d'efficacité des systèmes de rémunération particulièrement pertinente puisqu'elle

permet de mesurer les effets que produisent les systèmes de rémunération sur les perceptions (composante cognitive), lesquelles sont à l'origine des comportements (Konovsky, 2000).

Les études effectuées sur les deux dimensions de la justice organisationnelle, indiquent que la justice procédurale a contribué à expliquer la justice distributive – notamment à travers la notion d'équité du salaire – (Colquitt et al., 2001; Cohen et Spector, 2001; etc.), et la satisfaction à l'égard du salaire (Colquitt et al., 2001; Cohen et Spector, 2001; McFarlin et Sweeney, 1992)<sup>1</sup>.

Ces recherches ont démontré que les salariés évaluent souvent le caractère juste d'un événement en tenant compte du processus par lequel la rétribution a été allouée. Dans les organisations, il arrive que la rétribution soit perçue comme défavorable ou injuste. Même dans ce cas ; si la procédure par laquelle la rétribution désavantageuse a été allouée, est perçue comme juste, les salariés éprouveraient, probablement, moins de sentiments négatifs (Brockner, 2002).

Brockner et Wiesenfeld (1996) suggèrent que cet effet interactif peut être soutenu dans les deux sens : celui des rétributions et celui des procédures. Autrement dit, selon ces auteurs les effets de la justice distributive et de la justice procédurale se combinent et interagissent pour influencer les réactions et les comportements des salariés. Ils ont constaté à travers les 45 études<sup>2</sup> dont ils ont examiné l'effet de l'interaction entre ces deux dimensions que :

- Lorsque la justice distributive ou les résultats d'allocations sont perçus comme inéquitables, la justice procédurale a un effet plus positif et plus significatif sur les réactions des salariés.
- Quand l'équité de la procédure est faible, l'équité perçue du résultat est plus positivement reliée aux comportements des employés.

Ceci dit, si la justice distributive est un déterminant principal de la satisfaction d'un salarié à l'égard d'une rétribution organisationnelle spécifique ou d'un résultat d'une décision précise, la justice procédurale est un déterminant principal de ses attitudes et comportements liés à l'organisation dans sa globalité.

---

<sup>1</sup> Cité par Cloutier J (2004)

<sup>2</sup> Cite par Brockner et Wiesenfeld (1996)

## 2) L'interaction entre la justice procédurale et la justice interactionnelle

Nous allons maintenant étudier la nature de l'interaction entre la justice procédurale et la justice interactionnelle et s'il y a une corrélation entre les deux types de justice.

La troisième forme de justice organisationnelle est la justice interactionnelle. Les travaux de Bies et Moag (1986) sont à l'origine de cette forme de justice. Elle s'intéresse aux aspects interpersonnels des relations entre management et personnel. Ces aspects interpersonnels sont principalement des sentiments de justice ressentis par les salariés suite à la mise en œuvre relationnelle de la procédure par les managers. Ces sentiments de justice dits interactionnels se décomposent en deux types plus fins (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1990a et 1993b) :

- **La sensibilité sociale**, qui prend en compte le rôle de la dignité et du respect de la personne dans la communication des décisions de la part du décisionnaire ou des tiers impliqués dans l'exécution de procédures ou la détermination de résultats. Ainsi, traiter les individus avec respect et dignité rehausse leur perception de la justice et leur acceptation des décisions.
- **Les informations données sur la décision**. Cet aspect prend en considération le fait que la décision soit justifiée et que des informations soient fournies à son sujet. Quelle que soit la décision prise à l'égard d'un salarié, il l'accepte plus facilement et la trouve plus juste quand on lui explique le pourquoi et le comment de l'affaire (Cropanzano et Greenberg, 1997).

Ainsi, nous pouvons constater qu'il existe une divergence entre certains auteurs au niveau de la considération de la justice interactionnelle comme une dimension à part entière de la justice organisationnelle. Depuis 1986, Bies et Moag considèrent la justice interactionnelle comme une forme distincte de la justice procédurale. Certains auteurs, Cropanzano et Greenberg (1997), conçoivent la justice interactionnelle comme une sous-catégorie de la justice procédurale. Pour eux, « bien que les déterminants interpersonnels de la justice soient importants, la justice interactionnelle est devenue de plus en plus difficile à distinguer de la justice procédurale structurelle. Ils justifient cette affirmation par deux arguments : d'une part, les procédures formelles et les interactions personnelles contiennent toutes les deux et conjointement le processus qui mène à la décision de l'allocation. D'autre

part, la justice interactionnelle et la justice procédurale ont des conséquences et des corrélations similaires et sont fortement reliées l'une à l'autre » (Nasr, 2004).

Une recherche de Colquitt (2001) sur la validité du construit de justice organisationnelle, est venu confirmer les propos de Bies et Moag (1986) ; elle a démontré empiriquement que les deux formes de justice (procédurale et interactionnelle) sont différentes. En 2001, Bies a aussi essayé de prouver et de confirmer l'indépendance des deux dimensions de justice. La principale critique formulée par Bies au sujet des travaux de Cropanzano et Greenberg (1997) est que « *les études empiriques effectuées ne permettent pas de supporter avec évidence l'argument de concevoir la justice interactionnelle comme une dimension sociale de la justice procédurale.* » En réalité, la conceptualisation est limitée à la facette informationnelle et ne permet pas d'appréhender ce construit. Il est vrai que Bies (2001) reconnaît qu'il existe une corrélation très significative, voire une similarité entre la justice procédurale et interactionnelle ; mais ceci n'est pas suffisant pour dire que la justice interactionnelle est une sous-catégorie de la justice procédurale. En ce qui concerne notre étude, nous considérons la justice interactionnelle comme une troisième dimension à part entière de la justice organisationnelle.

L'étude de Colquitt (2001) parvient à la conclusion qu'il existe une autre forme de justice, soit la justice informationnelle. L'auteur la définit comme la perception de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels. Toutefois, le concept de justice informationnelle est beaucoup moins répandu dans les écrits scientifiques. De plus, les analyses de Colquitt (2001) révèlent une très forte corrélation entre cette forme de justice et la justice procédurale ( $r = 0,74$ ). Ces deux arguments nous amènent à douter de la pertinence de distinguer la justice procédurale de la justice informationnelle, c'est pourquoi nous ne l'avons pas retenue dans notre modèle<sup>1</sup>.

### **3) L'interaction entre les trois dimensions de la justice organisationnelle**

Peu de recherches ont étudié l'interaction entre les trois dimensions de la justice organisationnelle : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Parmi les chercheurs qui ont abordé ce sujet nous citerons Cropanzano et *al.* (2005), Skarlicki et Folger (1997), Goldman (2003), etc.

---

<sup>1</sup> Cité par Doucet O (2004)

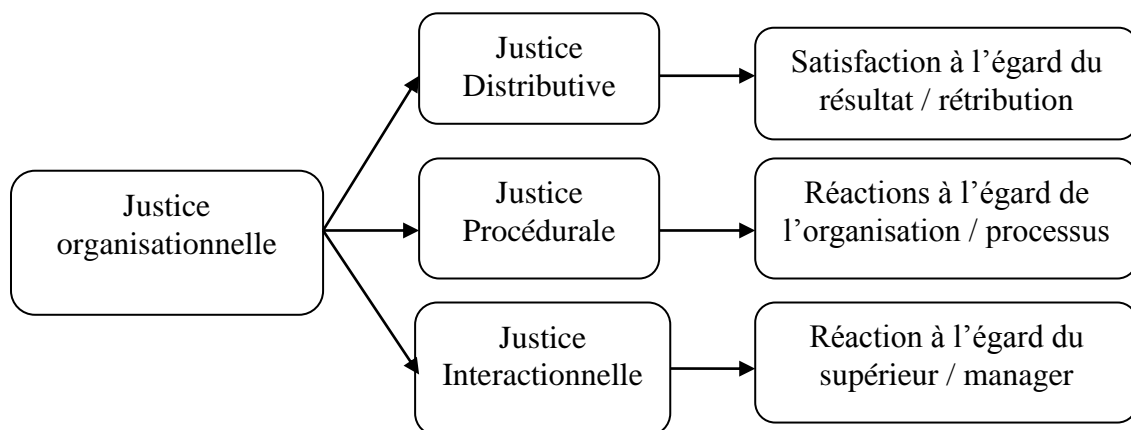
Cropanzano et al (2005) ont mené une étude sur la justice perçue et l'attractivité des politiques de discrimination positive. Dans leur étude, ils ont soutenu et confirmé les résultats obtenus par Skarlicki et Folger (1997) et dont ils ont vérifié les hypothèses suivantes :

- Si la justice procédurale est faible, l'interaction prédite entre justice distributive et justice interactionnelle devient probable.
- Si la justice procédurale est élevée, l'interaction entre la justice distributive et la justice interactionnelle n'est pas nécessairement significative

Par conséquent, Skarlicki et Folger concluent qu'il y a un triple effet interactif entre les trois formes de justice : c'est ce qu'ils prouvent empiriquement lors de leur étude sur l'impact de la justice organisationnelle sur les comportements déviants sur le lieu de travail.

Pour examiner cette triple interaction, Goldman (2003) a recouru à un échantillon de 583 travailleurs licenciés et il a tenté de voir l'impact de la tridimensionnalité de la justice organisationnelle sur l'engagement d'un recours judiciaire contre l'organisation. Goldman conclut son étude et y ajoute que lorsque la justice procédurale et la justice interactionnelle sont perçues comme étant faibles, l'effet de la justice distributive sur le recours est significatif et vice versa ; cette relation sera non significative lorsque les justices procédurale et interactionnelle sont élevées.

**Figure n°1-1 : Synthèse du modèle tridimensionnel de la justice organisationnelle**





## **Section 2 : Explication de l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements et attitudes au travail : Les théories de la justice organisationnelle et le justificatif du choix de la confiance comme variable médiatrice**

Avant d'entamer l'explication de l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes au travail, il s'avère indispensable de présenter la typologie des théories de la justice organisationnelle.

### **I. La typologie des théories de justice organisationnelle**

Selon la revue de la littérature, il existe deux manières de classer les théories de justice organisationnelle que nous allons présenter en plus de détail dans les paragraphes suivants. Ce sont les classifications respectives de Greenberg (1987) qui la renomme « la taxonomie des théories de la justice organisationnelle » et la classification de Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke (2001), basée sur les travaux de Kelman (1958).

#### **1) La taxonomie de Greenberg<sup>1</sup>**

Pour Greenberg, « la taxonomie est la dérivation de deux dimensions conceptuelles indépendantes: la dimension Proactivité - Réactivité et la dimension Processus – Contenu. Il y ajoute qu'outre ces deux dimensions organisationnelles, il en existe d'autres que nous pouvons identifier. Néanmoins, il nous semble que ces dimensions sont suffisantes pour classer un large éventail des conceptualisations qui présentent un intérêt dans le domaine du comportement organisationnel.

La dimension réactive-proactive a été suggérée par Van Avermeat, McClintock et Moskowitz en 1978 et utilisée par Greenberg en 1982 pour organiser la littérature autour du concept de théorie d'équité. La distinction entre les deux théories réactive et proactive est celle qui existe entre la tentative de réparer l'injustice et la lutte afin d'atteindre la justice. Ainsi, une théorie de la justice est dite réactive lorsque les réactions des individus ont pour but d'échapper à, ou d'éviter, des situations ou un état perçus comme injustes. Au contraire, les théories proactives s'intéressent aux comportements conçus pour promouvoir la justice. Ils examinent les comportements ayant pour but de créer des états justes.

---

<sup>1</sup> La taxonomie réfère à la catégorisation et à la classification des théories de la justice organisationnelle selon Jerald Greenberg (1987).

La deuxième dimension de la taxonomie fait la distinction entre le processus et le contenu. Cette distinction a été inspirée par les recherches en sciences juridiques qui distinguent entre la procédure menant aux verdicts et ces verdicts en eux-mêmes (Walker, Lind et Thibaut, 1979). Une telle distinction est basée sur l'objectif de chaque approche. L'approche processus indique comment des résultats tels que le salaire ou le recrutement sont déterminés : on s'intéresse ainsi à l'équité des procédures utilisées pour prendre et mettre en place des décisions organisationnelles. À l'inverse, l'approche «contenu » concerne l'équité de la distribution des résultats. Elles étudient donc l'équité relative entre les résultats reçus par les différentes unités organisationnelles (individus ou groupes)<sup>1</sup>.

Nous pouvons schématiser la taxonomie de Greenberg comme suit :

**Tableau N°1-1 : La taxonomie des théories de la justice organisationnelle**

	Contenu	Processus
Réactive	La théorie de l'iniquité (Adams, 1965)	La théorie de la justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975)
Proactive	La théorie des jugements de justice (Leventhal, 1976a, 1980)	La théorie des préférences d'allocation (Leventhal, Karuza et Fry, 1980)

Source: Greenberg (1987)

Comme nous pouvons le constater, la taxonomie de Greenberg a dégagé quatre types de théories de justice organisationnelle. Cette taxonomie présente l'intérêt de remplir plusieurs fonctions, parmi lesquelles : (a) clarifier les corrélations conceptuelles : en montrant en quoi les différentes théories sont distinctes et en quoi elles sont inter-reliées, la taxonomie contribue à apporter un schéma d'organisation pour un corpus théorique en expansion continue, ce qui permet en outre de réduire les éventuelles confusions conceptuelles ; (b) décrire les tendances dans la recherche de justice organisationnelle : en rendant compte des racines conceptuelles et de la portée des évolutions et des développements théoriques, elle joue le rôle d'une carte routière qui aide à tracer les chemins du progrès théorique ; et (c) identifier les secteurs nécessaires de recherche et le développement conceptuel : la taxonomie peut être considérée comme une grille de lecture utile pour à la fois pointer du doigt les

<sup>1</sup> Traduit par nos soins de l'article original de Greenberg (1987)

domaines où il y a un plus grand besoin d'étude et de compréhension et pour apprécier le contexte dans lequel de nouvelles lignes de recherches émergent.

## 2) La classification de Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke (2001)

Comme nous l'avons montré dans la revue de la littérature, Kelman a suggéré en 1958, trois niveaux de conformisme. Avant d'étudier ces trois niveaux, il est nécessaire de définir brièvement la notion de conformisme. Selon Mareau et Vanek Dreyfus (2004) le conformisme « c'est le processus social par lequel les individus modifient leurs conduites et attitudes en fonction de celles des autres, dans un but d'intégration dans le groupe » (p180). Autrement dit, le terme « conformisme » désigne le changement d'opinion d'un individu (la cible d'influence) dans le sens des opinions affichées par une ou plusieurs autres personnes (la ou les sources d'influence)

Kelman (1958) a mis en évidence trois niveaux de conformisme, variant sur le plan de la profondeur et de la durée des changements d'opinion. Autrement dit, Kelman insiste sur le fait que le niveau d'influence de l'individu est en rapport avec les conditions sociales dans lesquelles la situation de conformisme émerge. Ces trois niveaux d'influence sont :

- ***L'acquiescement (suivisme ou complaisance)*** : dans ce cas le conformisme est utilitaire; l'individu souhaite « ne pas avoir d'histoires » ou « avoir la paix », il se conforme aux actions du groupe pour pouvoir préserver son approbation de son comportement, continuer d'y être accepté et éviter tout risque probable pouvant résulter d'un non-conformisme. « *Superficiels et de courte durée, ces changements d'opinions ont un rôle instrumental et surviennent, selon Kelman (1958), lorsque la source d'influence possède une emprise sociale sur la cible* » (Gosling et al, 1996 ; p. 92).
- ***L'identification*** : dans ce cas le sujet désire conserver ou établir des relations positives avec une source attractive ou un groupe de référence importante. Le sujet croit éventuellement ce qu'il affiche, mais ce qui lui importe est sa relation au groupe. « *Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg et Turner (1990) montrent que les sujets confrontés aux opinions de leur groupe d'appartenance changent d'opinion, non pas seulement en public, mais aussi lorsque leurs réponses sont anonymes et donc incontrôlables par la source* » (p. 92)

- **L'intériorisation** : dans ce cas, le conformisme ne vient ni du contrôle social, ni de la visibilité d'un groupe valorisé, mais du fait que le contenu évoqué par la source d'influence est intégré dans le système de valeurs du sujet. Celui-ci modifie alors ses croyances indépendamment de la source d'influence.

Cropanzano et *al.* (2001) se sont inspirés des travaux de Kelman (1958) dans leur classification des théories de la justice organisationnelle. Ils notent que les trois niveaux d'influence évoqués par Kelman apportent trois éléments essentiels pour la nature humaine : 1) nous cherchons à maximiser nos gains et minimiser nos pertes (acquiescement), 2) nous voulons développer des relations interpersonnelles favorisées (identification), et 3) nous nous conformons à certaines valeurs et règles morales importantes (intériorisation).

**Tableau n° 1-2 : La classification de Kelman et de Cropanzano**

	Niveau d'influence de Kelman (1958)			Classification de cropanzano et al (2001)
	Type de conformisme	Caractéristiques	Objectif	Objectif
<b>Complaisance</b>	Conformité engendrée par l'effet social d'accepter une influence	Proximité affective faible Conformité superficielle Conformité de courte durée	Réaliser une réaction favorable d'une autre personne ou le groupe Eviter des punitions spécifiques ou la désapprobation	maximiser nos gains et minimiser nos pertes
<b>Identification</b>	Conformité engendrée par l'acte ou la loi d'adaptation du groupe	Proximité affective moyenne Reprendre le rôle de l'autre Attractivité Groupe valorisé et de référence importante	Etablir ou maintenir une satisfaction auto-définissant la relation à une autre personne ou le groupe.	développer des relations interpersonnelles favorisées
<b>Intériorisation</b>	Conformité engendrée par le contenu du nouveau comportement	Proximité affective forte La crédibilité, l'expertise La sincérité Acceptation absolue	Accepter sans réserve les normes d'un groupe Incorporation définitive et durable d'un cadre axiologique de référence	Se conformer à certaines valeurs et règles morales importantes

En partant de cette relecture des processus de Kelman, Cropanzano et *al.* (2001) ont essayé d'étudier plus sérieusement la question de l'importance de la justice pour les travailleurs. Ceci les a menés à approfondir chacun des trois processus, qui constituent pour eux un chemin de recherche qu'il reste encore à expliciter. Pour cela, ils ont proposé une

classification des théories de la justice organisationnelle en trois groupes : les théories instrumentales, les théories interpersonnelles et les théories de valeur morale.

En raison de l'objectif de cette section, qui vise à comprendre le comportement des travailleurs vis-à-vis de la justice organisationnelle, nous avons opté pour la classification de Cropanzano et *al.* (2001).

## **II. Les théories de la justice organisationnelle**

Comme nous l'avons évoqué auparavant, Cropanzano et *al.* (2001) ont catégorisé les théories de la justice organisationnelle en trois classes : les théories instrumentales, les théories interpersonnelles et les théories morales. Nous présenterons dans ce qui suit ces trois classes ainsi que les théories sous-jacentes.

### **1) Les théories instrumentales**

Les théories instrumentales s'intéressent à l'aspect calculateur de l'homme considéré dans sa figure *d'Homo economicus*. C'est à dire que les individus se soucient de la justice que pour calculer et valoriser leur intérêt personnels. Pour éclaircir ces théories, nous consacrerons le paragraphe suivant à la présentation d'une théorie sous-jacente à ce concept qui est la théorie d'équité d'Adams (1965) ainsi qu'au modèle instrumental de la justice procédurale.

- **Théorie d'équité d'Adams**

Il y a plusieurs décennies, la théorie de l'équité a été utilisée pour établir le principe de justice. Cette théorie a été développée par Adams dans les années 60 et a connu depuis des évolutions.

Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si sa situation dans l'entreprise est équitable ou non. Pour ce faire, l'individu effectue une estimation ou plutôt un rapport entre les contributions (ou apports) qu'il a fournies à son organisation et les rétributions (tangibles ou intangibles) qu'il en a reçu.

**Tableau n°1-3 : Exemples de contributions et de rétributions**

<b>Contributions (C)</b>	<b>Rétributions (R)</b>
Scolarité	Salaire
Expérience	Prime et autres récompenses financières
Compétences	Prestige
Présence au travail	Promotions
Energie	Perfectionnement
Formation et apprentissage	Avantages sociaux
Productivité	Conditions de travail avantageuses
Engagement	Sécurité de l'emploi
Sentiment d'appartenance	Reconnaissance
Heures supplémentaires	Privilèges (garderies, voiture de fonction)
Attitudes positives	Autres

*Source : McShane et Benabou (2007)*

Selon la théorie de l'équité, l'individu détermine s'il a été traité de manière juste et équitable ou non en comparant la valeur obtenue à travers le rapport entre ses rétributions et contributions ( $R/C$ ) avec celles des autres ( $R1/C1$ ). Cette comparaison va lui permettre d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarios sont envisageables :

- $R/C = R1/C1$  : situation d'équité. Le salarié estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte. Elles deviennent alors source de mobilisation pour ce salarié.
- $R/C < R1/C1$  : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres.
- $R/C > R1/C1$  : situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres.

Les deux dernières situations provoquent chez le salarié des sentiments de non équité par rapport à ses référents, qui peuvent créer « *un état de tension, voire de détresse, source de*

*motivation à adopter des comportements contre-productifs (situation 2) ou très productifs (situation 3) » (Peretti, 2004 ; p. 6).*

Selon Adams, la démotivation de l'individu provient du climat de stress et d'iniquité que subit ce dernier lors de sa rémunération et de sa comparaison avec les autres référents. Cela signifie que le salarié essaie de réduire cette tension et cette iniquité en employant tous ses efforts pour rectifier cette situation de déséquilibre avec ses référents. Ces efforts vont le conduire à des comportements et à des attitudes multiples qui peuvent être soit en faveur de l'entreprise soit contraires aux intérêts de son entreprise. Ces comportements et attitudes peuvent être de deux sortes :

- *« Adopter un nouveau comportement : modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise ou demander une mutation, une promotion ou une augmentation... »*
- *Changer ses perceptions de la situation :*
  - *« Modifier psychologiquement ses contributions ou ses rétributions ;*
  - *Modifier psychologiquement les contributions ou les rétributions de la personne à laquelle elle se compare » (Thériault, 1983, P. 545) ;*
  - *Prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison... »*

Adams précise en outre que la comparaison qu'effectue l'individu de son ratio avec les référents peut être intra-entreprise, auquel cas il parlera d' « équité interne », comme elle peut être aussi extra entreprise « équité externe ».

La théorie de l'équité d'Adams a subi des critiques sur plusieurs points, critiques identifiées suite à une revue de la littérature et récapitulées dans le tableau ci-après.

**Tableau n°1-4 : Limites de la théorie d'équité d'Adams (1965)**

Limites	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La théorie de l'équité a limité la perception de la justice distributive à la règle de contribution.</li> <li>- Celle-ci accorde peu d'intérêts aux processus ayant abouti aux rétributions : deux personnes peuvent, en effet, réagir de manière différente face à une rétribution selon la forme de prise de décision lui étant associée.</li> </ul>	Leventhal (1976a, 1980) ; Greenberg (1987)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas d'expériences concluantes relatives à la réduction de l'iniquité dans les situations de sur-équité.</li> </ul>	Leventhal, Weiss et Long (1969) ; Mowday (1991)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de spécificité quant aux réactions face à l'iniquité : remise en cause de la proportionnalité des réactions à l'iniquité et plus particulièrement à l'iniquité perçue.</li> </ul>	Furby (1986)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune indication concernant les modalités de sélection des contributions jugées comme étant subjectivement pertinentes à l'échange, ni des facteurs ou processus susceptibles de moduler ce choix.</li> <li>- Négligence du caractère ambivalent des éléments : un facteur donné peut être considéré aussi bien comme un aspect de la rétribution, que comme une partie de la contribution, par exemple haut niveau de responsabilité au travail.</li> <li>- Réduction des contributions à une même échelle métrique. Deutsch (1985, p. 25) parle même d'un « caractère déplorablement vague des notions de contributions et rétributions sur lesquelles (la théorie de l'équité) repose ».</li> </ul>	Deutsch (1985) ; Benraïss et Peretti (2001)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'iniquité est un phénomène relatif : elle n'existe pas forcément lorsqu'un individu fournit une contribution importante par rapport à une faible rétribution dans un travail exigeant où la situation est la même pour tout le personnel, y compris les référents.</li> <li>- La théorie de l'équité sous-entend que les individus ne tirent pas profit des situations qui leur sont favorables lorsqu'elles provoquent pour lui une situation d'iniquité, par exemple, cas de sur-équité.</li> </ul>	Alis, Hourquet et Peretti (2000) ; Mowday (1991)

Une autre critique adressée au modèle concerne le niveau de la comparaison ; en effet, Thériault (1983) a montré que l'individu peut faire de l'auto-comparaison de ses rétributions et ceci dans trois situations différentes omises par Adams.



- *Il peut comparer son ratio présent avec la perception qu'il a de ses ratios passés. Il observe si ses avantages actuels par rapport à ses contributions du moment sont proportionnellement équivalents à ceux des situations antérieures.*
- *Il peut comparer son ratio présent avec la perception qu'il a de ses ratios futurs. Il examine si les perspectives offertes par son emploi et son entreprise lui laissent augurer des ratios avantages/contributions futurs attractifs.*
- *Il peut comparer son ratio, qu'il perçoit comme effectif, avec celui dont il imagine devoir disposer dans une situation idéale. Il compare la valeur qu'il s'accorde à lui-même, à celle qui lui est effectivement reconnue. »*

*Thériault souligne aussi que le salarié peut faire des comparaisons de ratio à l'échelle de son organisation en fonction de ce qu'elle fait et de ce qu'elle promet de faire, c'est-à-dire par rapport à ses politiques et pratiques (justice distributive).*

Toutes ces critiques ont permis de développer la théorie d'iniquité et ont ouvert sur de nouvelles voies de recherches qui concernent tous les domaines, et plus spécifiquement le management et gestion des ressources humaines, et permettent aux chercheurs à mieux comprendre le comportement des salariés dans l'entreprise.

- **Le modèle instrumental de la justice procédurale**

Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, après l'équité des rémunérations, l'intérêt des chercheurs s'est porté l'équité procédurale ou la justice procédurale. Notre revue de la littérature met en avant deux principales théories qui constituent le recueil théorique de la justice procédurale : le modèle instrumental de Thibaut et Walker (1975) et la théorie de préférence d'allocation de Leventhal (1976 et 1980).

Le modèle instrumental de Thibaut et Walker (1975) repose sur l'analyse de l'équité du processus décisionnel. Autrement dit, ce modèle part de l'hypothèse que la motivation des individus provient de la maximisation à court et long terme de leurs résultats lors d'une relation d'échange. Même si la maximisation à court terme est parfois négative pour l'individu, sa motivation reste la même et il maintient un espoir optimiste que ses résultats à long terme soient positifs (Boiserrolles, 2005). Selon ce modèle, « *le degré d'optimisme pour des résultats positifs sur le long terme dépend de deux facteurs. Il est d'autant plus élevé*

*que le niveau espéré d'un avantage pour des résultats futurs et la certitude ressentie par les individus de l'espérance d'un résultat sont élevés » (Thibaut et Walker, 1975).*

Leventhal analyse quant à lui l'équité des règles de décision. Dans cette théorie, il évoque que l'individu peut évaluer la justice procédurale et ce à l'aide des sept critères suivants :

- Evaluation des procédures en fonction de l'individu qui a pris les décisions d'allocation ;
- Evaluation des procédures en fonction des règles appliquées ;
- Evaluation des procédures en fonction de l'information collectée ;
- Evaluation des procédures en fonction de l'ordre des critères d'attribution des récompenses ;
- Evaluation des procédures en fonction d'éventuelles possibilités d'appel d'une décision
- Evaluation des procédures en fonction des garanties apportées quant à l'existence d'une décision juste ;
- Evaluation des procédures en fonction de la possibilité de changement quant aux pratiques décisionnelles.

L'objectif de Thibaut et Walker (1975) et de Leventhal (1980) dans la mise en place du modèle instrumental est de prouver que l'intérêt porté par l'individu à la justice procédurale provient de la finalité de ces procédures. C'est-à-dire que le modèle instrumental suggère que les individus cherchent à contrôler les processus qui affectent leurs propres résultats. « En somme, une personne va adhérer à une procédure équitable parce qu'elle lui garantit des résultats matériels favorables dans le futur ». Cette position est complétée par le modèle relationnel de la justice procédurale, que nous présenterons dans le paragraphe suivant.

## **2) Les théories interpersonnelles**

Les théories interpersonnelles regroupent les théories qui examinent les aspects relationnels et interactionnels dans le développement et les réactions aux perceptions de la justice organisationnelle. Dans ce sens les chercheurs ont étudié la justice en tant que dimension sociologique c'est-à-dire en termes de reconnaissance, d'identification et

d'échange interpersonnel. Ceci nous amène à présenter deux théories : celle de Tyler et Lind (1988) et celle de la théorie de l'échange social qui est apparue avec les travaux de Blau en 1964.

- **La théorie de Lind et Tyler (1988)**

Poursuivant le travail entrepris par Thibaut et Walker, Tyler et Lind développent ce qu'ils nomment le modèle de la valeur de groupe ou le modèle relationnel de la justice procédurale (Lind et Tyler, 1988; Tyler 1990; Tyler et Lind, 1992). Ce modèle centré sur l'identité relationnelle englobe les aspects relatifs au respect des normes et à l'équité. Ces aspects se révèlent d'une grande importance pour deux raisons : D'une part, ils concourent à un règlement juste, et d'autre part, ils reflètent aux parties leur valeur face au groupe (Lind et Tyler, 1988; Tyler et Lind, 1992)<sup>1</sup>.

L'importance de ces deux aspects est enracinée dans les travaux ultérieurs de Tyler (1997) et de Tyler et Smith (1998). *« Selon ces auteurs, les individus éprouvent des sentiments de valeur de soi grâce à des procédures justes reflètent le respect pour l'individu de la part du groupe, de l'organisation, ou de l'autorité décidant de ces procédures. Ainsi, les individus se soucient-ils de la justice parce qu'elle indique leur position, statut et renommée au sein du groupe. Au contraire, les individus connaissent des sentiments négatifs du soi à la suite de procédures injustes. Les procédures injustes signifient pour l'individu qu'il est moins respecté par le groupe, l'organisation, ou la figure d'autorité »* (Lind et Tyler, 1988).

La perspective de socialisation augmentée par le modèle de la valeur de groupe suggère qu'au moins quelques préférences procédurales puissent être vues comme des attitudes socialisées (Lind et Tyler, 1988). *« Selon cette perspective, les procédures sont un véhicule majeur pour la communication des valeurs d'un groupe ou d'une organisation, un véhicule par lequel l'estime et l'identité des individus, sont construites. L'appartenance à une organisation pose donc nécessairement la question de la concordance entre les valeurs véhiculées par la procédure et celles de l'individu »*. Les procédures équitables sont supposées offrir de la dignité et du respect, favoriser la solidarité au sein du groupe et être garantes de la satisfaction future des besoins psychologiques d'identification et d'estime de soi. Ces considérations sociales sont valorisées par l'individu pour elles-mêmes et au-delà des bénéfices économiques. Par conséquent, la justice procédurale est l'un des déterminants clés

---

<sup>1</sup> Cité par Wemmers (2003)

des perceptions de la légitimité de l'autorité et de la volonté à se conformer aux règles et aux décisions organisationnelles.

En somme, « dans le modèle relationnel, le contrôle du processus, aussi appelé « voice » constitue un aspect important de l'équité procédurale. Pas tant, comme le suggéraient Thibault et Walker, à cause de son impact potentiel sur le résultat des procédures, mais à cause de l'information qui est transmise à l'individu sur son statut dans le groupe (Tyler, 1990). La prise en compte de son point de vue et la considération manifestée à son égard contribuent à rehausser l'estime de soi de l'individu, donnant à ce dernier le sentiment d'être un digne membre de la société. De l'avis de Tyler (2000), quatre aspects des procédures contribuent au jugement qui est posé sur leur équité : la possibilité de participer, la neutralité du forum, la loyauté des autorités, ainsi que les degrés de dignité et de respect avec lesquels les individus sont traités (Wemmers et al, 2003).

Pour conclure, nous dirons que le modèle instrumental et celui relationnel de la justice procédurale peuvent être vus comme complémentaires et que, comme le notent Lind et Tyler (1988), ils peuvent tous les deux être considérés comme raisonnables et applicables.

- **La théorie de l'échange social (1964)**

La théorie de la justice organisationnelle s'intéresse aux perceptions de justice formées par un individu face à ce qu'il reçoit d'une organisation mais également aux comportements et attitudes qu'il adopte (James, 1993). La relation d'échange réciproque entre l'employeur et l'employé nous amène à présenter l'une des théories de base dans le fondement de la justice organisationnelle : il s'agit de la théorie de l'échange social.

Dans la sociologie contemporaine, l'une des conceptions théoriques les plus importantes et ambitieuses (Cook, 2000) est probablement la théorie des échanges. En rétrospective, la théorie de l'échange social a été introduite en sociologie par des psychologues tel que Homans 1961 et par des économistes tel que Blau, 1964, ainsi qu'en psychologie par des psychologues sociaux tels que Thibaut et Kelley, 1959 et en partie en anthropologie culturelle par des anthropologues économiques tels que Goodfellow en 1939 et Mauss en 1950.

Blau (1964) définit la théorie de l'échange social telle qu'elle est comprise aujourd'hui comme le processus de don et de reprise qui engage deux ou plusieurs personnes dans une

relation. Par la suite, il spécifie le type d'échange qui peut émerger de la relation d'emploi et distingue l'échange de nature économique de l'échange social. Mais avant d'approfondir ces concepts nous allons présenter le principe de la théorie d'échange social.

Le principe clé de la théorie de l'échange social est que le comportement humain est par essence un échange (Homans, 1961), en particulier des récompenses (Homans, 1961) ou des ressources du premier caractère matériel (Cook, 2000) et, secondairement, d'attributs symboliques ou non matériels. Vraisemblablement, ces opérations de change imprègnent tous les phénomènes sociaux (Coleman, 1990: p. 37), y compris les processus de groupe et les relations intergroupes, qui sont conçus comme des ensembles ou des résultats communs des actions individuelles volontaires provoqués par des récompenses (Blau, 1964: p. 91).

Selon Blau, il existe deux types d'échanges : l'un est économique, et l'autre social. La différence entre les échanges économique et social est que ce dernier engendre des obligations non spécifiées. Il est administré par une série de règles codifiées et de pratiques sociales. Les conventions créeraient une obligation pour le donataire de rendre au donateur un bien dont la valeur serait estimée équivalente à la valeur du bien reçu. De même, le donateur, dans l'acte de donner, espère à son tour recevoir de la part du donataire un bien d'une valeur jugée équivalente à la valeur du bien donné. C'est le principe même de la réciprocité.

Comme la note Blau (1964 : p. 94) en déchargeant leurs obligations de services reçus,... les individus démontrent leur loyauté et l'expansion graduelle du service mutuel qui est accompagnée par une croissance parallèle de la confiance réciproque. C'est ce que confirment Aryee et al., (2002) : « *la réciprocité renforce et stabilise la relation de confiance qui constitue donc l'axe sur lequel s'établit l'échange social*<sup>1</sup> » (p. 271). Les attitudes et les contributions positives au travail constituent la monnaie d'échange des employés dans cette relation de réciprocité. C'est en ce sens que la théorie de l'échange social permet d'appréhender les perceptions de justice comme étant un processus stratégique basé sur la reconnaissance des personnes avec lesquelles on entretient une relation d'échange.

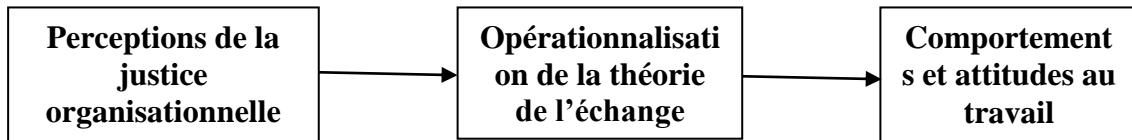
Récemment, plusieurs recherches ont intégré les cadres de l'échange social et de la justice organisationnelle dans le but de produire une image plus complète des mécanismes explicatifs des comportements et attitudes des employés (Konovsky et Pugh, 1994 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Cropanzano et Rupp, in press). Le modèle type développé dans ces

---

<sup>1</sup> Traduite par nos soins

travaux explique les effets de la justice organisationnelle via le rôle médiateur de la qualité de la relation d'échange social :

**Figure n° 1-2 : Modèle des effets de la justice organisationnelle  
Selon la théorie de l'échange social**



Source : El Akremi et al (2009)

Nous constatons que la théorie de l'échange social a connu un soutien empirique important puisque plusieurs auteurs, tels que Konovsky et Pugh (1994) et Materson et al (2000), ont appliqué la théorie de l'échange social à un échantillon très large. Konovsky et Pugh « ont montré que la justice procédurale (combinaison de justice procédurale et de justice interactionnelle) prédisait la confiance. La confiance prédisait à son tour les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCBs) ». Materson et al (2000) « ont soutenu que les employés peuvent développer une relation d'échange social avec leur supérieur hiérarchique immédiat, ou avec leur employeur considéré globalement. Ces auteurs ont davantage soutenu que la justice procédurale créerait des relations d'échange social avec l'organisation, alors que la justice interactionnelle créerait plutôt des relations d'échange social avec le supérieur hiérarchique direct. »

Entre ces deux recherches, des auteurs tels que Moorman et al. (1998), Liden et al. (1997) ; Settoon et al. (1996), Wayne et al. (1997) et d'autres encore ont apporté un appui supplémentaire aux modèles de l'échange social. Ils ont confirmé les principaux apports de la théorie de l'échange social :

- La justice procédurale prédit le soutien organisationnel perçu : les salariés qui pensaient que leurs relations avec l'organisation reflétaient un soutien plus fort avaient des niveaux supérieurs de citoyenneté organisationnelle.
- La justice procédurale prédit les évaluations de performance au travail
- La relation entre la justice interactionnelle et performance est médiatisée par la qualité de l'échange entre le leader et le subordonné.

Ceci nous amène à confirmer les travaux de Cropanzano, Rupp et al (2001 et 2002) qui indiquent que « *la relation d'échange social a un rôle médiateur. C'est la relation, et non la justice en soi, qui est la cause proximale des comportements au travail. La justice est ainsi un antécédent qui crée une relation de haute qualité contribuant à l'efficacité* ». Et que « *la qualité de la relation entre le salarié et le superviseur a également un impact significatif sur la relation du salarié avec l'organisation.*<sup>1</sup> » (p. 2002)

### **3) Les théories morales de la justice : le modèle déontologique**

Cropanzano et Rupp (2001) ; Cropanzano, Goldman et Folger (2003) ont évoqué un élément très intéressant : la théorie morale de la justice organisationnelle est absente des travaux effectués sur les perceptions de la justice organisationnelle. Selon ces auteurs, la prise en compte unique des motifs interpersonnels et instrumentaux ne fournit pas un ensemble complet des réactions des individus par rapport à la justice. Nous allons voir dans ce qui suit les théories morales de justice qui ont été ignorées par plusieurs auteurs. Nous évoquerons d'abord la théorie de reconnaissance d'Axel Honneth, puis les obligations morales de Skitka (2002), et enfin le modèle déontologique de Folger (2001).

- **La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth**

La notion de « reconnaissance » a pris de l'ampleur depuis les années 90 dans les analyses sociologiques, politiques et philosophiques, à commencer par l'ouvrage de Fukuyama « *La fin de l'histoire et le dernier homme* » en 1992 mais aussi dans le livre de Ricoeur « *Parcours de la Reconnaissance* » en 2004, ou encore celui d'Emmanuel Renault « *L'expérience de l'injustice – Reconnaissance et clinique de l'injustice* » en 2004. Mais l'ouvrage sans doute le plus « reconnu » en ce domaine, et qui à bien des égards joue un rôle de référence, voire un rôle fondateur pour les analyses philosophiques et sociales en termes de « reconnaissance » est l'ouvrage d'Axel Honneth « *La lutte pour la reconnaissance* ». Paru en 1992, traduit en français en 2000, il a été complété et enrichi par la publication d'un important recueil de textes rassemblés sous le titre « *La société du mépris –vers une nouvelle Théorie critique*».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cité par El Akremi et al (2006)

<sup>2</sup> Cité par Ramond C (2012)

Or, ce qui caractérise principalement la thèse de Honneth en matière de reconnaissance est une orientation délibérément morale. Il s'est appuyé dans sa thèse sur le jeune Hegel et sur les acquis de la psychologie sociale de George Herbert Mead. Dans ses travaux, il propose de comprendre les confrontations sociales sur le modèle d'une « lutte pour la reconnaissance », ce qui suppose que la réalisation de soi comme personne dépend très étroitement de cette reconnaissance mutuelle. C'est pourquoi il distingue trois sphères de reconnaissance, auxquelles correspondent trois types de relations à soi.

- La sphère de l'amour : c'est la sphère qui touche aux rapports affectifs unissant une personne à un groupe restreint. Seules la solidité et la réciprocité de ces liens confèrent à l'individu cette confiance en soi sans laquelle il ne pourra participer avec assurance à la vie publique.
- La sphère juridico-politique : c'est parce qu'un individu est reconnu comme un sujet universel, porteur de droits et de devoirs, qu'il peut comprendre ses actes comme une manifestation – respectée par tous – de sa propre autonomie. En cela, la reconnaissance juridique se montre indispensable à l'acquisition du respect de soi. Mais ce n'est pas tout :
- Pour parvenir à établir une relation ininterrompue avec eux-mêmes, les humains doivent encore jouir d'une considération sociale leur permettant de se rapporter positivement à leurs qualités particulières, à leurs capacités concrètes ou à certaines valeurs dérivant de leur identité culturelle. Cette troisième sphère – celle de l'estime sociale – est indispensable à l'acquisition de l'estime de soi, ce qu'on appelle le « sentiment de sa propre valeur ».

Selon Honneth si l'une de ces trois formes de reconnaissance fait défaut, l'offense sera vécue comme une atteinte menaçant de ruiner l'identité de l'individu tout entier – que cette atteinte porte sur son intégrité physique, juridique ou morale.

- **Les obligations morales**

Selon Brockner (2002) ; Brockner et Wiesenfeld (1996), un processus juste peut souvent éviter les effets négatifs d'une rétribution défavorable. Skitka (2002) a montré qu'il existe des limites importantes à cet effet et *que ces limites peuvent être comprises en examinant les normes morales de l'individu*. « Selon Skitka, certaines rétributions révèlent des valeurs sous-jacentes importantes. On appelle ces convictions fortes et solidement



*internationalisées par l'individu « les obligations morales »*<sup>1</sup> (p. 2003). On peut citer à titre d'exemple de ces convictions l'avortement, la peine capitale, etc.

La violation de l'obligation morale d'un individu laisse un jugement négatif sur toute la situation, que la démarche ou le processus de prise de la décision finale soit juste ou non. C'est ce que confirme Skitka : « ...dans les cas où une valeur importante pour l'individu est violée, les précautions en termes de procédures ne peuvent pas compenser les perceptions d'injustice. »

- **Le modèle déontologique**

La justice déontique, présume que les individus sont motivés par un sens du devoir, de l'obligation, et de la vertu morale (Cropanzano, Goldman, et Folger, 2003 ; Folger, 1998 ; Folger et Cropanzano, 2001). La notion du déonance a apparu dans l'éthique de Kantian et comprend l'idée que les processus cognitifs et les comportements d'un individu sont contraints par des impératifs catégoriques, ou *a priori* par des principes moraux universels d'une nature innée et/ou acquise.

Folger et al (2005) ajoutent que la réciprocité de la justice constitue aussi une motivation pour les individus même lorsqu'elle ne leur profite pas économiquement. Afin de démontrer cette hypothèse, ces auteurs ont entamé une revue des preuves empiriques de cette conception qu'ils ont argumentés de deux manières. Dans un premier temps, ils ont procédé par une argumentation par l'exclusion des motivations instrumentales et relationnelles. Ils ont ensuite procédé à l'argumentation par l'inclusion en mesurant directement les valeurs attachées à la justice.

Deux groupes de chercheurs (Kahneman et *al.*, 1986 ; Turillo, et *al.*, 2002) ont étudié les réactions d'individus qui ont été témoins d'une violation des normes de justice. Dans leur étude, Kahneman et al (1986) offraient aux participants le choix de partager une somme d'argent avec d'anciens participants à cette même étude. Deux cas se présentent : l'une est une répartition égale entre les deux participants et l'autre une répartition illégale entre les deux participants de la somme d'argent. Ces auteurs ont conclu que « *si les participants à la seconde étude donnaient de l'argent à un ancien participant « impartial », ils recevaient 5\$. Si, au contraire, ils donnaient de l'argent à un ancien participant cupide et « partial », ils*

---

<sup>1</sup>Cité par El Akremi et al (2006)

recevaient 6\$. Ainsi, ils devaient renoncer à 1\$ pour punir le participant « partial », et simultanément récompenser le participant « impartial ». En conformité avec le modèle déontique, 74% des participants ont choisi de s'allouer seulement 5\$, punissant ainsi le participant « partial ». Même en ajoutant des nouveaux critères au niveau de la punition (récompense à la victime ou à une personne neutre) Turillo et al (2002) ont abouti à la même conclusion que Kahneman et al. (1986) « les participants voulaient toujours renoncer aux récompenses monétaires pour s'assurer que le transgresseur de la norme d'équité ne profite pas des résultats de l'allocation. »

Dans leur deuxième argumentation basée sur l'inclusion, Folger et al (2005) ont directement évalué le modèle déontique par le moyen d'expériences basées sur les caractéristiques du contexte et des valeurs morales afin d'observer les réactions qui en découlent (Vecchio, 1981 ; Greenberg, 2002). Quant à Vecchio (1981), il a étudié la réaction des individus face à un sur-paiement. En ajoutant la mesure du développement moral à la théorie d'équité, il a abouti à deux cas :

- Ceux qui ont un niveau supérieur de développement moral ont adopté le comportement identifié par la théorie d'équité
- Ceux qui ont un niveau inférieur de développement moral n'ont pas adopté un comportement tel qu'identifié par Adams.

Ces résultats mènent à conclure que l'équité est valorisée lorsque les individus sont moralement responsables.

Quant à Greenberg (2002), il a étudié les réactions des individus face à un sous paiement et en leur fournissant la possibilité de voler de l'argent. Il a abouti au résultat suivant : « bien que le développement moral ne soit pas avéré significatif dans toutes les situations, il avait un impact lorsque l'organisation était la source de la faible rémunération (par opposition aux situations où ce sont les directeurs qui ont agi injustement) ; cet impact était donc significatif lorsque les individus avaient des niveaux inférieurs de développement moral et lorsqu'aucun programme d'éthique n'était dispensé dans l'organisation» (El Akremi et al., 2006)

Nous pouvons conclure de ces deux argumentations qu'indépendamment de la nature de la situation la finalité est unique c'est-à-dire que l'individu peut ne pas se préoccuper de

l'argent et privilégier d'autres considérations morales tant qu'il est traité justement. Dans le cas contraire, il se comportera de manière « immorale » envers la personne injuste ou même en la punissant d'une quelconque manière afin de rétablir un sentiment de justice.

#### **4) La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social**

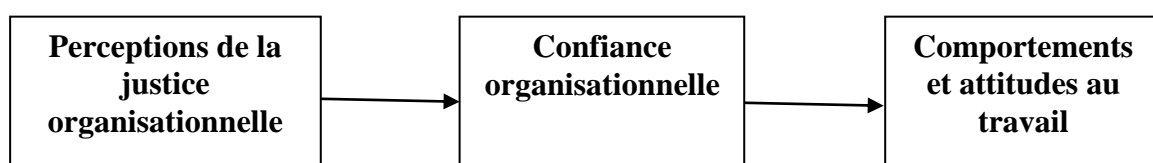
Partant de l'importance de l'échange social dans la justice organisationnelle et du rôle médiateur qu'elle joue dans la relation entre la justice et les comportements et attitudes au travail, il nous semble que la théorie de l'échange social est la théorie la plus efficace et la plus adéquate pour le traitement de notre recherche.

Comme le note Blau (1964), seul l'échange social tend à engendrer des sentiments des engagements, de gratitude, et de confiance personnels, ce qui n'est pas le cas de l'échange purement économique. Nous avons choisi de focaliser notre recherche sur l'élément fondamental de l'échange social qu'est la confiance (voir figure n°3 ci-dessous).

La confiance peut être définie comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'espérance que l'autre partie effectuera des actions particulières qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire<sup>1</sup> (Mayer et al 1995 ; p. 712) ou encore par la volonté de compter sur le partenaire de l'échange (Moorman, Deshpande et Zaltman, 1992).

Comme nous l'avons vu dans la partie sur la théorie de l'échange social, il existe trois types de relations dans l'organisation : la relation avec l'organisation, la relation avec le supérieur hiérarchique et la relation avec les collègues. Ces trois relations ainsi que tout autre type de relation hors organisation ne peuvent se maintenir que s'il y a une certaine confiance existe entre les parties, même partielle. Nous étudierons cette liaison plus en détail dans le chapitre suivant.

**Figure n° 1-3 : Modèle des effets de la justice organisationnelle sur la confiance organisationnelle**



<sup>1</sup> Traduite par nos soins

## **Conclusion :**

En guise de conclusion, nous pouvons constater après cette large revue de la littérature que la justice organisationnelle joue un rôle très important en milieu organisationnel, bien que nous trouvions parfois des divergences dans la liaison entre ses trois composantes : distributive, procédurale et interactionnelle. L'interaction entre deux composantes l'une avec l'autre a déjà été étudiée par plusieurs études, mais il est aussi intéressant d'examiner le triple effet interactif entre les trois formes de justice qu'il conviendrait d'approcher par de nouvelles études empiriques

Parmi les théories de la justice organisationnelle, nous considérons que deux théories de base constituent le socle sur lequel repose la justice organisationnelle : il s'agit de la théorie d'équité d'Adams et de la théorie de l'échange social.

Il est de plus en plus évident que l'équité a un rôle important dans l'organisation et plus particulièrement dans l'affectation des réactions des individus au milieu de travail. Elle est considérée comme une référence pour certains chercheurs. Malgré cela, les interrogations subsistent à propos des mécanismes à travers lesquels les perceptions de l'équité affectent les attitudes et les comportements. L'objectif du présent travail est de proposer un modèle développé pour traiter de la justice organisationnelle en examinant les effets de ses composantes ainsi que les comportements et attitudes au travail tout en se basant sur la théorie de l'échange social. Ce modèle s'appuie en particulier sur la confiance en tant que variable médiatrice de cette relation.

Le choix que nous avons fait d'utiliser la théorie de l'échange social n'a pas été fait aléatoirement. Au contraire, la multitude des recherches empiriques qui ont été effectuées autour de cette théorie l'a valorisée en montrant l'ampleur de son importance. Comme le note Blau (1964) seul l'échange social tend à engendrer des sentiments, des engagements personnels exprimés en termes de gratitude ou de confiance. Ceci en fait « le moteur moral » de toute relation. En effet, la relation d'échange social a un rôle médiateur : c'est la relation, et non la justice en soi, qui est la cause proximale des comportements au travail. La justice est ainsi un antécédent qui crée une relation de haute qualité contribuant à l'efficacité. De plus, la qualité de la relation entre le salarié et son superviseur a également un impact significatif sur la relation du salarié avec l'organisation. Ceci nous permet de dégager le caractère déterminant de la théorie dans le milieu de travail. Enfin, il ne faut pas oublier le rôle

incontournable d'un élément intangible qui intervient dans la réussite et la continuité de ces relations : la confiance.

Le prochain chapitre fera l'objet d'abord d'une présentation des concepts de reconnaissance et de confiance au travail. Puis nous verrons la nature de la relation qui existe entre ces deux concepts (Section 1). Enfin, nous évoquerons la relation entre ces deux concepts et la justice organisationnelle (Section 2).

## Chapitre 2 : Reconnaissance et confiance au travail

### Introduction

Au sein des organisations, les dirigeants sont aujourd'hui confrontés à des contraintes. Ils doivent prendre des décisions et faire des choix parfois difficiles. Ces contraintes affectent les individus dans leur travail qui s'intensifie et devient plus exigeant, c'est pourquoi ils ont de plus en plus de mal à trouver leur place dans l'organisation.

Dans ce contexte, l'individu au travail a besoin d'un climat et de conditions de travail favorables. Il devient plus ancré à l'organisation, ce travers une identification et une implication à son travail plus fortes. Dans le cas contraire, deux scénarios sont possibles : soit le salarié quitte l'organisation pour une autre où ses attentes sont satisfaites, soit il y reste (lorsqu'il n'a pas le choix), et ceci aura des conséquences sur sa santé et sur son comportement vis-à-vis des autres. Il en découle deux questions centrales : comment renforcer la confiance de nos salariés, et comment développer la notion de reconnaissance dans les organisations ?

Le maintien des salariés dans l'organisation est essentiellement permis par les systèmes mis en place par la direction, mais leur application est rendue difficile en raison de la concurrence sur le marché du travail. Parmi ces techniques, on compte la promotion, les bonus, la confiance mutuelle, la communication, la reconnaissance, etc.

L'importance des systèmes de motivation dans l'organisation n'est plus à prouver. En revanche, leurs effets sur la santé et sur les comportements des salariés restent à étudier, notamment dans le cas de la reconnaissance au travail. Selon Brun et Dugas (2005) « *la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien être* » (p. 85). Réciproquement, la non reconnaissance au travail peut entraîner diverses conséquences aussi néfastes pour l'organisation que pour les salariés (jalousie et sentiment d'injustice, perte de crédibilité, etc.). De ces deux situations, nous constatons que la mise en place de la reconnaissance dans l'organisation doit être effectuée avec vigilance.

Ce chapitre souhaite donc appréhender les liens qui existent entre la reconnaissance, la confiance et la justice organisationnelle (section 2). Cependant, avant cela il nous semble

important de préciser les contours de concepts suivants : reconnaissance et confiance au travail (section 1).

## **Section 1. La reconnaissance et la confiance au travail : présentation générale des deux concepts**

### **I. La reconnaissance au travail : de quoi parle –t-on ?**

La problématisation de la reconnaissance au travail s’inscrit dans une longue tradition sociologique (Caillé, 2007) mais elle a dérivé vers des débats traitant ces problématiques annexes dans le contexte organisationnel. De ces divers débats et études ressort l’importance de la reconnaissance au travail. De fait, certains auteurs mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l’identité (Bouzidi et El Akremi, 2006 ; El Akremi et al, 2009 ; Naschberger, 2006 ; etc.), source de motivation et de satisfaction (Naschberger, 2006 ; Bourcier et Palobart, 1997, etc.) et constituant du sens du travail (St-Onge et al., 2005 ; Naschberger, 2006, etc.).

Brun et al (2003) affirment que la reconnaissance constitue aussi un pivot de la santé mentale au travail. Selon les résultats de leur étude menée dans quatre organisations, entre 25 % et 41 % des personnes interrogées affirment vivre un manque important de reconnaissance au travail. 67 % des personnes qui disent recevoir peu de reconnaissance au travail vivent une détresse psychologique élevée, comparativement à 33 % chez les individus qui se sentent reconnus. Naschberger (2006) montre dans son étude du secteur hospitalier que le personnel continue de travailler malgré des conditions de travail difficiles (charge de travail, épuisement professionnelle), mais qu’il souffre cependant d’un manque de reconnaissance. Ce manque de reconnaissance provoque, comme le confirment plusieurs auteurs, une augmentation du stress et de la pression ainsi que (dans le secteur hospitalier) un syndrome de « burnout » (Roques et Roger, 2004).

La reconnaissance au travail constitue une source de motivation très importante au sein de l’organisation. Afin de cerner cette importance, nous allons examiner les différents types de reconnaissance qui existent dans l’organisation.

## 1) La reconnaissance au travail : cadre général et champs d'application

La reconnaissance au travail peut être définie comme étant une réaction constructive et authentique. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être de dignité, de besoins, d'égalité, de liberté et également en tant qu'un individu porteur et générateur de sens et d'expérience (reconnaissance existentielle). Elle représente aussi un acte d'appréciation et de jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ; sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail) et une évaluation des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des résultats) (Brun et Dugas, 2005).

Brun et Dugas (2005) soulignent aussi qu' « *il s'agit, en outre, d'un exercice quotidien et régulier ou ponctuel qui se traduit par un ensemble de pratiques de nature formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, pécuniaire ou non pécuniaire* » (p. 85-87). Ainsi, elle représente une rétribution symbolique, qui peut être de nature affective, concrète ou financière.

Comme l'avaient démontré auparavant Brun et Dugas dans plusieurs de leurs recherches (2002, 2003, 2005), le champ d'application de la reconnaissance prend essentiellement forme au niveau des individus, non seulement individuellement (l'individu en tant que seul membre concerné) mais aussi collectivement (l'ensemble des membres d'une même équipe de travail).

Nous allons voir plus loin les différentes formes, catégories et dispositifs mis en place dans l'organisation ainsi que les types d'interactions qui peuvent exister pour qu'émerge la reconnaissance au travail.

- **Les approches de la reconnaissance au travail et ses formes: une brève présentation**

A l'issue des recherches effectuées sur la reconnaissance au travail, quatre approches ont été recensées: la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, la psychodynamique du travail et l'approche comportementaliste.



### ❖ **La perspective éthique:**

L'éthique liée à la gestion des personnes et des organisations est une notion particulièrement en vogue. *« Cette mode de l'éthique atteint chaque partie, chaque fonction, chaque processus du monde organisationnel, et le domaine des relations de travail n'y fait pas exception »* (Lapointe, 2003). Brun et Dugas (2005) soulignent qu' *« il n'est donc pas surprenant de constater que la perspective éthique nourrit également une bonne part de la réflexion sur la reconnaissance au travail. La perspective éthique soutient l'idée que la reconnaissance est une question de dignité humaine, de justice sociale, et non uniquement un enjeu de performance organisationnelle ou de santé mentale au travail (Brun, 2000) »*. Autrement dit, l'employé n'est pas considéré comme une entité instrumentale pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Brun et Dugas (2002) ajoutent que *« l'entreprise doit établir sa relation avec ses employés sur le principe que les êtres humains sont égaux entre eux et méritent d'être traités comme tels. De plus, les exigences nouvelles auxquelles sont soumis les travailleurs – créativité, initiative, excellence – obligent l'organisation à un devoir de reconnaissance de leur contribution. »* (p. 10). Cette notion d'égalité devient un devoir de l'entreprise d'aujourd'hui, particulièrement dans le contexte d'exigence auquel elle soumet les travailleurs. Elle constitue en définitive une responsabilité collective à partager que doit assumer chacun des membres de l'organisation (Brun, 2000). À part cette responsabilité, la vision de cette approche prend en compte l'impact sur autrui des décisions prises par les gestionnaires et les membres de l'organisation. Autrement dit, la reconnaissance au travail selon l'approche éthique est donc rattachée à la notion de souci de l'autre, à l'attention portée à la finalité et aux retombées des gestes accomplis (Brun et Dugas, 2005).

### ❖ **La conception humaniste et existentielle**

La conception humaniste et existentielle de la reconnaissance porte sur l'intérêt à la personne, à son existence et au caractère unique de son être (Brun et Dugas, 2002). Selon ces auteurs, d'après *« cette approche qui s'appuie sur une confiance fondamentale envers l'être humain, les personnes s'engageront spontanément dans leur travail dans la mesure où on leur procure les conditions de travail appropriées »* (p. 8). La communication et les relations interpersonnelles sont essentielles. À cet égard, il importe de s'attacher à prendre le temps de

«connaître les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin du sens à leur action » par la reconnaissance (Bourcier et Palobart, 1997 : p. 21).

### ❖ L'école de la psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse au vécu subjectif des personnes en situation de travail et à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans les situations déstabilisantes.

Brun et Dugas (2005) précisent que « *selon la psychodynamique du travail, la reconnaissance représente une rétribution attendue par le sujet qui se situe principalement dans le registre du symbolique. Elle touche à deux dimensions centrales : elle est reconnaissance au sens de « constat », à savoir la « reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet au travail de l'organisation»* (p. 82). Autrement dit, c'est le travail réellement effectué par le travailleur et non pas celui prescrit par l'organisation. Ce type de jugement, comme le précisent les auteurs, « ... *n'est pas sans susciter une résistance fréquente de la part de la hiérarchie puisqu'il met en évidence les failles de l'organisation du travail* » (p. 82). Une deuxième reconnaissance existe aussi au sens de « gratitude » pour souligner l'apport des travailleurs à la réalisation du travail.

La reconnaissance résulte également d'un jugement porté sur le travail accompli et sur ses résultats qui peut prendre deux formes :

Le premier type de jugement, dit « jugement d'utilité » :

- Est émis par le personnel d'encadrement, les clients ou les subordonnées.
- Porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail de l'employé.

Le « jugement de beauté », quant à lui, est surtout prononcé par les pairs qui, plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail réalisé. Par leur jugement, ces derniers reconnaissent que la personne a accompli son travail selon les règles de l'art.

En d'autres termes la psychodynamique du travail englobe deux formes de la reconnaissance au travail : d'une part, la reconnaissance de la pratique de travail, qui porte sur le faire plutôt que sur l'être de la personne. Et d'autre part, la reconnaissance de

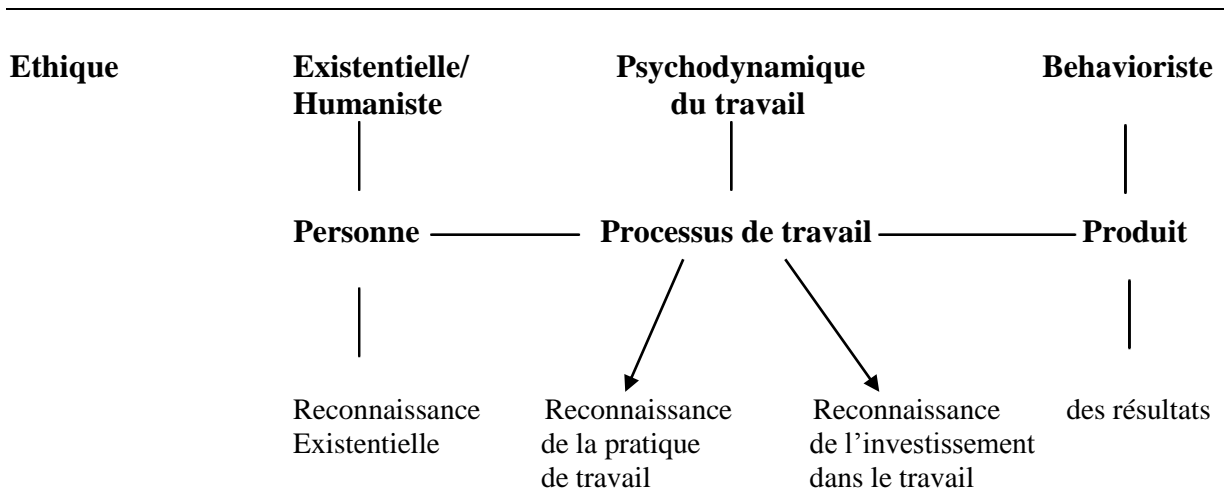
l'investissement dans le travail selon laquelle la personne est reconnue pour ses efforts, son application à la tâche et la régularité de son investissement.

❖ **L'approche comportementaliste ou behavioriste**

L'approche comportementaliste présente un point de vue fort différent de l'approche de psychodynamique du travail. En fait, selon cette quatrième approche, le comportement humain est contrôlé par ses conséquences et il s'inscrit dans une logique contribution-rétribution (Siegrist et al., 1990). Selon cette approche, la reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui incitera le salarié à produire des actions et des gestes professionnels observables considérés comme désirables par l'entreprise. Ainsi, la reconnaissance des résultats se voit attribuer un rôle important dans les pratiques de gestion élaborées selon une perspective behavioriste (Brun et Dugas, 2005). Toutefois, il importe de souligner que ce type d'approche est rarement préconisé comme seul mode de reconnaissance du travail des employés. En effet, les manifestations de reconnaissance spontanées sur un plan relationnel sont tout aussi indispensables et même considérées comme le fondement des pratiques de renforcement du comportement des travailleuses et des travailleurs.

Ci-dessous un schéma récapitulatif de différentes approches de la reconnaissance au travail et ses pratiques annexes.

**Figure n°2-1 : Les approches de la reconnaissance au travail et ses pratiques:**



Source : Brun et Dugas (2005)

- **Les catégories de la reconnaissance au travail :**

Il importe de préciser que huit sous-catégories peuvent qualifier la manifestation et l'expression concrète des quatre formes de la reconnaissance au travail précédemment identifiées. Les sous catégories sont respectivement : la reconnaissance formelle / informelle, la reconnaissance publique/privée, la reconnaissance monétaire/non monétaire, la reconnaissance individuelle/collective. Une brève présentation de ces sous-catégories, constituera l'objet du paragraphe suivant.

- ❖ **La reconnaissance formelle :**

C'est une reconnaissance officielle. Elle découle des normes, des règles et des valeurs qui soutiennent l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Ceci ce fait à travers la mise en place d'un programme officiel regroupant un ensemble d'activités structurées et planifiées, programme qui doit être en adéquation avec la culture de l'entreprise. Parmi les sociétés qui ont imaginé de nombreuses façons de souligner la contribution de leurs employés, on peut citer l'exemple de « *La Ann Davis Transition Society* », de Chilliwack (Colombie-Britannique). « *Bobbi Jacob, la directrice générale, rédige une note personnelle de remerciement à tous les employés qui ont accompli quelque chose de formidable. Le jour de la Marmotte, on organise un petit déjeuner aux crêpes au domicile de la directrice générale qui se charge de préparer le petit déjeuner pour tous les employés. La Ann Davis Transition Society s'est aussi donné une stratégie pour célébrer les anniversaires : chaque employé est chargé de préparer la fête d'anniversaire d'un autre employé, y compris le gâteau et la carte* ».

- ❖ **La reconnaissance informelle :**

La reconnaissance informelle vise à démontrer la même appréciation que la reconnaissance formelle, mais se manifeste de façon spontanée, quotidienne.

Un programme de reconnaissance informelle est l'application, par exemple, des propos clairs et valorisants des bonnes actions<sup>1</sup>. Cela peut aller de la simple rencontre informelle à l'envoi d'une note ou d'un courriel signifiant que l'on est content du travail qui a été réalisé.

---

<sup>1</sup> Les bonnes actions signifient ici l'initiative, l'apport et la valeur ajoutée de l'employé vis-à-vis de son travail.

Ce type de reconnaissance peut s'exprimer par les pairs et/ou par les superviseurs ou la direction :

- La reconnaissance informelle par les pairs est d'autant plus importante que ces derniers sont souvent les mieux à même, au quotidien, de juger de la contribution apportée.
- La reconnaissance exprimée par la personne en situation de direction, de supervision ou de coordination peut se manifester sous diverses formes, en particulier en favorisant l'information, le feed-back, la consultation, la participation aux décisions concernant les activités et projets de l'unité de travail, en facilitant le développement des compétences des personnes, et, tout simplement, en les remerciant ou les félicitant.

La reconnaissance informelle est peu employée dans les organisations. Les responsables avancent le postulat que « si je ne dis rien c'est que je suis satisfait du travail fourni ». Pourtant, en exprimant sa satisfaction vis-à-vis de ce qui a été réalisé, nous améliorons l'image de soi du salarié, qui est un vecteur de la motivation au travail.

#### ❖ **La reconnaissance publique**

La reconnaissance publique a le même principe que la reconnaissance formelle sauf qu'elle assure une visibilité aux actions exceptionnelles et elle transmet et diffuse des pratiques d'employés que l'organisation estime intéressantes, pertinentes et innovatrices. Elle peut se manifester par différentes manières, par exemple :

- Mettre en place un tableau d'honneur pour souligner les réussites
- Faire des cérémonies de reconnaissance des efforts investis dans un projet accompli.
- Remercier publiquement l'équipe qui a déployé des efforts remarquables.

#### ❖ **La reconnaissance privée**

Elle s'adresse à un individu ou un groupe d'employés lors d'une interaction ciblée, dans un cadre restreint de relations. Elle comporte un caractère personnalisé tel que :

- L'envoi d'une lettre personnalisée pour souligner la contribution d'un membre de l'organisation à l'atteinte d'un objectif ou pour le remercier.
- Le soutien lors d'un événement difficile.

- Une carte d'anniversaire à un collègue.

#### ❖ **La reconnaissance monétaire**

La reconnaissance monétaire est une rétribution financière qu'attribue le supérieur ou la direction à l'employé ou au groupe pour récompenser un rendement ou une performance bien déterminée. Il peut s'agir d'un bonus de rendement, d'une prime de motivation, de tickets restaurants, etc.

#### ❖ **La reconnaissance non monétaire**

Ce type de reconnaissance est le contraire de la reconnaissance monétaire. Autrement dit, la forme que prend cette reconnaissance se situe dans le volet de l'intangible, du psychologique et du relationnel.

Elle regroupe les reconnaissances informelle, publique ainsi que privée. Le supérieur hiérarchique peut exprimer sa reconnaissance vis à vis de l'employé ou d'un groupe en le(s) remerciant verbalement, en lui/leur envoyant un courrier pour souligner sa/leur créativité ou même afficher dans affiches de l'organisation la note attribuée au groupe ou à la personne concernée, etc.

#### • **Les types d'interactions liés à la reconnaissance au travail**

La reconnaissance s'inscrit dans une perspective interactionnelle qui inclut la notion de réciprocité et dans un processus de communication tenant compte de la bidirectionnalité de tout rapport humain. La reconnaissance est au cœur des relations de travail et elle se manifeste au sein des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

La revue de la littérature mentionne cinq niveaux de la reconnaissance au travail : les niveaux institutionnel, vertical, horizontal, externe et social. Dans ce chapitre, nous allons nous limiter à trois de ces niveaux. Nous tiendrons aussi compte des interactions inter-organisationnelles, terme qui recouvre les interactions avec l'organisation, les interactions avec le supérieur et avec les collègues.

## ❖ **Les interactions sur le plan organisationnel**

Sur le plan organisationnel, la préoccupation pour la reconnaissance du travail des employés s'exprime au moyen de politiques ou de programmes qui affirment et soutiennent l'intention de l'organisation de reconnaître la contribution et l'implication des membres de l'organisation (Brun et Dugas, 2005) au processus de travail dans sa globalité.

### ✓ **Les interactions au niveau vertical**

Les interactions verticales ou hiérarchiques se caractérisent par la relation de reconnaissance qui s'établit entre le supérieur et l'employé ou le collectif de travail. Cette reconnaissance peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse, mais il existe parfois un déséquilibre dans cet échange. Selon Jacob (2001) « *dans certains milieux de travail, les gestionnaires reconnaissent peu la contribution de leurs employés alors qu'à l'inverse, les employés donnent des marques de reconnaissance à leurs gestionnaires* » (cité par Brun et Dugas, 2005 : p. 84).

### ✓ **Les interactions au niveau horizontal**

Ce niveau est celui de la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. Cette reconnaissance revêt d'autant plus d'importance qu'elle est déclarée par ceux qui sont les mieux à même de juger de la qualité du travail accompli. Dugas et Brun (2005) signalent que « *la reconnaissance émanant de collègues paraît digne de foi puisque l'influence managériale n'y a aucune part. Plus couramment pratiquée que la reconnaissance verticale, elle est toutefois influencée par la situation actuelle liée au travail* » (p. 84).

Par ailleurs, Brun et al. (2003) montrent que le contexte de performance des organisations, l'augmentation du ratio manager/employés et la multiplication des activités parallèles à la production ou au service sont quelques-unes des raisons qui permettent d'affirmer que les conditions relationnelles propices à la reconnaissance entre le manager et ses employés ou entre les employés se sont graduellement effritées dans les organisations modernes.

Ci-dessous un tableau récapitulatif des pratiques et des niveaux d'interactions de la reconnaissance au travail évoqués précédemment :

**Tableau n° 2-1 : Types d'interaction et formes de reconnaissance au travail**

PLANS D'INTER-ACTION	PRATIQUES DE RECONNAISSANCE			
	Reconnaissance existentielle (personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produits, résultats)
<b>Horizontal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontre sociale (création de liens)</li> <li>- Consultation entre pairs</li> <li>- Soutien face à un besoin personnel</li> <li>- Information sur un sujet d'intérêt</li> <li>- Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles</li> <li>- Groupe de résolutions de problèmes</li> <li>- Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe</li> <li>- Félicitations adressées mutuellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applaudissement pour souligner l'effort (personne, équipe)</li> <li>- Lettre personnalisée reconnaissant le courage et la ténacité d'un collègue</li> <li>- Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective</li> <li>Soutien entre groupes de métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fête entre pairs pour souligner une réussite</li> <li>- Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante</li> <li>- Réjouissances informelles entre deux employés au moment de la réalisation des objectifs</li> </ul>
<b>Vertical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accessibilité et visibilité de la direction</li> <li>- Gestion responsabilisante</li> <li>- Participation au développement</li> <li>- Accès au développement professionnel</li> <li>- Défense de ses employés</li> <li>- Latitude décisionnelle offerte</li> <li>- Autorisation d'aménagements d'horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affectation à un projet spécial</li> <li>- Participation autorisée à un colloque</li> <li>- Encadrement professionnel</li> <li>- Appui positif de l'employé envers le patron</li> <li>- Valorisation des porteurs de dossiers</li> <li>- Félicitations adressées à un employé devant les pairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats</li> <li>- Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses</li> <li>- Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontre d'évaluation du rendement</li> <li>- Mise en relief des bons coups en réunion</li> <li>- Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise</li> <li>- Affichage dans le service des réussites d'équipes</li> <li>- Remise d'une plaque</li> <li>- Félicitation, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite</li> <li>- Tableau d'honneur</li> </ul>



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Organisationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire)</li> <li>-Rencontre d'accueil pour le nouvel employé</li> <li>-Accès à un travail moins pénible</li> <li>-Programme de suggestions des employés</li> <li>-Information, consultation du personnel</li> <li>-Clarification des normes de rétribution</li> <li>-Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion</li> <li>Fourniture de services professionnels aux employés licenciés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prix de pratique professionnelle</li> <li>- Programme de coaching et mentorat</li> <li>- Programme de mobilité</li> <li>- Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation</li> <li>- Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance des heures supplémentaires</li> <li>- Reconnaissance des années de service</li> <li>- Octroi de temps pour les activités sociales entre employés</li> <li>- Repos accordé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primes de motivation</li> <li>- Communiqués, journal de succès</li> <li>- Prix d'excellence, prix d'équipe</li> <li>- Budget discrétionnaire/reconnaissance par unité ou service</li> <li>- Note personnalisée pour une réalisation méritante</li> <li>- Semaine de la reconnaissance</li> </ul>
--	---	--	--	---

Source : Brun et Dugas (2002)

Ce tableau synthétique documente les pratiques de reconnaissance qui peuvent exister et être pratiquées par les différents acteurs (supérieur hiérarchique, direction, collègues) au sein de l'organisation, tout au long de la vie professionnelle d'un salarié, de la reconnaissance existentielle à la reconnaissance des résultats.

Nous pouvons en déduire que l'application de ces différentes pratiques va avoir des répercussions positives sur les deux parties, l'organisation et l'employé :

- Pour l'organisation, les pratiques représentent une méthode pour fidéliser les salariés les plus compétents et talentueux, ainsi qu'un moyen d'augmenter la productivité et le rendement des salariés.
- Pour l'employé, les pratiques seront une solution pour diminuer la pression et le stress et les conséquences qui en découlent. De plus, elles permettront d'augmenter l'estime de soi, la confiance en soi et la confiance dans l'organisation.

Les apports de ces pratiques pour l'employé nécessitent d'être traités avec plus de développement, surtout en ce qui concerne sa confiance en soi et sa confiance dans l'organisation. Mais avant cela, nous présenterons dans le prochain point la notion de la confiance au travail.

## **II. La confiance : tentative de définition, cadre théorique et rôles organisationnels**

Le concept de confiance au sein de l'organisation occupe une place grandissante dans la littérature. Par conséquent, il semble important de faire le point sur l'état des connaissances à ce jour vis-à-vis ce concept, de le définir et de présenter son rôle dans l'organisation.

### **1) La confiance : une tentative de définition**

- **Une revue de la littérature sur les définitions de la confiance :**

Ci-dessous, nous présentons quelques définitions de la confiance sous forme d'un tableau récapitulatif qui sera basé non pas sur l'évolution chronologique mais plutôt sur les critères qui contribuent à caractériser cette notion. Un tableau récapitulatif plus synthétique sera présenté en Annexe.

**Tableau n°2-2 : Synthèse de quelques définitions de la confiance par critères**

<b>Critères</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
<b>Comportement coopératif (Risque)</b>	Barber (1983)	Attentes optimistes d'un individu concernant (a) la poursuite d'un ordre social établi, (b) la tenue par autrui d'un rôle (compétences techniques) et (c) l'accomplissement, par autrui, d'un devoir moral
	Butler et Cantrell (1984)	Attente concernant le comportement de l'autre concernant cinq points (composantes de la confiance, caractéristiques individuelles) : (a) intégrité, (b) compétence), (c) cohérence, (d) loyauté, (e) ouverture
<b>Incertitude</b>	Deutsch (1958)	Attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux
	Zand (1972)	Décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres
<b>Vulnérabilité</b>	Mayer, Davis et Schoorman (1995)	Volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir ( <i>expectation</i> ) que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler ou surveiller l'autre partie
	Mishra (1996)	Volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que cette dernière est (a) compétente, (b) ouverte, (c) attentive ( <i>concerned</i> ) et (d) fiable ( <i>reliable</i> )
	Campoy et Neveu (2006)	Un état psychologique qui comprend l'acceptation, de la part de celui qui accorde sa confiance, d'une vulnérabilité fondée sur un certain nombre de croyances ; ces croyances concernent les intentions ou le comportement de celui à qui on accorde sa confiance (sa compétence, son intégrité, etc.)
<b>Autres</b>	Lewis et Weigert (1985)	La confiance est motivée soit par un fort sentiment affectif envers l'objet (confiance émotionnelle) soit par des raisons rationnelles (confiance cognitive), soit le plus souvent par une combinaison des deux.
	Fukuyama (1995)	la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté

Nous avons procédé lors de la présentation des définitions de la confiance à une classification basée sur des critères qui ont été évoqués par plusieurs chercheurs (sociologues, psychologues et gestionnaires). Il s'agit du risque (attente d'un comportement coopératif), de la vulnérabilité et de l'incertitude. D'autres auteurs définissent plutôt la confiance en terme d'engagement, ou décomposent la ou décomposent la notion de confiance pour mettre ses composantes en relation, ou encore choisissent de combiner plusieurs critères dans leur définition, etc. L'unanimité des auteurs vis à vis de ces critères nous pousse à voir de plus près la relation qu'ils entretiennent avec la confiance.

### ❖ **Confiance, incertitude, risque et vulnérabilité**

Les notions d'incertitude, de risque et de vulnérabilité semblent constituer des points de repère qu'on retrouve d'une façon quasi systématique dans les définitions données à la confiance par les différents auteurs (Rousseau et al. (1998) ; Dirks et Skarlicki (1998) ; Mothe et Ingham (2000) ; Mcevily et al. (2003) ; Neveu (2004) ; Dunn et Schweitzer (2005), etc.). Ces trois notions et les liens qu'elles entretiennent entre elles semblent donc être à la base de la signification attribuée à la confiance. Nous allons dans ce qui suit essayer de définir chacune de ces notions et d'examiner la relation qu'elles entretiennent avec la confiance.

L'incertitude réfère à l'impossibilité de prédire avec sûreté ou de contrôler parfaitement l'état futur du monde. L'action humaine est inscrite et orientée vers le futur dans le sens où les fins recherchées et les conséquences intentionnelles ou non-intentionnelles de nos actions sont chronologiquement ultérieures aux moyens que nous adoptons (Sztompka, 1999). Or, l'état futur du monde est inconnu pour la simple raison qu'il n'existe pas encore. En particulier, les actions des autres sont généralement impossibles à prédire avec certitude ou à contrôler totalement. Cette incertitude vient de l'incomplétude de l'information dont dispose l'être humain. C'est une telle situation qui caractérise les échanges sociaux. Nous manquons tout simplement de connaissances sur les mécanismes de la conduite humaine et sur les intentions, motivations et raisons des autres. Nous expérimentons dans notre interaction avec ces autres l'opacité de leurs intentions et de leurs calculs. C'est pourquoi nous devons continuellement formuler des attentes et spéculations quant à leurs actions futures.

Devant cette incertitude, la confiance semble être le seul recours permettant le déroulement des échanges. Sous cet angle, la confiance peut être considérée comme une stratégie pour gérer la liberté des autres. C'est en ce sens que Gambetta (1988 : p. 219)

suggère que « *faire confiance à une personne signifie, croire que, quand la chance lui est offerte, elle ne se comportera pas d'une façon qui nous est préjudiciable, et la confiance sera typiquement pertinente, quand au moins une partie est libre de décevoir l'autre, assez libre pour éviter une relation risquée et assez contrainte pour considérer la relation comme une option attractive* ». Coriat et Guennif (2000) considèrent, quant à eux, que « *la confiance, avant tout est fille de l'incertitude* » (p. 216).

La confiance est donc liée à l'incertitude qu'on porte sur les actions futures des autres. Dans le cas où les autres sont contraints à agir d'une certaine façon, ou qu'on peut connaître avec certitude leurs actions futures, le besoin pour la confiance devient inexistante (Meyerson et al., 1996). Comme le note Servet, (1994), « *la confiance est impossible si l'information est nulle ; elle est inutile si l'information est parfaite et totale* » (p. 43)

Ceci implique que l'incertitude ne suffit pas, à elle seule, pour parler de confiance. En fait, la confiance ne peut exister que si l'incertitude des actions des autres devient source d'angoisse. L'incertitude concernant la connaissance de l'intention de l'autre (s'il va agir de façon convenable et appropriée) constitue la source du risque, défini comme la probabilité de perte telle que perçue par le preneur de décision (Rousseau et al., 1998). Pour Luhmann (1988), la confiance est définie en termes de risque relatif au choix de s'exposer à une situation où le préjudice éventuel peut être plus important que les bienfaits attendus. Selon Rousseau et al (1998), le risque crée une opportunité pour la confiance qui elle-même mène à une prise de risque. La relation entre la confiance et le risque est donc une relation de réciprocité.

En plus de l'incertitude et du risque, la vulnérabilité est une troisième condition définissant la confiance. La vulnérabilité vient principalement du fait que nous avons des besoins qui exigent les services proposés par les autres (Kipnis, 1996), que notre bien-être et les objectifs que nous poursuivons sont tributaires des actions de ces autres (Sztompka, 1999). C'est l'interdépendance inévitable caractérisant l'activité et l'interaction sociale (Bigley et Pearce, 1998) qui fait que la vulnérabilité soit un état commun et répandu dans la vie organisationnelle et sociale moderne (Meyerson et al., 1996). La dépendance à l'autre peut être définie comme une attitude ou un comportement qui permet à l'autre d'influencer, voir de déterminer, notre propre destin (Kipnis, 1996).

Pour conclure, nous dirons que la confiance n'existe que dans l'incertitude, suppose

une prise de risque et n'est pertinente qu'avec l'existence d'une certaine vulnérabilité face aux actions de l'autre.

- **Choix d'une définition de confiance**

L'analyse des caractéristiques de la confiance évoquée par certains auteurs nous a permis de montrer que la vulnérabilité, le risque et l'incertitude constituent les trois points d'ancrage sur lesquels se construit la plus grande part des définitions de la confiance.

Le consensus au niveau de ces caractéristiques n'empêche pas l'existence d'un désaccord quant à l'élaboration ou la mise en place d'une définition générale de la confiance. Ce désaccord est dû à la divergence entre les visions des psychosociologues, des économistes et des gestionnaires sur la manière de traiter le concept. Les économistes « *inscrivent la confiance dans un cadre totalement irrationnel* » (Antit, 2008 : p. 5) tandis que les psychosociologues l'inscrivent dans un objectif purement social « *toujours accompagnée par des objectifs non économiques* » (Simon, 2007). Ceci nous mène à poser la question suivante : si la littérature managériale se voit fortement inspirée par l'un de ces deux courants, où place-t-on la confiance dans ce cas ?

Bien que la confiance soit de plus en plus importante dans la littérature managériale, le problème d'un accord sur sa définition est loin d'être résolu. Cette absence de consensus nous encourage à porter un regard critique sur les définitions fournies dans la littérature managériale. Selon Antit (2008) deux points fondamentaux dans cette littérature sont à critiquer :

- Nous présentons la confiance comme étant une disposition et non comme un choix d'une situation de vulnérabilité. La confiance n'apparaît point comme un état ou un sentiment comme le prétendent la plupart des psychologues mais plutôt le résultat d'un processus cognitif rationnel. En effet, la notion de confiance nous paraît comme un moyen de réconciliation entre les théories économiques et sociales. Autrement, faire confiance n'est point une prise de risque ou encore une acceptation d'être vulnérable si on adoptait une autre définition du mot confiance c'est-à-dire la mémoire d'un processus cognitif propre à chaque acteur.

- Les chercheurs distinguent le plus souvent entre la raison et l'émotion pour pouvoir parler de confiance. McAllister (1995) présente la confiance affective attachée à l'émotion et la confiance cognitive qui relève de la raison. Est-il réellement possible de faire cette distinction entre le cognitif et l'affectif au sein d'une relation ? Si la plupart des chercheurs appellent confiance cognitive celle basée sur les compétences par exemple, l'affectif ou l'émotionnel est-il effectivement exclu de la relation de confiance dans ce cas ? Ayant pour conviction que la confiance est le résultat d'un processus cognitif bien déterminé qui dépend de plusieurs variables, qu'elles soient objectives ou subjectives, le fait de faire confiance à un tiers relève en soi d'un acte affectif vêtu d'une émotionnalité certes parfois limitée mais qui n'est pas exclue.

L'analyse que nous avons fournie des caractéristiques de la confiance et les critiques formulées quant aux définitions fournies dans la littérature managériale nous permettent de conclure plusieurs choses. D'une part, la confiance est une disposition relevant d'un juste dosage entre la rationalité et l'émotionnalité, mais à des proportions variables selon l'échange entrepris, c'est ce que nous appelons la confiance optimale. D'autre part, que la confiance, selon Mayer, Davis et Schoorman (1995) est « *la volonté d'une partie à être vulnérable aux actions d'une autre partie basée sur l'attente que l'autre partie va accomplir un acte particulier important pour celui qui accorde la confiance indépendamment la capacité de ce dernier de contrôler cette autre partie* » (p. 712).

Ceci dit, la définition qui semble être la plus complète et la plus générale est celle proposée par Servet (1994) « *La confiance peut être définie comme l'état d'une personne, d'un groupe ou d'une institution face à un objet, un mécanisme, un animal, un environnement physique, un groupe ou une institution ; cet état est fondé sur des éléments affectifs, intuitifs ou sur un ensemble d'informations ; il permet d'anticiper une réaction ou un comportement dans telle ou telle situation* » (p. 39).

## **2) Les typologies de la confiance organisationnelle**

L'absence de consensus sur la définition de la confiance conduit logiquement à une multitude de typologies. Nous citerons les typologies avancées par Shapiro et al., (1992), Lewicki et Bunker (1996), McAllister (1995) et la typologie proposée par Aryee et al., (2002).

- **De la typologie de Shapiro et al. (1992) à celle de Lewicki et Bunker (1996)**

La principale typologie régulièrement utilisée dans la littérature est celle de Shapiro et al. (1992) qui a été reprise par Lewicki et Bunker (1996), Sheppard et Tuchinsky (1996) et plus tard par Rousseau et al. (1998). Cette typologie distingue trois types de confiance : la confiance basée sur la dissuasion (deterrence-based trust), la confiance basée sur le calcul (calculus-based trust) et la confiance relationnelle. Davantage de détails permettant de clarifier et de distinguer la différence entre ces trois types sont proposés dans ce qui suit.

- ❖ **La confiance fondée sur la dissuasion (la peur de représailles)**

La première motivation que peut avoir le ‘*trustor*’ pour faire confiance et le ‘*trustee*’ pour ‘‘honorer’’ cette confiance et tenir ses promesses est la dissuasion, c'est-à-dire l’existence et l’applicabilité des mesures visant la prévention et la punition des actions d’abus non désirées (Sheppard et Tuchinsky, 1996). La confiance basée sur la dissuasion met en valeur des considérations utilitaristes qui permettent à l’une des parties de croire que l’autre partie est digne de confiance parce que le coût des sanctions en cas de violation de la confiance excède les gains potentiels retirés d’un comportement opportuniste (Shapiro et al., 1992). Ceci mène les gens à faire ce qu’ils ont à faire par peur de la « sanction ».

Ce type de confiance existe même dans l’organisation. En fait, un employé fera confiance à son patron, même sans savoir grand-chose de lui, en vertu de son autorité, son statut, et à cause des sanctions qu’il est susceptible d’infliger si l’employé ne respecte pas ses obligations professionnelles.

- ❖ **Confiance basée sur la connaissance ou confiance relationnelle:**

La confiance liée à la connaissance ou l’expérience s’appuie sur la communication et la recherche d’informations qui permettent à un individu de porter un jugement sur le comportement à venir d’une autre personne. Cette information tirée de l’histoire des expériences passées avec un partenaire se développe dans le temps en fonction de l’histoire de l’interaction commune (Lewicki et Bunker, 1996). C’est la fiabilité et la loyauté du partenaire, testées et validées lors des interactions passées qui engendrent les attentes positives formulées par le ‘*trustor*’. Les cycles répétés d’échanges, de prise de risque et de validation réussie des attentes renforcent la volonté des deux parties à compter l’une sur l’autre et à étendre les ressources définissant le champ de l’échange (Rousseau et al., 1998).



Selon Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992), le développement d'une relation de confiance basée sur les connaissances implique : (1) que l'information contribue à la prévisibilité de l'autre, ce qui permet de construire la confiance, (2) que la capacité de prévoir augmente la confiance, même si l'autre est perçu comme indigne de confiance car les moyens par lesquels il le sera, seront connus, et (3) qu'une prévision précise et fiable exige une compréhension assez poussée qui se développe au long des interactions répétées dans des relations multidimensionnelles. Cela signifie que des contacts multiples et une communication régulière, favorisant le développement et le renforcement de cette forme de confiance (Sheppard et Tuchinsky, 1996).

Il est à remarquer que la confiance basée sur la connaissance est limitée à des échanges spécifiques généralement économiques, implique un ensemble plus large de ressources échangées incluant le support socio-émotionnel et dénote ainsi d'un engagement mutuel plus fort (Rousseau et *al.*, 1998).

#### ❖ **La confiance basée sur le calcul : Lewicki et Bunker (1996)**

La confiance basée sur le calcul est fondée sur un choix rationnel, qui se construit dans le temps à partir des informations crédibles dont un individu dispose à propos de l'autre. Celles-ci peuvent être fournies par d'autres (réputation) ou par la certification (par exemple, un diplôme), et permettent d'estimer la probabilité qu'un individu soit digne ou non de confiance. Lewicki et Bunker (1995b) mettent l'accent sur la notion de calcul plutôt que de dissuasion parce qu'ils considèrent que la confiance n'est pas seulement motivée par la crainte de sanction en cas de violation de la relation de confiance, mais aussi par les espérances de récompense qui peuvent en découler. Elle est alors comprise comme « *un calcul économique dont la valeur est déterminée en calculant le rapport entre les gains espérés et les pertes potentielles issues de la réalisation du comportement attendu pour maintenir la relation de confiance* » (Lewicki et Bunker, 1995b).

En général, la confiance basée sur le calcul est limitée à certains échanges typiquement économiques, ce qui limite considérablement son champ d'application (Rousseau et *al.*, 1998).

### ❖ **La confiance identitaire**

La confiance identitaire repose sur l'engagement le plus fort qui puisse exister entre deux individus et suppose qu'une partie a totalement intériorisé les préférences de l'autre d'où la création d'un sens d'identité commune (Sheppard et Tuchinsky, 1996). Cette forme de confiance se développe dans les situations dans lesquelles chaque partie comprend, apprécie, s'identifie et intériorise les volontés, préférences et intentions de l'autre. Ceci rend chacun des deux partenaires capable d'agir à la place de l'autre et en faveur de ses intérêts et désirs et ce sans aucun contrôle. L'attachement émotionnel à l'autre joue donc un rôle déterminant dans telle situation (Nasr, 2004).

En plus de l'identification avec l'autre, le partage des valeurs constitue la deuxième caractéristique de la confiance basée sur l'identification. Généralement, l'appartenance au même groupe, le partage du même système de valeurs et d'objectifs communs, ainsi que la proximité quotidienne sont des bases centrales pour la formation d'une telle relation de confiance caractérisée notamment par l'usage du « nous » qui dénote d'un fort engagement et d'une forte identification à l'autre (Sheppard et Tuchinsky, 1996 ; Rousseau *et al.*, 1998).

- **La typologie de McAllister (1995, 1997)**

La deuxième typologie la plus couramment utilisée est celle proposée par McAllister (1995, 1997). McAllister (1995) propose une typologie de la nature de la confiance interpersonnelle basée sur le processus mental et psychologique d'évaluation qui détermine la décision d'accorder ou non confiance. L'auteur distingue deux types distincts de confiance : la confiance cognitive qui renvoie aux critères de fiabilité, de dépendance et de similarité, et la confiance affective qui fait référence aux notions d'attachement interpersonnel, de proximité et d'identification. Nous traiterons dans ce qui suit en plus de détails de la différence entre ces deux facettes de la confiance.

### ❖ **La confiance cognitive**

La confiance cognitive correspond au fait que nous choisissons ceux en qui nous allons avoir confiance et de quelle manière et dans quelles circonstances nous attribuerons cette confiance en basant notre choix sur ce que nous considérons être de bonnes raisons (McAllister, 1995). Elle est motivée par un calcul, quasi conscient, des avantages et des risques afin de maximiser les gains espérés ou de minimiser les pertes potentielles issues de

l'interaction (Kramer, 1999). Elle se base sur l'évaluation des compétences, de la réputation et de la fiabilité du partenaire de l'échange (McAllister, 1995). Ainsi, la confiance cognitive se réfère à la possibilité de prévoir de manière rationnelle et sur la base de connaissances vérifiables le comportement de l'autre ( Tyler et Degoey, 1996).

La confiance cognitive est objective par nature et s'appuie sur des processus rationnels, systématiques, réfléchis, ordonnés et méthodiques qui donnent lieu à un jugement supposé impartial construit sur des recherches et des investigations préalables (Morrow, Hansen et Batista, 1999 ; Erdem et Ozen, 2003). C'est la partie rationnelle de la confiance.

McAllister (1995) suggère que les principaux déterminants de la confiance cognitive en milieu organisationnel sont **(1)** la fiabilité et les compétences du partenaire, évaluées à partir de l'histoire des interactions passées et de la réputation de ce dernier, **(2)** la similarité sociale, culturelle et ethnique entre les deux parties, et **(3)** les éléments de garantie permettant de se prémunir contre les risques inhérents à la décision de faire confiance.

L'identification des déterminants de la confiance cognitive par McAllister a constitué la base de nombre de recherches postérieures qui ont intégré ces déterminants, parfois sous des dénominations différentes, dans les modèles explicatifs du développement de la confiance interpersonnelle (ex. Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Mishra, 1996 ; Clark et Payne, 1997 ; Ferrin et Dirks, 2003 ; Ferrin et al., 2006).

#### ❖ **La confiance affective**

La confiance basée sur l'affect s'appuie sur des relations plus émotionnelles et affectives entre les individus. « Les individus s'investissent émotionnellement dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres » (McAllister, 1995 : 29). La confiance affective est d'essence subjective. Elle se base sur la nature et l'intensité des émotions ressenties à l'égard de l'autre qui permettent d'évaluer sa loyauté. Elle est intuitive et influencée par les pressentiments, les humeurs et la bienveillance réciproque (Bigley et Pearce, 1998 ; Morrow et al., 1999 ; Dunn et Schweitzer, 2005).

McAllister (1995) soutient que la confiance affective est déterminée par l'évaluation des intentions et des motivations du partenaire relationnel. Principalement, deux facteurs sont à la base du développement de la confiance affective : la fréquence des interactions et les comportements de citoyenneté (McAllister, 1995 ; Levin et al., 2006). La fréquence des

interactions désigne la récurrence des échanges entre les deux parties et renvoie à la familiarité et à la proximité affective que ces échanges engendrent (Rousseau et al., 1998 ; Kramer, 1999 ; Luhmann, 2000 ; Levin et al., 2006). Cette familiarité procure les informations nécessaires sur les préférences, les dispositions et les intentions du partenaire et crée un attachement émotionnel entre les deux parties. La citoyenneté désigne les attitudes et comportements qui témoignent de la bienveillance de l'autre à notre égard (Kidder et Parks, 2001 ; Turnley et al., 2003 ; Cardona, Lawrence et Bentler, 2004). Elle intègre la courtoisie, l'honnêteté, l'entraide et les comportements altruistes (Organ, 1988). Ces comportements favorisent l'attachement émotionnel et constituent ainsi une base d'attribution de la confiance affective (McAllister, 1995 ; Doney et al., 1998).

Bien qu'elles diffèrent non seulement par leur nature mais aussi par la spécificité de leurs antécédents et conséquences, ces deux facettes de la confiance sont complémentaires et peuvent coexister dans la même relation puisque la confiance est fondée généralement sur des critères à la fois rationnels et affectifs (McAllister, 1995).

Il existe aussi une autre typologie basée sur le partenaire d'échange que nous trouvons dans la littérature ('trust foci' selon Ayree et al., 2002). Dans cette typologie, on retrouvera la confiance inter-employés, mais aussi aussi la confiance intra-organisationnelle, parfois appelée confiance institutionnelle et que certains auteurs tel que Lewis et Weigert (1995) considèrent comme un type de confiance basé sur le partenaire d'échange.

- **La confiance basée sur le partenaire d'échange : la confiance institutionnelle**

La confiance institutionnelle est plus large que la confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle. Elle renvoie à la confiance dans un contexte normatif, social, institutionnel et organisationnel dans lequel s'inscrit une relation (Boughzala, 2010 ; p. 119). La confiance est donc perçue comme un 'repère public' (Mangematin, 1999), produite localement, intersubjective, extérieure à une situation donnée, faisant partie d'un monde commun (Zucker, 1986, p63)

Selon Lepers (2005) « associée à la grande majorité des échanges, la confiance institutionnelle semble latente, tapie sous les autres formes de confiance. En ce sens, la confiance institutionnelle se dévoile à travers différents visages dans le cadre des échanges en société (Zucker, 1986) » (p. 7). Nous en citerons deux : la confiance institutionnelle basée sur

la confiance entre les organisations c'est-à-dire confiance institutionnelle intra-organisation et la confiance institutionnelle basée sur les normes et les lois et qu'on l'appelle la confiance systémique.

#### ❖ **Confiance entre les organisations**

Lorsqu'une organisation entame une relation d'échange avec une autre firme, elle élabore son contrat sur une solide assise juridique afin de se prémunir contre les éventuels comportements opportunistes de l'autre partie. Or, s'il est pertinent d'évoquer le terme de confiance rationnelle, il est également possible d'affirmer selon Mangematin (1999) que *«cette première forme de confiance s'apparente à une confiance institutionnelle »* puisque c'est sur le système légal que cette confiance est ancrée. De la même manière, dans le cadre d'un échange entre des organisations, *« la confiance interpersonnelle ne s'immisce souvent dans la relation que grâce à l'encastrement des individus dans un réseau de personnes partageant les mêmes normes de loyauté et de réciprocité »* (Lepers, 2005 : p. 7).

#### ❖ **Confiance systémique**

Mangematin (1999) définit la confiance institutionnelle ou systémique *« comme une autorité supérieure au sein de la société »*. Elle se fonde sur une structure sociale formelle indépendamment d'une relation d'échange ou d'une expérience antérieure. Il ne s'agit pas uniquement de faire confiance à un individu ou à une organisation mais à un contexte dans lequel s'inscrit la relation

Selon Simon (2007) *« la construction de la confiance institutionnelle s'apparente davantage à un contrat social dans lequel chacun accepte d'abandonner une partie de sa liberté pour fixer des règles de jeu et accepte de déléguer l'autorité et les moyens de coercition à une tierce partie comme l'État, un ordre professionnel, une église, etc. (Thuderoz et Mangematin, 1999). Williamson (1993) décrit la confiance institutionnelle comme faisant référence à la confiance dans le contexte social et organisationnel, à l'intérieur duquel s'inscrivent les contrats ou toutes formes de transactions. Boughzala (2010) ajoute que « la confiance institutionnelle se développe par la reconnaissance et l'acceptation des règles de la vie sociale, économique et politique et elle se base sur diverses institutions (lois, cadres réglementaires, codes, conventions, etc.) »* (p. 119).

A ceci ajoute Lepers (2005) « *La confiance institutionnelle peut être comprise comme un code de conduite auquel les membres de l'entreprise se réfèrent. L'organisation crée alors une culture d'entreprise qui permet dans les relations inter-organisationnelles d'assurer une continuité de la relation d'échange* » (p. 14). Cette culture d'entreprise se développe à travers l'image de marque et la réputation de l'organisation. À travers ces caractéristiques, l'organisation garantit la continuité de la relation, même si l'individu change.

Cette exposition des typologies de la confiance nous permettra de remarquer que « *la typologie de McAllister (1995) permet de définir la nature de la relation de confiance selon les critères à la base de son développement. Qu'ils soient affectifs ou cognitifs, ces critères sont plus ou moins valorisés et exercent un poids plus ou moins important selon le contexte dans lequel est enracinée la relation. La perspective culturaliste permet de prendre en compte les spécificités de ce contexte et ses effets sur le processus de développement, ainsi que sur la nature de la confiance* » (El Akremi et al., 2007).

Après avoir présenté les deux concepts de notre travail à savoir la reconnaissance et la confiance au travail, nous allons désormais examiner s'il existe une relation entre eux.

## **Section 2 : Reconnaissance, confiance au travail et justice organisationnelle**

Cette deuxième section sera consacrée à étudier les relations entre la reconnaissance, la confiance au travail et la justice organisationnelle. Cette partie sera divisée en deux sous parties : la première sera consacrée à démontrer s'il existe bel et bien une relation entre les concepts de reconnaissance et de confiance au travail. Puis, dans une deuxième sous partie, nous exposerons la relation entre les concepts précédemment étudiés et la justice organisationnelle.

### **I. Reconnaissance et confiance au travail : Quel lien de parenté entre les deux concepts ?**

Afin de clarifier le lien de parenté entre la reconnaissance et la confiance au travail, nous allons, dans un premier lieu, ancrer notre recherche sur la confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle puis sur les différentes facettes de la confiance au travail. Dans un deuxième lieu, nous verrons les valeurs et caractéristiques de base de la reconnaissance au travail puis nous nous appliquerons à montrer la liaison entre les deux concepts.

## 1) La confiance au travail

On peut distinguer la confiance qu'un employé accorde à l'organisation de celle qu'il accorde aux autres membres (son supérieur hiérarchique, le dirigeant, ses collègues de travail).

- **La confiance organisationnelle**

Benraïss et Meyssonier (2005) définissent la confiance envers l'entreprise comme étant «...une croyance dans les qualités que le salarié attribue à son entreprise, et assimilable à un sentiment de sécurité perceptible globalement dans un climat organisationnel » (p11-12). C'est donc une forme de confiance en vertu de laquelle les membres d'un groupe impliqués dans une action collective estiment raisonnable de s'engager (Livet et Reynaud, 1998) dans une relation d'échange avec la même organisation ou une organisation partenaire ou concurrente. Concrètement, d'après Simon (2007), elle est constituée par un « *tissu d'attentes interindividuelles qui s'étend au niveau inter-organisationnel. C'est donc de proche en proche que la confiance se diffuse à travers l'organisation et grandit* » (p89-90).

Comme le rappelle Mendez (2001), dans le cadre de la relation salarié-entreprise, l'employé qui coopère et s'engage dans l'action collective de l'organisation construit avec le temps la confiance envers son entreprise par un processus de socialisation et d'apprentissage. Lorenz (1996) affirme que le résultat d'apprentissages mutuels contribue à forger la confiance et augmente les chances de réussite d'une coopération<sup>1</sup>. En d'autres termes, cette confiance engendre des comportements positifs et coopératifs.

À l'inverse, un salarié qui n'a pas confiance dans son organisation aura tendance à être sur la défensive, à adopter un comportement qui lui fait encourir le moins de risques possibles. Il surveille ses paroles et ses actes, en se conformant strictement aux règles établies par la direction. Une rigidité, une perte d'originalité et d'initiative en résultent (Argyris, 1962) alors que la confiance peut être un ingrédient majeur pour encourager l'innovation (Nyhan et Marlowe, 1997).

Ce sentiment de confiance entre une organisation et ses salariés correspond également à d'autres valeurs. Il est décrit dans d'autres travaux comme un facteur important de stabilité à

---

<sup>1</sup> Cité par Benraïss. L et Meyssonier R (2005) p10

long terme de leur relation (Rempel et al., 1985). Il a aussi un impact sur la qualité de résolution des problèmes de groupe et des conflits (Barnes, 1986). De même, la coordination entre les différents acteurs est facilitée (McAllister, 1995). Tous ces avantages induits ont conduit Ouchi (1981) à faire du climat de confiance un des pivots de la théorie Z, productivité et confiance étant indissociables d'après l'auteur.

Ainsi, la confiance organisationnelle peut avoir comme déterminants la réputation, les compétences, les expériences passées, le pouvoir relatif des parties issu d'une relation de dépendance et d'autres aspects spécifiques à la nature des organisations, tels que la taille et la culture (Koenig C. et Van Wijk G., 1992). De même, Mishra et Morrissey (1990) affirment que quatre facteurs de base déterminent la confiance accordée à l'organisation : (1) la communication, (2) l'implication des salariés dans la prise de décision, (3) le partage des informations critiques, et (4) la communauté des perceptions engendrée par la culture organisationnelle (Gilbert et Li-Ping Tang, 1998).

- **La confiance interpersonnelle**

Au regard de la littérature, la confiance interpersonnelle apparaît comme l'ancrage légitime de la confiance (Lewicki et Bunker, 1996 ; Williams, 2001). Définie tant par Luhmann (1979), Giddens (1990), Zaheer *et al.* (1998), etc., elle caractérise la volonté d'une personne de dépendre d'actions d'une autre personne sur la perception que de telles actions sont menées bénévolement (Chowdhury, 2005).

Généralement, les partenaires peuvent avoir des positions égales, auquel cas la relation sera dite symétrique et la confiance sera dite horizontale, ou avoir des positions différentes (si l'une d'entre elles a plus de pouvoir et plus de latitude d'action que l'autre). Dans ce deuxième cas, la relation sera asymétrique et la confiance qualifiée de verticale (Nasr, 2004 : 56).

- ❖ **La confiance verticale :**

La confiance verticale est une relation hiérarchique entre subordonnés et supérieurs au sein d'une organisation ou d'une société. La revue de la littérature montre qu'il existe deux points de vue divergents quant à la division de l'autorité hiérarchique. D'une part, nous trouvons des chercheurs tels que Nyhan et Marlowe (1997), Cook et Wall (1980) qui considèrent que l'autorité hiérarchique ne se subdivise pas en supérieur hiérarchique et



dirigeant, elle est une seule entité. D'autre part, il y a ceux (Dirks et Sharlicki (2004), Neveu (2006), Neveu et Campoy (2006) et Amara et Bietry (2008)), qui considèrent que chaque autorité a son propre rôle et ce n'est pas la même confiance qu'a le subordonné envers chaque autorité ; il faut donc distinguer entre les deux autorités. En ce qui nous concerne, nous opterons pour le deuxième point de vue et ferons la distinction entre l'autorité du dirigeant et celle exercée par le supérieur hiérarchique.

La distinction entre ces deux référents (dirigeant et supérieur hiérarchique) peut être perçue et expliqué à travers plusieurs niveaux comme le souligne Neveu (2006):

- En termes « d'éloignement » : plus ou moins grand selon que l'on considère la relation avec les dirigeant ou le supérieur
- Relation plus ou moins « individualisée »
- La taille et le degré de différenciation structurelle et sociale rendent difficile l'obtention d'informations précises sur l'autre partie.
- Les interactions répétées nécessaire pour le développement de la confiance « personnalisée » sont plus complexes à établir avec les dirigeants de l'organisation.
- La coopération avec les supérieurs hiérarchiques peut être déterminée par des jugements affectifs qui ne sont pas le cas pour les niveaux hiérarchiques plus éloignés.

De façon plus générale, Amara et Bietry (2008) affirment que « *dans le cadre des relations hiérarchiques, la confiance est perçue différemment par les subordonnés et par les managers. Pour les salariés, la confiance est synonyme d'attente d'équité, de reconnaissance, de soutien en cas de problèmes et de respect de la parole donnée par l'organisation* » (p. 3). C'est ce que rappelle Couteret (1998) « *la confiance d'un subordonné pour ceux qui le dirigent (ses supérieurs directs et/ou la direction générale) est fondée sur la croyance qu'ils ont des intentions positives à son égard* » (p. 167). Autrement dit, cette confiance lui permet de prévoir le comportement futur de ceux-ci comme étant positif et de s'assurer qu'il existe une forte probabilité que les mesures prises par leurs supérieurs hiérarchiques est bénéfique ou au moins ne nuira pas à son bien-être (Gambetta, 1988).

Amara et Bietry (2008) soulignent que « *pour la direction, la confiance est synonyme de loyauté, de fidélité, de respect des engagements et de la réalisation des objectifs* » (p. 3).

Couteret (1998) avance, pour sa part, que « *la confiance d'un manager envers son subordonné est fondée sur sa croyance en les compétences et aptitudes de celui-ci requises pour effectuer son travail* » (p167).

La confiance des subordonnées peut être conceptualisée comme une confiance interpersonnelle qui comprend à la fois les dimensions cognitive et affective de la confiance (Costigan et al, 1998). En d'autres termes, « ... *la part relative de la dimension affective (par rapport à la dimension calculée) sera probablement plus développée lorsque les relations sont plus « proches » et inversement, lorsque les liens de la relation sont plus distendus, la part de la dimension calculée sera vraisemblablement accrue* » (Neveu et Campoy, 2006).

### ❖ **Confiance horizontale**

La confiance horizontale est une relation entre semblables : individus occupant des fonctions similaires au sein d'une même unité de production ou dans des unités différentes. « *En effet, la confiance horizontale est associée à la recherche d'une entente entre des individus appartenant à une même catégorie. Elle est source d'opportunisme collectif car elle favorise le rapprochement des individus ayant le même statut et, à terme, augmente les risques de revendications collectives. Les relations de coopération, voire d'entente au niveau horizontal, engagent des coûts de contrôle pour freiner l'opportunisme* » (Bornarel, 2004 ; p. 9). En d'autres termes, plus nous avons de confiance horizontale plus un système de surveillance coûteux est nécessaire pour minimiser les risques qui peuvent émerger d'une telle relation.

Selon Costigan et al., (1998) la relation horizontale entre deux co-travailleurs est plus basée sur l'affect que sur le cognitif. Dans tous les cas, comme le notent Jarvenpaa, Knoll et Leinder (1998), « *le niveau de la confiance entre les membres d'une même équipe de travail est souvent considéré comme un déterminant important de la performance de l'équipe* » (Nasr, 2004).

En résumé et comme le souligne Simon (2007) « *la confiance interpersonnelle est basée sur la réputation et sur la compétence reconnue suite à des expériences antérieures. Elle se développe lors de la poursuite d'objectifs communs qui nécessitent des communications fréquentes et une certaine proximité* » (p88). Il ajoute enfin qu' « *elle s'appuie sur des caractéristiques relativement objectives que l'on attribue au partenaire*

comme l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence, la réputation ou encore l'histoire de la relation ».

- **Les facettes de la confiance**

Les formes de la confiance organisationnelle n'intéressent pas tous les chercheurs traitant ce thème. En effet, certains d'entre eux s'intéressent plutôt aux facettes de celle-ci. Nous en citerons quelques exemples dans ce qui suit.

Mishra (1996) a identifié, grâce à des interviews menées auprès de salariés, quatre dimensions de la confiance, déjà évoquées plus ou moins par la littérature. Dans le tableau ci-dessous ces dimensions selon l'identification de Mishra (1996) :

**Tableau n°2-3 : Les dimensions de la confiance selon Mishra**

<b>Dimensions</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Spécificité</b>
<b>«La compétence » ou <i>ability</i></b>	Gabarro (1978) ; Kirkpatrick et Locke (1991) ; Barber, 1983; Butler, (1991); Mayer et al., (1995), etc.	Désigne à la fois les connaissances et les compétences relationnelles qui aident le salarié à bien faire son travail et réussir dans l'organisation.
<b>« L'ouverture »</b>	Kirkpatrick et Locke (1991) ; Nanus, (1989) ; Butler (1991) ; Cummings et Bromiley (1996)	Désigne à la fois la franchise et l'honnêteté de l'autre partie
<b>Le « soutien »</b>	Barber, (1983) ; Ouchi, (1981) ; Neveu (2006)	S'appuie non seulement sur la croyance que l'autre ne tirera pas profit de sa situation (n'aura pas de comportement opportuniste), mais aussi sur celle qu'il se préoccupera de mes intérêts ou de mon propre bien-être (welfare).
<b>La « fiabilité » ou la cohérence ou crédibilité</b>	(McGregor, 1967) ; Kirkpatrick et Locke (1991) ; etc	S'appuie sur la cohérence entre les mots et les actions.

**Source : Neveu (2006)**

On pourrait également citer d'autres facettes comme le font Whitener *et al.* (1998) qui distinguent cinq catégories de comportements qui influencent la mise en confiance du salarié à l'égard des dirigeants ou de leur supérieur : cohérence, honnêteté ou intégrité (qui consiste à dire la vérité et à tenir ses promesses), délégation du contrôle (qui passe par un partage du pouvoir de décision), communication (qualité des explications fournies), manifestation du soutien (considération et sensibilité à l'égard des besoins et intérêts des salariés). De la même manière, Zaheer *et al.* (1998) caractérisent la confiance comme fondée sur trois composantes : fiabilité (reliability), prévisibilité (predictability) et justice (fairness).

Selon Campoy et Neveu (2006) « *l'analyse de l'ensemble des dimensions de la confiance avancées par les auteurs permet de dégager, en fait, deux grands ensembles constitutifs des deux grandes composantes de la confiance, chacune d'entre elles étant liées à des facettes évoquées ici ou là par tel ou tel auteur* » (p. 23). Ceci dit, nous pouvons établir un lien entre les formes affective et calculée de la confiance et les facettes de celle-ci.

La forme relationnelle suggérée par Shapiro et al., (1992), Lewicki et Bunker (1996) ou encore Rousseau et al., (1998) présente en effet de nombreuses similitudes avec la confiance affective de McAllister (1995), englobant les dimensions ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance et soutien.

La composante calculée correspond aux formes de confiance fondées sur la dissuasion et le calcul (Shapiro et al., 1992) ainsi qu'à la confiance calculée proposée par McAllister (1995), au sein de laquelle nous pourrions trouver les dimensions suivantes : compétence (Mishra, 1996 ; Barber, 1983 ; Bulter, 1991), cohérence, prévisibilité des comportements (Whitener et al., 1998 ; Mishra, 1996) et respect des promesses par l'autre partie.

## **2) La reconnaissance au travail : les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail**

Brun et Dugas (2002) ont recensé des pratiques de reconnaissance au travail qui devraient remplir les conditions ci-dessous :

- La *sincérité* : La reconnaissance doit être exprimée de manière authentique, sincère, franche et honnête. De plus, « *les gestionnaires doivent pouvoir reconnaître aussi bien les faiblesses que les forces des employés* ». (p. 19)
- La *réactivité ou la réaction immédiate* : L'employeur doit minimiser le laps de temps entre l'expression de sa gratitude et l'acte de performance effectué par l'employé quel soit un comportement ou un résultat d'un travail achevé.
- La *proximité hiérarchique* : En général, la reconnaissance reçue par le supérieur hiérarchique direct est plus appréciée, par l'employé et donc plus efficace et fructueuse, mais dans certaines situations « *la reconnaissance d'une personne occupant un niveau hiérarchique largement supérieur pourrait constituer une grande source de fierté. Citons l'exemple des remerciements d'un sous-ministre au personnel d'une direction régionale* » (p. 19).

- La *variabilité* : il est intéressant de diversifier la manière dont les supérieurs expriment leur reconnaissance à leurs salariés. Selon Bourcier et Palobart (1997), il faut constamment réinventer, diversifier et être créatif des moyens qu'utilisent les supérieurs hiérarchique puisque les attentes des salariés se modifient selon les circonstances et les situations. « *S'il n'est pas nécessaire d'utiliser toute la panoplie, il faudra cependant maintenir un équilibre entre les formes opposées de reconnaissance : par exemple, la reconnaissance des résultats peut être contrebalancée par la reconnaissance existentielle* » (p. 19).
- La *personnalisation* : Mettre en place des marques de reconnaissance qui soient taillées sur mesure c'est-à-dire qui se rapprochent le plus possible des attentes, valeurs et intérêts du salarié.
- La *légitimité* : « *Les sources de la reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne reconnue* » (p. 19). La reconnaissance est mieux appréciée par le salarié si elle provient d'une personne du métier comme le supérieur hiérarchique direct et non d'un évaluateur non connaisseur du métier.
- La *spécificité* : La reconnaissance doit être formulée de façon précise en fonction de la réalisation de l'effort ou de l'événement spécifique afin que l'employé reconnu soit apte à comprendre la gratitude exprimée.
- La *cohérence* : Les pratiques de reconnaissance doivent être en liaison avec les objectifs et les priorités de l'organisation, surtout dans le cas des reconnaissances monétaires.

Ces critères font en sorte que la reconnaissance soit bien reçue et appréciée par la personne à laquelle elle est destinée.

### **3) Reconnaissance et confiance au travail : relation de dépendance bilatérale**

Un autre facteur est lui aussi important, voire indispensable dans la réussite de la pratique de la reconnaissance au sein de l'organisation et qui n'a pas de sens sans l'application de la reconnaissance : il s'agit de la confiance au travail.

La confiance au travail est très importante pour la bonne exécution de tâches (pour l'employé) et l'obtention de bons résultats (pour l'organisation).

Afin de mieux cerner la relation entre les concepts de reconnaissance et de confiance au travail, nous mobiliserons la théorie sociale normative de la reconnaissance proposée par Honneth. Ensuite, nous verrons le rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité. Enfin, nous exposerons le rapport entre la reconnaissance et l'entourage au travail (collègues, supérieur hiérarchique, organisation)

Avant de commencer le traitement des différents points de notre plan, nous devons éclaircir ce qui nous a poussé à choisir l'identité comme variable intermédiaire dans cette relation reconnaissance et confiance au travail. Il se trouve que c'est la variable la plus fréquemment évoquée par la plupart des spécialistes en la matière pour démontrer le rôle que le principe de reconnaissance joue dans le milieu de travail.

Par exemple, selon Pourtois (2009) la plupart des travaux théoriques (comme ceux de Taylor et Honneth) prennent appui sur la thèse que les implications politiques de la reconnaissance ont essentielles à la formation de l'identité individuelle. « *Charles Taylor affirme que l'épanouissement de l'individu suppose la confirmation sociale qui lui apportent d'autres qui comptent et pour qui il compte* » (p. 166). Selon Halpern (2013) « *pour A. Honneth, la société n'est pas un agrégat d'individus égoïstes mus par le calcul rationnel de leurs intérêts. Les hommes ont des attentes morales* » (p. 13). De ce fait, Pourtois (2009) ajoute que, « *partant d'une analyse des expériences du mépris, A. Honneth pose que l'intégrité de l'individu réside dans la possibilité de développer un rapport à soi, ce qui présuppose des relations de reconnaissance, qui prennent d'ailleurs des formes différentes-amour, respect ou solidarité-à raison des dimensions du rapport à soi concernées : confiance en soi, respect de soi, estime de soi.* » (p. 166).

Dans de telles perspectives, une intégration de la variable identité nous semble indispensable pour l'analyse de la relation reconnaissance et confiance au travail.

- **La théorie normative de la reconnaissance d'Axel Honneth**

En s'inspirant des travaux de Hegel (philosophie sociale), de Mead (psychologie sociale) et de Winnicott (psychanalyse), Honneth a formulé sa propre thèse sur la reconnaissance. Il propose de « *comprendre les confrontations sociales sur le modèle d'une*

« lutte pour la reconnaissance ». Cela suppose que la réalisation de soi comme personne dépende très étroitement de cette reconnaissance mutuelle<sup>1</sup> » (Honneth, 2006)

En s'inscrivant dans la lignée du modèle développé par Hegel, Honneth (2000) distingue trois sphères qui reflètent trois types distincts de rapport à soi : la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi. Ces sphères sont :

- La sphère de l'intimité dans laquelle Honneth traite du principe de l'amour. Cette sphère englobe « *tous les rapports affectifs forts qui nourrissent les rapports amicaux, amoureux et familiaux* » (p. 14). Axel Honneth s'appuie ici dans son analyse sur les théories psychologiques de l'attachement, où il évoque l'importance du rapport de l'enfant à la mère dans la construction de l'identité personnelle et de l'autonomie (Halpern, 2013). Une autre forme de reconnaissance qui est représentative de ce rapport affectif selon Vacher et Andonova (2011) « *est d'accepter l'enfant en lui choisissant un nom. Les gestes et les soins bienveillants, à commencer par le sourire, confirment l'existence d'un lien invisible qui unit ceux qui s'aiment* » (p. 3). Autrement dit, comme l'indique Halpern (2013), c'est « *grâce à l'expérience de l'amour que chacun peut accéder à la confiance en soi* » (p. 14).
- La sphère juridique, dans laquelle Honneth traite du principe de l'égalité de droits. Halpern (2013) explique ce principe en avançant que « *chacun doit pouvoir sentir avoir les mêmes droits que les autres individus pour développer ainsi le sentiment de respect de soi* » (p.14).
- Enfin, la sphère de la solidarité sociale, nommée aussi communauté ou sphère de la collectivité, où, selon Vacher et Andonova (2011), « *les participants se partagent des valeurs communes qui permettent de reconnaître la contribution et la place de chacun. Contribuer à la réalisation d'une œuvre collective est la base de l'estime de soi, la conviction de la fonction sociale de son activité.* » (p. 3)

L'affection des proches, le respect universel et les solidarités du groupe constituent les bases du développement de l'identité de la personne. Si nous limitons notre cadre en ne visant que l'identité de l'individu au travail, les principes de reconnaissance avancés par Honneth

---

<sup>1</sup> Philosophie Magazine n°5 hiver 2006 entretien avec Axel Honneth « sans la reconnaissance, l'individu ne peut se penser en sujet de sa propre vie » interviewé par Alexandra Laignel-Lavastine.

s'appliqueront-ils dans le milieu de travail et/ou nous retrouverons-nous en présence d'autres facteurs qui influencent le développement de l'identité professionnelle?

- **Le travail et l'identité professionnelle : un milieu de confirmation de soi**

Avant de voir si le principe de reconnaissance évoqué par Honneth est le facteur fondamental du développement de l'identité au travail, une clarification sur notre conception des différentes définitions de l'identité (privée, professionnelle, relationnelle et biographique) est indispensable.

- ❖ **Identité professionnelle : une notion complexe et variable**

Depuis les années 80 et 90, la notion d'identité est couramment utilisée en sciences sociale. Plusieurs chercheurs ont essayé de lui apporter une définition, voire même d'aborder le processus de construction de cette identité et le rapport qu'elle a avec d'autres concepts tels que la reconnaissance, l'environnement, le travail en tant que lieu de son développement. Parmi ces auteurs, nous en citons Sainsaulieu (1985), Demazière et Dubar (1997), Lahire (1998), Dubar (2002), etc.

Le sociologue Sainsaulieu (1985) définit l'identité professionnelle comme la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes* » (p.9). Autrement dit, pour Sainsaulieu le travail constitue un lieu de socialisation qui a le même titre de construction de l'identité de l'individu que la famille.

Les travaux sur l'identité professionnelle ne sont pas limités au sociologue Sainsaulieu, au contraire cette dernière a été traitée par Jacques Ion (1996) qui la définit de la manière suivante : « *c'est ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur* » (p. 91). De son côté, le sociologue Claude Dubar (2001) définit l'identité professionnelle comme étant la manière socialement reconnue, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi (p. 95). Il ajoute que l'identité professionnelle est le produit d'un double compromis entre une identité pour autrui (compromis entre l'identité proposée et l'identité assumée) et une identité pour soi (liée à la biographie, compromis entre l'identité héritée et l'identité visée...) (Mbiatong, 2013 : p. 90).



A travers les études effectuées par Sainsaulieu, nous concluons que, dans le cadre de travail, les identités professionnelles sont tributaires de plusieurs éléments dont les rapports de l'individu avec de différentes catégories sociales (ouvriers spécialisé ou non, junior ou senior, immigrés, techniciens ou cadres, etc). De plus, selon Gernet et Dejours (2009), elle « *n'est jamais définitivement stabilisée et reste incertaine, inaccomplie. La plupart des sujets ne peuvent tenir leur identité, uniquement, eux-mêmes. C'est pourquoi ils ont constamment besoin de confirmation par le regard de l'autre.* » (p. 32)

Ceci nous mène à adopter la définition de Dubar (2002) qui affirme que « *l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* ».

Cette définition nous incite à poser la question suivante : comment l'identité professionnelle se construit-elle à travers l'entourage de travail ? Et l'identité professionnelle est-elle tributaire de la reconnaissance dans sa construction ? Les réponses à ces deux questions feront l'objet des paragraphes suivants.

#### ❖ **Le travail et la construction de l'identité professionnelle**

Le travail est considéré comme la dimension sociale susceptible de permettre à l'homme « *de définir son identité et de se sentir utile socialement.*» (Linhart et al., p. 20). Plus largement, notre société accorde une valeur centrale au travail en tant que moyen de création et de confirmation de soi, vecteur de socialisation, identificateur de fonctions (cadre, ouvrier, directeur, PDG, etc).

El Akremi et al (2006) ajoutent que le travail joue un rôle primordial dans la construction de l'identité professionnelle. Afin de montrer ceci, ils traitent dans leur étude du travail selon deux perspectives : « *(1) comme un lieu de socialisation dans lequel la construction de soi est tributaire des interactions avec autrui (superviseurs, collègues, subordonnés et clients) ; (2) comme un instrument mobilisé dans le processus de validation des identités des acteurs* » (p. 1).

La considération du travail comme milieu de socialisation identitaire se forme à travers les expériences relationnelles qui constituent à travers le temps, la fonction et les obligations de travail, le cadre identitaire de l'employé. El Akremi et al (2006) soulignent que

« Sainsaulieu (1977) s'est spécialement attelé à la description et à l'analyse du processus de production des identités – tant collectives qu'individuelles – au sein des organisations. Ses investigations empiriques lui ont permis de formaliser quatre types de processus identitaires – fusion, négociation, affinités et retrait » (p. 4).

Autrement dit, l'identité construite au sein de l'organisation est parfois tributaire de la position et de la fonction de l'employé qui déterminent les « paramètres » de son identité professionnelle. C'est le cas des dirigeants, des cadres, etc. Dans d'autres cas les interactions et la répartition des pouvoirs en entreprise sont celles qui représentent les caractéristiques de la construction de l'identité de l'employé par rapport à la collectivité. Parfois même ce n'est pas la construction mais la régulation de l'identité par rapport aux normes de la collectivité. « L'individu va ainsi se construire une vision de soi, essentiellement guidée par les signes de reconnaissance, de ses qualités et ses contributions, affirmées ou infirmées par autrui » (El Akremi et al, 2006 : p.4).

- **Le rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité professionnelle : un rôle basé sur la confiance**

En suivant l'analyse de Dubar et de Sainsaulieu dans la définition de l'identité professionnelle, nous sommes confrontés à deux concepts d'identité : l'« identité pour autrui » et l'« identité pour soi ». Ces analyses semblent indiquer qu'il n'y a pas de divergence entre les deux auteurs mais au contraire une complémentarité entre les deux. Cependant, cette complémentarité n'est pas parfaite et on trouve parfois des décalages entre les deux concepts. « Quand il y a décalage entre identité pour autrui et identité pour soi, il en résulte la mise en œuvre de stratégies destinées à combler l'écart. Et cette définition de l'identité professionnelle préfigure le rôle déterminant de la reconnaissance au travail » (El Akremi et al, 2006 : p. 4)

Plusieurs auteurs ont évoqué l'importance de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. Nous citerons dans le tableau ci-dessous quelques propos des auteurs traitant cette relation.

**Tableau n°2-4 : La relation entre la reconnaissance et l'identité**

Auteurs	Reconnaissance et identité
<b>Demazière et Dubar, (1997)</b>	« [l'identité] est un processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi qui soit à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant » (p. 49).
<b>Dejours (1998)</b>	la reconnaissance est « la forme spécifique de rétribution psychologique vis-à-vis de l'identité dans le monde du travail »
<b>Brun (2003)</b>	« Le travail est un lieu où chacun souhaite se réaliser. Pour ce faire, les membres du personnel ont besoin de se sentir estimés, valorisés et soutenus par l'entourage. Ils s'attendent à ce que leur travail soit apprécié et reconnu par leur supérieur, leurs collègues ou leurs clients, et ce, non pas exclusivement par des récompenses de toutes sortes ou encore par des primes salariales, mais par des gestes simples au quotidien. Il peut s'agir, par exemple, de souligner les « bons coups », d'offrir des encouragements ou des marques d'appréciation. La personne qui se sent reconnue dans son travail est davantage satisfaite et motivée. Elle est également moins susceptible de vivre des tensions psychologiques. » (p. 6)
<b>El Akremi et al (2009)</b>	« ... à en souligner trois étapes : reconnaître, c'est d'abord identifier l'individu/son travail, puis en attester la valeur et, enfin, le gratifier. La reconnaissance se situe à la fois en amont et en aval de la connaissance : en amont, la reconnaissance ouvre la voie à la connaissance, via l'identification et la confiance accordée (reconnaissance-identification et reconnaissance-attestation de valeur) ; en aval, elle est « re-connaissance », une deuxième connaissance auréolée par la gratitude à l'égard de ce qui est connu (la personne aussi bien que son travail) » (p. 677)

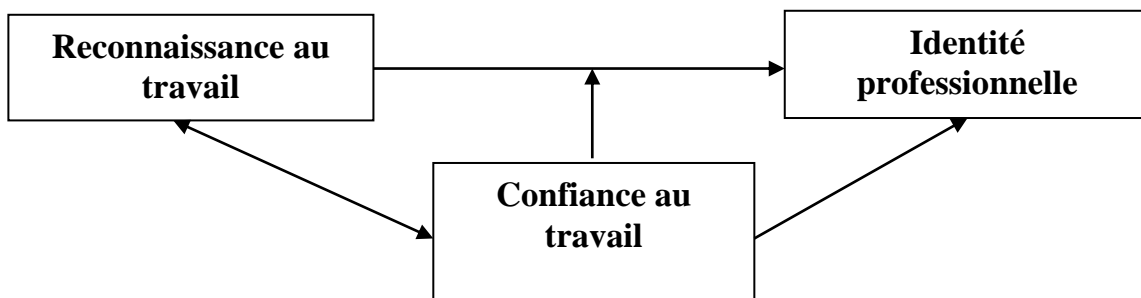
Toutes ces définitions se convergent pour dire et confirmer à travers le temps que « la reconnaissance constitue ainsi un levier important dans la construction et la confirmation de soi ». (EL Akremi et al, 2009, p. 682).

Dans tout cela, il ne faut pas négliger l'effet modérateur et médiateur d'un concept identifié par El Akremi et al (2009) : il s'agit de la confiance au travail. Les auteurs ont évoqué l'importance de la confiance mutuelle entre l'émetteur et le receveur de la reconnaissance. Donada et Nogatchewsky (2007) se joignent à El Akremi et al (2009) et soutiennent l'idée que « la confiance est la clé et le ciment des relations interentreprises : si on ne se faisait pas confiance, on n'y arriverait jamais. Plus on travaille ensemble, plus on se fait confiance et mieux on s'adapte aux circonstances. » (p. 111).

Ceci dit, en suivant le raisonnement que si l'employé s'investit dans son rôle (identification à sa fonction) toute en ayant confiance (accordée à l'employeur) dans le fait qu'il va recevoir la reconnaissance (confiance perçue modelé sous forme de récompense); cet

employé va multiplier les efforts et les signes de son implication au sein de l'organisation (El Akremi et al, 2009). Autrement dit, la reconnaissance augmente la confiance en soi qui intervient elle-même dans le renforcement de l'identité professionnelle. Le cas contraire existe aussi, c'est-à-dire celui dans lequel il n'y a pas reconnaissance des efforts fournis : l'identité professionnelle en sera affectée en raison de la dégradation du degré de confiance en soi, voir même l'apparition d'un sentiment de méfiance en soi.

**Figure n°2-2 : La relation reconnaissance, confiance et identité professionnelle**



## **II. Reconnaissance, confiance au travail et justice organisationnelle : une relation étroite**

Dejours (2007) avance l'idée que « *la reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociales de confiance, de visibilité et de justice* » (p. 25). La question qui se pose est alors celle-ci : comment les chercheurs ont-ils traité la relation entre les trois concepts suivants : justice, reconnaissance et confiance dans la littérature ? Cette relation a-t-elle été traitée en tant que bloc en entier ou ont-ils abordé chaque relation séparément ? C'est ce que nous allons essayer de voir dans ce deuxième point.

### **1) Confiance au travail et justice organisationnelle**

La relation entre justice organisationnelle et confiance a fait l'objet de plusieurs travaux d'études empiriques. Même si la confiance joue la majorité du temps le rôle de variable médiatrice entre la justice organisationnelle et d'autres variables (comportements de citoyenneté, engagement, satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard des *outcomes*, etc.) son importance ne peut pas être ni négligée ni niée au sein de l'organisation. La confiance permet d'acquiescer un comportement coopératif, réduit les conflits et baisse les coûts de transaction au travail (Wong et al., 2006).

Afin de mieux identifier la nature de cette relation, il serait indispensable de voir les relations entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) et la confiance.

- **Justice distributive et confiance au travail**

Les *outcomes* des décisions et des pratiques organisationnelles sont les récompenses que reçoit l'employé en contrepartie de ses efforts par rapport au travail exécuté (salaire, primes, promotion, statut, évolution de carrière, etc.). En d'autres termes, nous nous référons ici à la théorie de l'équité d'Adams (1965), qui repose sur le calcul du ratio contribution/rétribution par l'employé qui l'utilise ensuite pour comparer son ratio ceux de ses autres collègues de travail. Le résultat qui découle de cette comparaison permet à l'employé de juger de l'honnêteté et du mérite de la confiance accordée à l'autre partie (l'organisation, la direction et le supérieur hiérarchique). L'équité de ces *outcomes* représente pour les employés un repère de confirmation ou d'infirmité de la confiance qu'ils ont accordée ; c'est sur cette base qu'ils fonderont leur comportement (implication, engagement, intention de quitter etc.) dans l'entreprise.

- ❖ **Justice distributive /supérieur hiérarchique ou dirigeant**

La rétribution peut être considérée comme le signe de la reconnaissance par le supérieur hiérarchique des aptitudes de l'employé à contribuer au bon fonctionnement de l'organisation. Valoriser la récompense de cette contribution peut ainsi augmenter la perception par l'employé que le supérieur hiérarchique ou le dirigeant lui fait confiance : *mon dirigeant me paie bien car il est satisfait de mon travail et confiant dans la valeur de mes compétences* (Couteret, 1998b : p. 228).

Maera (2001) ajoute que les superviseurs doivent être en mesure de communiquer l'empathie et le respect à l'égard des efforts des salariés. La rétroaction qu'ils doivent fournir doit être formulée de manière constructive et afin de motiver l'employé à fournir un meilleur travail. Autrement dit, bien que cette rétroaction à l'égard des salariés n'est pas une rétribution économique, elle contribue cependant à inciter le salarié à accorder plus de confiance au supérieur d'une part, et d'autre part à lui donner la motivation nécessaire pour produire plus d'effort.

### ❖ **Justice distributive /organisation**

Les outcomes organisationnels peuvent être économiques mais aussi parfois non monétaires, comme dans le cas d'une promotion, d'une évolution de carrière, du statut, etc. Selon Couteret (1998) « *en grande entreprise, un cadre a souvent la possibilité d'être promu à un poste situé plus haut dans la hiérarchie. La perception de cette possibilité de progression de carrière est alors interprétée à la fois comme un signe que l'organisation reconnaît les aptitudes du salarié à servir l'organisation et qu'elle se préoccupe de ses intérêts* » (p. 170). En d'autres termes, l'évolution de carrière représente une forme de reconnaissance des aptitudes et des efforts des employés qui renforce le sentiment de confiance entre les deux parties.

Dans une autre étude, concernant les effets des dimensions distributive et procédurale sur l'engagement organisationnel, Aryee et *al.*, (2002) ont démontré que la confiance accordée à l'organisation joue un rôle de médiation partielle dans ces relations. De même, Cohen-Charash et Spector (2001) ont constaté dans une méta-analyse, que la confiance dans l'organisation est corrélée à la justice distributive.

#### • **Justice procédurale et confiance au travail**

Beaucoup de recherches ont montré l'existence d'une relation entre la justice procédurale et la confiance au travail (Alexander et Ruderman, 1987 ; Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992 ; Colquitt et *al.*, 2001 ; etc.). Nous allons détailler dans ce qui suit la relation entre la justice procédurale et le supérieur hiérarchique, le dirigeant et l'organisation.

### ❖ **Justice procédurale/supérieur hiérarchique**

A travers une revue de la littérature organisationnelle, Campoy et Neveu (2005) ont pu constater que « *les perceptions de justice procédurale sont positivement corrélées à la confiance dans le leader ou le preneur de décision* » (p. 108). Ils ajoutent que pour Folger et Konovsky (1989), les salariés font davantage confiance à leur supérieur s'ils ont reçu un bon retour concernant leur performance et les facteurs explicatifs de la hausse de leur salaire et s'ils pensent qu'ils peuvent faire appel d'une décision. Ces quelques travaux prouvent bien qu'il existe une relation entre la justice procédurale et le supérieur hiérarchique, que ce soit sur le plan théorique ou empirique. Nous prenons par exemple les travaux de Dirks et Ferrin

(2002) et Aryee et al., (2002). Ces auteurs ont pu mettre en évidence une corrélation significative entre la justice procédurale et la confiance dans le supérieur hiérarchique.

De même Amara et Bietry (2008) ont confirmé lors de leur étude sur le développement de l'implication organisationnelle par la confiance (application au contexte Tunisien) que l'empowerment influence positivement et significativement les trois formes de la confiance. Ces auteurs approuvent donc les conclusions de Tremblay et al., (2000) pour qui « *les pratiques qui encouragent les salariés à se sentir plus importants, seraient perçues comme une marque de confiance par leurs supérieurs hiérarchiques ; de telles considérations disposerait ces personnes à s'engager d'une façon affective* » (p. 11).

#### ❖ Justice procédurale/dirigeant

Le pouvoir de décision accordé aux salariés représente une forme d'expression de la confiance. Cette confiance se manifeste par la participation de l'employé aux décisions et l'autonomie qu'il a dans l'exécution de son travail. Comme l'indique Couteret (1998 : p. 171) « *en effet, il représente à la fois un signe que la direction est soucieuse de l'épanouissement du salarié dans son travail (préoccupation pour ses intérêts) et qu'elle reconnaît la capacité de ce salarié à prendre seul des décisions ou à y participer (confiance dans ses compétences)* ».

La relation entre la confiance et la participation aux décisions a été la préoccupation de plusieurs chercheurs tels que Korsgaard et al., 1995 ; Brinberg et Castell, 1982 ; etc. A travers leurs études, ils ont pu montrer que la participation aux décisions est positivement liée à la confiance accordée et perçue. Selon Couteret (1998b) « *de manière générale, un salarié serait susceptible d'y voir une manifestation du désir de ses supérieurs de lui accorder de l'importance au sein de l'entreprise. Partant, elle influencerait sur sa confiance en eux* » (p. 229).

De même, plusieurs études ont mis en évidence la relation entre l'autonomie dans le travail, voire l'empowerment et la confiance. En fait, selon Couteret (1998a) « *ce lien entre autonomie et implication est peut être également médié par la confiance : comme pour la participation aux décisions, on peut ainsi supposer qu'elle génère avant tout le sentiment que le supérieur est loyal et bienveillant, d'où un renforcement de la confiance accordée. De même, ressentir qu'une faible latitude décisionnelle lui est accordée serait interprété par un*

*salarié comme un signe que la direction de l'entreprise n'a pas une grande confiance dans ses aptitudes » (p. 171).*

D'autres auteurs ont pu mettre à jour un lien positif direct entre l'empowerment et la confiance : *« selon Nyhan (1999) ou Barnes (1986) par exemple, l'empowerment jouerait un rôle primordial pour créer et cultiver ce sentiment de confiance entre managers et employés. Cette pratique serait perçue, comme le soulignent Niehoff et al., (2001), comme une marque de confiance et de support qui amènerait les employés à s'identifier davantage à leur organisation » (Amara et Bietry, 2008 : p. 4).*

#### ❖ **Justice procédurale/ organisation**

D'autres recherches ont démontré que la justice procédurale aussi est un fort déterminant de la confiance accordée à l'organisation. C'est ce que confirment plusieurs auteurs tels que Brockner et Wiesenfeld (1996) ; Byrne et Cropanzano, (2001) ; Aryee et al., (2002), etc. Ces auteurs soutiennent l'idée que les procédures représentent pour l'employé les caractéristiques stables de l'organisation, et que *« leur équité perçue constitue la base de l'évaluation de l'équité de l'organisation dans son ensemble » (EL Akremi et al., (2009), p. 5).* Ces auteurs ajoutent aussi que *« dans une logique d'échange social, l'équité perçue des procédures va, par son effet sur la confiance accordée à l'organisation, motiver l'employé à réagir de façon réciproque à travers des comportements et des attitudes fonctionnels orientés vers l'organisation » (p. 6).* Autrement dit, la confiance que procure l'organisation à ses salariés engendre elle-même les réactions qui seront en faveur ou non de cette dernière.

Mais il ne faut pas oublier aussi qu'en plus de la justice distributive et la justice procédurale, la justice interactionnelle a fait l'objet de travaux sur sa relation avec la confiance au travail, tant avec le supérieur hiérarchique et l'organisation qu'avec les collègues de travail.

- **Justice interactionnelle et confiance au travail (interpersonnelle et organisationnelle)**

La justice interactionnelle n'a pas autant suscité intérêt des chercheurs en ce qui concerne sa relation avec la confiance au travail. Certes, quelques travaux traitent la question, mais pas de la même façon qu'avec la justice organisationnelle et surtout la justice procédurale, au sujet desquelles les travaux sont abondants. Nous présenterons dans ce qui



suit les différentes relations entre la justice interactionnelle et la confiance au travail que nous avons pu trouver dans la littérature.

#### ❖ **Justice interactionnelle / supérieur hiérarchique**

Certains chercheurs ont traité la relation entre la justice interactionnelle et le supérieur hiérarchique (Tyler et Degoey, 1996 ; Van den Bos, Wilke, et Lind, 1998 ; Lind, 2001). Leur idée était que lorsque le supérieur hiérarchique est considéré par ses subordonnés comme un partenaire d'échange à part entière, ceux-ci évaluent sa loyauté sur la base de l'équité de ses comportements à leur égard.

A ceci ajoute el Akremi et al., (2009) « *l'employé, jugeant la conduite de son supérieur comme respectueuse, sincère et équitable, va lui accorder plus de confiance et se sentira obligé de répondre par des comportements et des attitudes positives* » (p. 6). Ceci dit, l'employé accorde sa confiance sur la manière dont le supérieur hiérarchique se comporte à son égard et à l'égard des autres.

#### ❖ **Justice interactionnelle / organisation**

Whitener (1997) suggère que la manière dont le supérieur hiérarchique traite ses employés est déterminante de la façon dont ces derniers vont se comporter envers l'organisation. Il stipule que « *quand les superviseurs communiquent clairement et prennent des décisions équitables, les employés leur font plus confiance, quand les superviseurs mettent en application équitablement et bien les activités de gestion des ressources humaines, quand les superviseurs développent des contrats relationnels et remplissent les obligations de l'organisation perçues par les employés, la confiance qu'accordent les employés à l'organisation se développe* » (p. 393). Le supérieur hiérarchique est donc considéré comme le « miroir » qui projette ses effets sur l'organisation. Autrement dit, le comportement du supérieur envers les salariés reflète le comportement de ces derniers envers l'organisation.

Ainsi, quand le supérieur hiérarchique est perçu comme équitable, les employés ont tendance à considérer que le système qu'il représente est aussi juste et digne de confiance (Tyler et Degoey, 1996 ; Aryee et al., 2002). Par conséquent, à travers ses effets sur la confiance accordée à l'organisation, la justice interactionnelle va conditionner non seulement les attitudes et les comportements des employés à l'égard du supérieur mais aussi à l'égard de l'organisation.

## ❖ **Justice interactionnelle/ collègues de travail**

Dans certaines recherches, les collègues de travail sont considéré soit : (a) comme des agents de contagion sociale dans le sens où leurs propres expériences de justice influencent les perceptions d'équité et les réactions des autres employés (Colquitt, 2004), soit (b) comme des cibles de réactions générées par des événements (in)justes dont ils ne sont pas responsables comme lorsque l'équité des procédures détermine la conduite, l'attachement et l'engagement d'un employé envers ses coéquipiers (El Akremi et *al.*, 2009).

Les individus réagissent donc à l'injustice subie par les autres : pour eux lorsqu'un ou plusieurs collègues de travail subissent une injustice, le reste des employés considère le climat de travail comme un climat d'injustice. Ceci affecte évidemment la confiance qu'accordent les salariés non seulement au supérieur hiérarchique et au dirigeant, mais aussi à tout le système organisationnel.

L'étude des relations entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle et les niveaux d'analyse de la confiance au sein de l'organisation nous ont d'une part permis de constater que la confiance est un élément essentiel tant pour l'organisation que pour le salarié à tous les niveaux (horizontal, vertical et organisationnel). D'autre part, nous avons montré que l'organisation affecte elle-même les comportements de ses salariés par : (a) les pratiques organisationnelles, (b) le comportement des supérieurs hiérarchiques ou le dirigeant et (c) la manière dont elle explicite sa reconnaissance ou non des efforts fournis par les salariés.

### • **La confiance au cœur de l'échange social**

Dans la littérature organisationnelle, la théorie de l'échange social a été mobilisée pour clarifier et expliquer les réactions et attitudes des employés au sein de l'organisation. Cette mobilisation a permis, à travers l'échange social, de fournir la base conceptuelle de la recherche sur les attitudes et les comportements au travail (Aryee et *al.*, 2002).

L'échange social dans une relation de travail peut être initié par un traitement équitable de l'organisation vers ses employés. Cette faveur ou ce geste spontané de bonne volonté de la part de l'organisation et/ou du supérieur crée un sentiment d'obligation de la part des employés : la réciprocité des bonnes actions envers l'organisation (Aryee et *al.*, 2002). La justice (équité) est perçue dans ce cas « *comme une ressource sociale valorisée, recherchée et récompensée par l'employée* » (El Akremi et *al.*, 2009 : p.3). Ces auteurs ajoutent que « *la*

*théorie de l'échange social appréhendant les organisations comme les arènes de transactions mutuelles à long terme, la justice est considérée comme une ressource échangée au cours de ces transactions » (p. 3).*

Konovsky et Pugh (1994) vont au-delà de la perspective de justice dans l'échange social. Ils considèrent que les échanges sociaux ont tendance à être caractérisés par la confiance. Pour opérationnaliser leur idée, ces auteurs ont appliqué la théorie de l'échange social à 475 salariés dans le secteur hospitalier. Le but de cette étude était de tester un modèle d'échange social des comportements de citoyenneté organisationnelle dans laquelle (1) la justice procédurale est essentielle pour le développement de la confiance des salariés dans leurs superviseurs et (2) la confiance dans les superviseurs est médiatrice de la relation entre la justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle. A la fin de cette enquête, les auteurs ont pu démontrer que la justice procédurale prédisait la confiance.

Cropanzano et Mitchell (2005) évoquent l'idée que la relation d'échange sociale est caractérisée par l'indétermination des obligations et par l'incertitude relationnelle quant aux actions futures de chacun des deux partenaires. Selon ces auteurs, cette incertitude relationnelle offre à la confiance une place importante dans les processus d'établissement et de développement de l'échange social. Comme le montrent Aryee et al., (2002) la réciprocité renforce et stabilise la confiance, l'axe sur lequel tourne l'échange social. Les obligations que les partenaires engagent dans les échanges sociaux sont en général considérées comme des symboles de soutien, de loyauté et de bonne volonté mutuelle (p. 271).

A travers cette littérature organisationnelle, nous avons pu mettre en valeur la place de la confiance non seulement dans l'échange social entre l'organisation et/ou le supérieur et l'employé mais aussi avec les différentes dimensions de la justice organisationnelle. Ceci confirme bien la relation étroite entre la justice organisationnelle et la confiance, résultat que nous retrouvons dans beaucoup de recherches.

## **2) Reconnaissance au travail et justice organisationnelle : une multitude de travaux de la sociologie au monde économique du travail**

Traiter la relation entre la justice et la reconnaissance au travail ne peut se faire sans le recours aux travaux d'Axel Honneth, Nancy Fraser, François Dubet, Christophe Dejourn, Emmanuel Renault, etc.

- **Honneth et Fraser : un débat sur la nature de la relation reconnaissance-justice sociale**

L'idée et la thèse défendue par Honneth (2002) est celle « *selon laquelle les attentes morales formulées réciproquement par les sujets sociaux portent sur la reconnaissance sociale par autrui de leurs aptitudes, autrui conçu à la fois comme entité générale et différente* ». Autrement dit, Honneth s'est penché sur l'idée que les attentes de reconnaissance sont intimement liées aux processus de socialisation, parmi lesquels la formulation de l'identité individuelle.

Youf (2007) souligne que « *à la différence des théories de la justice sociale qui ont dominé depuis théorie de la justice de John Rawls (1971) et qui privilégient le juste sur le bien, Axel Honneth, dans le prolongement de la théorie critique, réfléchit à une société assurant à ses membres les conditions d'une « bonne vie »* ». (p. 1) En fait, c'est ce qu'explique Honneth en indiquant que « *la justice ou le bien-être d'une société se mesure à son degré d'aptitude à garantir des conditions de reconnaissance mutuelle dans lesquelles la formation de l'identité personnelle et ce faisant, l'épanouissement individuel, pourront se réaliser dans des conditions suffisamment bonnes* ».

Cette idée développée par Honneth a été contredite par Nancy Fraser. En effet, elle constate dans un premier temps que « *l'identité collective remplace les intérêts de classe comme lieu de la mobilisation politique, et l'injustice fondamentale n'est plus l'exploitation, mais la domination culturelle*» (p. 13). Ceci l'amène à chercher « *à réhabiliter une conception de la justice sociale fondée sur deux dimensions complémentaires, la redistribution et la reconnaissance, associées à deux types d'injustice, l'injustice socioéconomique (exploitation, marginalisation ou exclusion économique) et l'injustice de type symbolique (domination culturelle par imposition de modèles sociaux)* » (p.2). Autrement dit, pour Fraser (2004), « *la justice aujourd'hui requiert à la fois la redistribution et la reconnaissance. Aucune des deux ne suffit à elle seule* » (p. 153). Elle clarifie ceci en indiquant que « *les personnes qui sont objets simultanément d'injustice culturelle et d'injustice économique ont besoin à la fois de reconnaissance et de redistribution ; elles ont besoin à la fois de revendiquer et de nier leur spécificité* » (p. 21).

Le débat entre Fraser et Honneth sur l'interprétation de la reconnaissance sous l'angle d'identité ou de statut et de leur rapport avec la justice a poussé Honneth à avancer que « *les*

*revendications de justice sociale peuvent et doivent être interprétées en général comme des revendications de reconnaissance et que la théorie de la reconnaissance permet d'élaborer une définition générale de la justice sociale dont les revendications de reconnaissance de l'identité ne sont qu'une forme particulière. »*

Au-delà, de cette « guerre » de la vision de la reconnaissance et son rapport avec la justice, Christophe Dejours, Dubet François et Emmanuel Renault se sont penchés sur cette relation dans le milieu de travail. Dans ce qui suit, nous allons voir en détail comment cette relation a été traitée différemment par chaque auteur.

- **La relation reconnaissance-justice au travail vu par Christophe Dejours**

Dans les années 70, Christophe Dejours a développé l'approche de la psychodynamique du travail. Il considère que *« l'analyse psychodynamique suggère que la rétribution attendue par le sujet est fondamentalement de nature symbolique »* (Dejours, 1993). Cette approche interdisciplinaire s'intéresse à l'organisation comme source de plaisir et de souffrance.

A travers ses études sur le monde du travail et sur la souffrance, Christophe Dejours a réalisé que *« les gens ne parlent plus du travail. Il faut absolument revenir au travail, pas au management, débattre de ce qui marche ou ne marche pas, parler du réel dans le travail. Echanger sur le réel, là où ils souffrent, ça intéresse, il y a de la curiosité. Et ça part tout de suite sur « qu'est ce qu'on fait pour le faire mieux ou moins mal<sup>1</sup> »*. De ce fait, Dejours s'est penché plus sur les questions de comment on passe de la souffrance au plaisir au travail, du rôle majeur que joue la reconnaissance dans ce plaisir ainsi que l'analyse de l'effet de la justice et l'injustice dans tel état de souffrance.

Dans son article *« psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance »*, Dejours annonce le rôle primordial et la corrélation entre les concepts de souffrance et de reconnaissance : *« pour aborder la problématique de la reconnaissance, je pense indispensable d'avoir au préalable une théorie de la souffrance »* (p. 60). Il considère ainsi que *« si l'épreuve du travail peut être une puissante médiation dans la construction de la santé, là encore il ne s'agit que d'une possibilité. (...) le défaut de reconnaissance mine le sens subjectif de l'effort et du zèle au travail. Or si, comme cela semble être le cas pour la*

---

<sup>1</sup> Interview avec Christophe Dejours

*plupart des individus ordinaires, l'identité est marquée d'une certaine incomplétude et d'une certaine fragilité, alors le défaut de reconnaissance ne suscite pas seulement de la frustration. Il génère la crainte de ne pas être à la hauteur, suivie du doute sur ses propres aptitudes et du doute sur soi-même. Le risque de dépression s'annonce. Les nouvelles formes de gestion font des épreuves d'évaluation individualisée des performances un tribunal de la reconnaissance.* » (p. 25).

En d'autres termes, pour Dejours (2007) « *La reconnaissance en effet passe par le jugement des supérieurs hiérarchiques et le jugement des pairs* » (p. 25) plus généralement, la reconnaissance « *dépend fondamentalement de la qualité des relations de travail* » (p. 25).

Dejours<sup>1</sup> explique que la reconnaissance ne s'exprime pas n'importe comment. Il ne suffit pas d'une bonne tape dans le dos. Elle passe par deux grandes formes de jugement :

- Le premier est le jugement d'utilité (économique, technique ou sociale) sur le service rendu par un opérateur. Qui peut juger de l'utilité de quelqu'un ? Ce sont ses supérieurs hiérarchiques, bien sûr, mais aussi ses subordonnés. Ceux-ci portent un jugement sévère sur l'utilité de leur chef. Les gens sont très attachés à ce jugement d'utilité. C'est pourquoi la mise au placard est si douloureuse. Lorsque des travailleurs ne sont plus reconnus comme utiles, malgré leur salaire, ils tombent malades.
- Le jugement de beauté est un jugement rendu surtout par la ligne horizontale, par les pairs, les collègues, les membres de l'équipe, ou les membres de la communauté d'appartenance (Dejours, 1993a). Au niveau de ce jugement deux volets sont à distinguer :

✓ Le premier volet de ce jugement est « *la conformité du travail, de la production, de la fabrication ou du service avec les règles de l'art* » (p. 57). Pour Dejours (1995), « *ce jugement, qualitativement, confère à ego l'appartenance au collectif ou à la communauté d'appartenance. C'est à partir du jugement de conformité sur le travail que le sujet reçoit en retour un jugement sur ce qui fait de lui un individu comme les autres. Ce jugement porte donc sur les qualités communes d'égo avec autrui. Il contient toujours dans son énonciation un jugement sur la beauté du travail rendu : « c'est un beau tableau électrique »* (p. 57). Le jugement

---

<sup>1</sup> interview avec Dejours en octobre 2002

là est fait par les connaisseurs du travail qui sont essentiellement les pairs, les collègues et les maîtres.

✓ Le deuxième volet du jugement est l'originalité. Dejours (1995) souligne concernant ce volet qu'« *il constitue en quelque sorte un jugement de surcroît, même si c'est le jugement le plus prisé, celui qui de loin a le plus de valeur : il consiste, au-delà de la reconnaissance de conformité avec les règles de l'art, à apprécier ce qui fait la distinction, la spécificité, l'originalité, voire le style du travail. En contrepartie, ce jugement confère à ego la reconnaissance de son identité singulière ou de son originalité, c'est-à-dire de ce par quoi ego n'est précisément identique à nul autre. Là encore, ce jugement est essentiellement proféré par autrui dans la ligne horizontale de la parité.* » (p. 58)

Dejours (1995) souligne que « *ces considérations permettent de comprendre comment le jugement sur le travail peut fonctionner, dans le registre de la subjectivité, comme reconnaissance par autrui. Reconnaissance de la qualité de son travail, voire de sa contribution à la gestion et à l'évolution de l'organisation du travail.* » (p. 58). Et que « *ces jugements portent spécifiquement sur le travail, sur l'activité, c'est-à-dire sur le faire et non sur l'être d'ego.* »

Dans son ouvrage « *conjurer la violence. Travail, violence et santé* », Dejours mentionne que la reconnaissance « *dépend fondamentalement de la qualité des relations de travail, c'est-à-dire de la façon dont les principes de justice sont respectés non seulement par le management mais à l'intérieur du collectif ou de l'équipe du travail.* » (p. 25). Ceci nous permet de voir la manière dont Dejours traite cette relation entre l'injustice et la reconnaissance, bien évidemment à travers son thème principal, la souffrance au travail.

En se basant sur les postulats que a) le traitement de la problématique de reconnaissance passe obligatoirement par la théorie de la souffrance et b) que la reconnaissance dépend de la façon dont les principes de justice sont respectés, Dejours a étudié les relations entre la justice (ou l'injustice) et la souffrance au travail. Par ailleurs, il explique que « *d'une certaine façon, l'analyse qui passe par la souffrance, c'est une manière d'analyser la justice et l'injustice d'une façon plus précise, du moins sur certains points qui passent souvent inaperçus ou qui relèvent de non-dits. Cette question de la souffrance, je ne l'aborde donc pas comme une antinomie ou une concurrence à la question de la justice, mais*

*plutôt pour préciser un certain nombre de questions sur la façon dont la justice et l'injustice se rencontrent au quotidien dans la vie des gens, c'est-à-dire dans le travail, l'emploi, le rapport au travail et à l'emploi. Et prendre en considération ce quotidien de la vie au travail et les souffrances qui peuvent l'accompagner, c'est très important pour bâtir une théorie de la justice aujourd'hui. Donc souffrance au travail d'un côté, justice et injustice d'un autre côté<sup>1</sup>. »*

L'auteur (2007) montre aussi que *« l'injustice n'est pas seulement la cause de la souffrance – comme le conçoivent habituellement les sociologues –, mais qu'elle est plutôt un critère pragmatique de la souffrance [qui], dans la mesure où elle est irréductiblement affective, et parfois première, a besoin pour se formuler de passer par le vocabulaire de l'injustice [...] »* (p. 60).

Ainsi dire, la contribution de Dejours sur la relation entre le travail et la souffrance nous permet de constater que a) la souffrance représente la variable commune entre l'injustice et la reconnaissance au travail ; b) le manque ou l'absence de reconnaissance crée la souffrance au travail ; et c) l'injustice représente un critère pragmatique de la souffrance. Cela nous permet d'affirmer qu'il existe une relation étroitement forte entre la reconnaissance et la justice au travail, *« la reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociale de confiance, de visibilité et de justice. »* (Dejours, 2007 ; p. 25). Et ce malgré le fait que cette relation n'est pas explicitement approuvée.

- **Dubet et l'Injustices-Reconnaissance dans le monde de travail : entre des valeurs contradictoires et légitimes à la fois**

Dubet (2005) considère que *« le travail est un statut, une valeur d'échange, une activité créatrice, et chacune de ces dimensions renvoie à un univers de principes de justice »* (p. 497). Le statut réfère à l'égalité des positions dans la hiérarchie d'un ordre social ; l'échange entre une force de travail et un revenu, ici elle repose sur la reconnaissance des mérites ; l'activité créatrice renvoie au principe d'autonomie.

L'égalité est le *« le premier principe (...), qui définit les inégalités sociales considérées comme tolérables parce qu'elles n'affectent pas radicalement l'égalité fondamentale des individus affirmée par les sociétés démocratiques. Le deuxième principe est*

---

<sup>1</sup> Entretien de Dejours avec Christine Delory-Momberger (2010)



*celui du mérite, de la juste rétribution du travail et de la contribution des individus à la production des richesses et à la vie collective ; il vaut dans la vie économique et professionnelle, mais aussi dans la formation des hiérarchies scolaires, par exemple. Le troisième principe de justice dominant est celui de l'autonomie : les individus jugent de la justice en fonction de leur capacité d'être les maîtres de leur action » (Dubet, 2005 ; p. 54)*

Dubet (2006, 2008) explique dans son ouvrage intitulé *« injustices. L'expérience des inégalités »* et dans son article *« injustices et reconnaissance »* que, bien que ces trois principes de justice existent, il serait nécessaire de clarifier que ce n'est pas aussi simple de les appliquer car *« (...) ces trois principes entrent souvent en contradiction dans les situations pratiques. Comment arbitrer ? C'est à une théorie de la justice (et non de la reconnaissance) qu'il revient de faire le partage entre des revendications à la fois légitimes et contradictoires. »* (p. 144). De plus, la satisfaction des salariés n'est pas garantie ; ainsi, toute demande de reconnaissance ne peut être forcément juste car une seule demande est perçue différemment par les salariés de la même entreprise.

Tout en *« partant du postulat que le mépris et la non-reconnaissance ne se substituent pas à l'injustice. »* (Lahmadi, 2008 ; p. 3), Dubet et al. (2006) ont mené un travail approfondi de recueil d'informations auprès de travailleurs de métiers variés. Ce travail a été mené à différents niveaux hiérarchiques, comprenant une enquête auprès de 1144 salariés, la réalisation de 350 entretiens individuels et l'organisation de groupes de travail de onze professions : paysans, ouvriers, aides-soignantes, jeunes cadres, etc. Cette étude a conduit à une ré-confirmation des définitions de trois principes de justice au travail : l'égalité, l'autonomie et le mérite et a essayé de montrer *« comment chaque principe peut faire l'objet d'une critique, puisque réalisant une inégalité : l'égalité versus l'égoïsme, le mérite versus le favoritisme, l'autonomie versus l'égalitarisme. »*

Les auteurs ont conclu que *« chaque expérience sociale peut devenir injustice et les entretiens foisonnent de contradictions :*

- *Entre des individus qui souhaitent la promotion de l'égalité, tout en réclamant la reconnaissance de leur mérite. »* (Bellot, 2008 ; p. 169). Si nous prenons par exemple le salaire, selon Halpern, *« pour ceux qui défendent l'égalité, la concurrence des mérites favorise l'individualisme effréné, l'égoïsme, la course à l'argent, un système qui avantage ceux qui ont eu de la chance dans la vie. Il y a ainsi une tension inévitable entre égalité et mérite, puisque c'est au nom du*

*mérite que vont être distribuées certaines inégalités, par exemple de salaire. Raisonnement inverse que tiennent ceux qui au contraire critiquent les statuts abusifs, qui ne reconnaîtraient pas les talents et les efforts. Impossible pour autant dans nos sociétés de renoncer tant à l'égalité qu'au mérite. Si le terme de justice doit faire sens, il faut articuler les principes qui la définissent» (p. 1).*

Entre ces deux principes, c'est le rôle des conventions collectives et du droit de travail qui mettent en place un équilibre entre les diplômes et les postes, les fonctions et les responsabilités, le salaire, etc. (Dubet, 2006 ; p. 37)

- Entre des individus qui cherchent à être autonomes et responsables, et en même temps souhaitent avoir des protections et des garanties qui assurent une égalité élémentaire et être reconnu comme les membres égaux d'une communauté nationale. Selon Dubet (2005) « *cette double exigence conduit la plupart des individus à réclamer des protections sociales limitant les inégalités, et à condamner ces mêmes protections parce qu'elles rendent les individus « irresponsables » et dépendants. Là encore, deux principes de justice se heurtent frontalement* » (p. 55).

Pour ces deux principes, c'est le rôle de la reconnaissance qui est prédominant. Autrement dit, un manque de reconnaissance agit à la fois sur le sentiment d'autonomie et d'égalité car il « détruit le sujet en lui imposant une image dépréciée de lui-même » (p.194-205). De plus, « la frustration sur le plan de la reconnaissance constitue, avec l'insuffisance de règles, le facteur le plus agissant sur le sentiment d'égalité bafouée » (Dubet, 2006 ; p.475).

- Concernant la troisième contradiction entre l'autonomie et le mérite, Dubet (2005) explique que « *le mécanisme est de même nature quand il oppose l'autonomie et le mérite dans la mesure où l'autonomie est fondée sur la réalisation de soi, alors que le mérite est ancré sur l'utilité du travail dans une organisation collective.* » (p. 55)

Quant à cette contradiction, pour Dubet et *al.* (2006) c'est le rôle du pouvoir. Selon l'auteur « *la notion de pouvoir est ici centrale parce que le pouvoir est tendu entre deux*

*pôles : celui de l'autorité attachée aux positions et celui des ressources conquises par les individus » (p. 38)*

Dans son article « injustices et reconnaissance » Dubet explique que l'étude qu'il a menée lui a permis de conclure que *« la caractéristique majeure de ce conflit des principes qui en appellent tous à la reconnaissance, c'est qu'il produit un mécanisme critique au cours duquel le même individu, vous et moi, adopte tour à tour les diverses positions. Dans la même discussion et à partir de la même situation, nous choisissons l'égalité contre le mérite et l'autonomie, puis chacun de ces principes contre les autres. Si tous désirent que les demandes de reconnaissance soient comblées, tous savent aussi, plus ou moins confusément, que ces demandes sont contradictoires et qu'elles ne peuvent être satisfaites simultanément : je ne peux pas être, à la fois, plus égal, plus méritant et plus autonome »* (p. 38). De plus, il confirme les propos de Fraser (2005 ; p. 33) qui mentionne qu' *« une approche qui vise à redresser les injustices peut finir par créer des injustices de reconnaissance »* (p. 38). En d'autres termes, pour Dubet, *« on ne peut donc pas faire de la reconnaissance le socle d'une théorie de la justice ou de l'action politique »* (Halpern, 2013 ; p. 15)

Après un aperçu de la relation entre la justice et la reconnaissance comme elle a été avancée par Honneth, Fraser et Dubet, une présentation de la vision que défend Emmanuel Renault sur cette relation sera intéressante, d'autant plus qu'il met en doute l'importance de la démarche de Honneth.

- **Renault et la relation justice-reconnaissance : quel apport ?**

Renault se base sur les travaux de Honneth et s'inscrit dans la même direction tout en proposant un usage plus spécifique. Sur le plan méthodologique, il a tenté de rester aussi près que possible des expériences sociales négatives. Au nom d'une conception de la philosophie comme participation réflexive à l'explicitation et à la résolution des problèmes rencontrés dans l'expérience sociale, Renault a défendu une conception de la philosophie politique comme prise de parti dans des conflits politiques (Renault, 2011). Renault explique que *« chez Honneth, au contraire, le négativisme méthodologique est mis au service d'une entreprise philosophique cherchant à fixer des principes universels pouvant revendiquer le même degré de neutralité que la définition libérale de la justice »*. (p. 139)

Au niveau thématique, Renault a donné plus d'ampleur aux questions de l'identité et du travail. Il a aussi « *cherché à développer une analyse des destins du mépris social : de la souffrance sociale faisant obstacle à la résistance et à la révolte, aux différentes formes de l'agir protestataire. Ces divergences méthodologiques et thématiques sont solidaires s'un troisième type de divergence, relatif au statut même d'une théorie de la reconnaissance* ».

Au l'opposé de Honneth, Renault s'est engagé dans la perspective de mesure dans le domaine de pertinence spécifique de la reconnaissance et a cherché à l'articuler à d'autres perspectives théoriques dans les autres domaines (Renault, 2011). Il a essayé de montrer en partant d'un point de vue institutionnel que la théorie honnethienne présente des insuffisances à trois niveaux : a) le vécu d'une situation injuste peut tout à fait ne pas donner lieu à la prise de conscience ou au « sentiment » d'injustice qui, seul, pourrait donner naissance à des mobilisations, et par suite, transformer l' « injustice en lutte contre l'injustice » ; b) la conception expressive d'Honneth : les attentes de reconnaissance étant pensées non à partir d'elles-mêmes, mais à partir des institutions vers lesquelles elles seraient d'emblée dirigées. Et c) la méconnaissance que le modèle honnethien manifeste du phénomène de la « souffrance sociale », qui doit constituer le point de départ descriptif et clinique de la recherche normative (Guéguen et Malochet, 2014 ; p. 69-70).

La logique de Renault consiste à de traiter la reconnaissance d'un point de vue négatif : il essaye d'établir un rapport entre la souffrance et le déni de reconnaissance. Comme le souligne Caillé (2004), Renault distingue trois formes de déni de reconnaissance : « *la reconnaissance dépréciative (qui peut prendre trois formes : l'attribution d'un statut inférieur, la disqualification ou la stigmatisation), le déni de reconnaissance (méconnaissance ou invisibilité) et la reconnaissance fragmentée* » (p.18). Nous allons traiter brièvement de ces différentes formes. Cette présentation nous permettra ensuite de voir comment Renault a établi une corrélation entre le déni de reconnaissance et le sentiment d'injustice.

- La reconnaissance dépréciative résulte de jugements dévalorisants portés sur l'activité, voire sur les individus mêmes. Selon Guéguen et Malochet (2014) « *les attentes de reconnaissance individuelle se heurtent dans ce cas à des confirmations partielles de la part d'autrui, ce qui indique une forme de mépris à l'égard de l'utilité de l'activité de travail* » (p. 66) ;

- La reconnaissance décalée : « dans les institutions qui n'offrent de reconnaissance qu'aux individus s'efforçant de coller le plus possible à un rôle social déterminé, le déni de reconnaissance prend la forme de la méconnaissance et de l'invisibilité plus que de la reconnaissance dévalorisante : méconnaissance à l'intérieur des institutions (dans le cas où les individus se voient contraints d'endosser des rôles auxquels ils ne peuvent s'identifier), invisibilité ou mort sociale pour ceux qui n'existent pas pour les institutions parce qu'ils n'agissent pas en elles et qu'ils ne répondent à aucune fonction socialement identifiable » (Renault, 2004 ; p. 192).
- La reconnaissance fragmentée: ce troisième type d'effet institutionnel concerne la constitution identitaire dans la socialisation. Selon Renault (2006) « les différentes phases de la socialisation peuvent ainsi être interprétées comme le déroulement d'un processus au cours duquel l'individu s'approprie de nouvelles identités. La fonction spécifique de la reconnaissance au sein de ce processus permet d'identifier un nouveau type de déni de reconnaissance : la reconnaissance insuffisante » (p. 8) En effet, dans une société les différentes institutions peuvent créer « des effets de subjectivation incompatibles les uns avec les autres dans la mesure où ils interdisent aux individus de s'identifier totalement aux différents rôles dans lesquels ils tentent de se faire reconnaître par la société. » (p. 193). Cela signifie que le déni de reconnaissance dans ce troisième type dépasse la méconnaissance de l'individu au sein des institutions pour passer à une interdiction d'identification dans des tâches qui peuvent lui donner le sentiment d'être reconnu. Renault ajoute que ce type de déni de reconnaissance prend lui-même deux formes : instable et clivante ou déchirante. 1) La forme instable « correspond à une situation où l'individu flotte entre différents rôles sociaux sans parvenir à les unifier en un récit cohérent, de sorte qu'il ne parvient pas à donner un sens satisfaisant à son existence » (p. 193). 2) la forme déchirante est la situation où « lorsqu'un contexte institutionnel rend possibles des identifications fortes mais incompatibles » (p. 193).

De ces différentes formes, Renault conclut que « lorsque le déni de reconnaissance est produit par des institutions ou des relations sociales, on peut parler à ce propos de mépris social. Les situations de travail permettent d'illustrer les différentes formes du mépris social.

*Dans le travail, c'est tout à la fois la reconnaissance de ma liberté et de ma dignité, la reconnaissance de l'utilité et celle de la réalité de mon travail qui sont en jeu » (p. 1).*

En suivant cette directive du traitement du concept de déni de reconnaissance, Renault constate que la théorie de la reconnaissance permet de traiter, du point de vue théorique, de questions de justice que les théories de la justice de John Rawls laissent complètement de côté. En partant de ce point, Renault a essayé d'examiner la relation entre le déni de reconnaissance et le sentiment d'injustice au travail.

Selon Renault (2006) « *les théories de la justice tendent réduire le sentiment d'injustice a) soit à un donné affectif inchoatif qu'il revient à la réflexion individuelle ou collective d'informer rationnellement, b) soit à la sensibilisation de principes formulés indépendamment du sentiment par la réflexion rationnelle. Les sociologies de l'injustice tentent à souligner c) que le sentiment d'injustice est toujours dépendant de principes de justice déterminés ayant validité dans des contextes sociaux particuliers* » (p. 12). En d'autre terme, il présuppose que « *le sentiment d'injustice est fondamentalement improductif.* ».

Ainsi, il ajoute que l'apport de la théorie de la reconnaissance est qu'elle « *permet d'avancer l'hypothèse d'une productivité du sentiment d'injustice en explicitant les attentes normatives dont la déception peut donner lieu à un sentiment d'injustice* » (p. 12).

Selon Renault (2004), l'expérience de l'injustice comporte une association du vécu d'injustice et du sentiment d'injustice. « *Le vécu d'injustice correspond aux formes de souffrance provoquées par des situations injustes, que l'individu ne se représente pas nécessairement comme injustes. Le sentiment d'injustice, indissociable d'un mouvement de retour de l'individu sur lui-même, possède un contenu cognitif spécifique, qui « porte à la fois sur la situation vécue comme injuste et sur les principes qui permettent de qualifier cette situation comme injuste » (Renault, 2004, p. 36) » (Bessone, 2006, p. 273).*

On parle de sentiment d'injustice lorsque a) l'individu est capable d'identifier les attentes normatives, et/ou les principes de justice institués, dont la violation ou b) la déception a provoqué la situation injuste (modèle de la « mésestente ») ; dans ce cas seulement, l'expérience de l'injustice peut conduire à une dynamique pratique et normative de c) transformation de la situation sociale injuste (modèle du « tort ») (Bessone, 2006, p. 273). Renault (2006, p.14) explique ces divers cas en soulignant que :

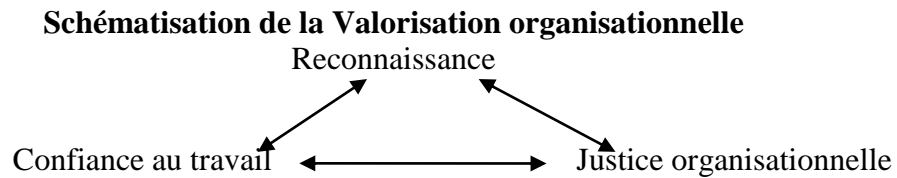
- « L'expérience de l'injustice induit une dynamique normative qui conduit à utiliser les principes de justice socialement institués pour exprimer l'injustice de la situation (c'est le cas lorsque l'injustice relève de la violation d'un principe moral ou juridique, voire d'un principe de justification tacitement admis par les partenaires d'interaction) soit dans l'institution, soit en dehors d'elle. Il n'y a pas à proprement parler de dynamique revendicative au sens où l'expression de la revendication est d'emblée adéquate.
- Ce n'est plus vrai dans le second cas, où l'expression de l'injustice de la situation suppose la modification du sens communément associé à un principe de justice socialement institué (comme par exemple lorsque l'injustice de la situation tient à une interprétation jugée restrictive d'un principe comme le droit de vote, le droit au travail, le droit au logement).
- C'est encore moins le cas dans le troisième cas, où les principes de justice font défaut de sorte que l'expression de la revendication passe par l'élaboration de nouvelles conceptions de la justice » (p. 14).

## Conclusions

Ce chapitre nous a permis de montrer qu'il existe bel et bien une relation entre les trois concepts : justice organisationnelle, confiance et reconnaissance au travail. Cette relation, que nous nommerons « valorisation organisationnelle », est le résultat des différentes recherches et études que nous avons pu dégager de la littérature ainsi que le constat de certaines idées avancées par plusieurs chercheurs qui ont traité l'un de ces concepts avec d'autres concepts tels que l'identité et la souffrance au travail.

Nous avons constaté que le concept d'identité est fréquemment choisi par la littérature afin de mettre en avant les relations entre la reconnaissance, la confiance et la justice organisationnelle. C'est le cas que ce soit en tant que variable explicite ou implicite souligné à travers la souffrance au travail. Deux grands résultats peuvent être dégagés : a) la reconnaissance augmente la confiance en soi qui intervient lui-même dans le renforcement de l'identité professionnelle. Le cas contraire existe aussi, c'est-à-dire que si les efforts fournis ne sont pas reconnus, l'identité professionnelle sera affectée par la dégradation du degré de confiance en soi, voir même l'apparition d'un sentiment de méfiance en soi. b) « *le déni de reconnaissance est à la source du sentiment d'injustice, et il est évidemment en lien avec le concept d'identité* » (Renault, 2004)

Tout cela nous mène à avancer l'hypothèse qu'il existe une relation intime entre les trois concepts : reconnaissance, confiance et justice organisationnelle, ce sans qu'on n'ait besoin d'intégrer à notre analyse d'autres concepts, que ce soit en tant que médiateurs ou modérateurs. Ainsi, ces relations peuvent être analysées et étudiées en tant qu'un seul bloc ou même traité chacune à part. De ce fait, nous proposons cette schématisation de la relation que nous nommons la « Valorisation organisationnelle (V.O) » :





### **Chapitre 3 : Discrimination, reconnaissance, confiance au travail, justice organisationnelle et stress au travail : quelles relations existe-t-il entre ces éléments ?**

#### **Introduction :**

La discrimination n'est pas un phénomène récent ou circonscrit localement ; au contraire, elle touche tous les pays du monde sous des manifestations variées, que ce soit socialement ou économiquement : la discrimination peut être raciale (Etat Unis, Indiana, etc), d'intégration et d'insertion (France), à l'embauche (la Belgique, la France, etc).

La forme de la discrimination, selon certains auteurs tels que Takaki<sup>1</sup>, est considérée comme un indicateur sur la personne ainsi qu'une référence sur laquelle les gens se basent pour créer leurs préjugés. En effet, pour lui, l'apparence et l'appartenance à un groupe racial constituent l'une des catégories initiales de l'information chez les personnes.

La discrimination raciale a été déclenchée, par exemple, en Indiana lorsqu'en 1991, les autorités ont converti un centre résidentiel, (où étaient hébergées des personnes coupables de mauvais traitement envers des enfants) en un refuge pour une quarantaine de vétérans de guerre sans logement, parmi lesquels 25 Noirs. Ce mélange n'a pas été accepté par un groupe de Blancs, une population qui constituait l'essentiel de la population du quartier « *qui proclamèrent avec virulence leur opposition à l'invasion des «nègres», brûlèrent une croix et vandalisèrent une voiture pour exprimer leurs sentiments. Un centre pour personnes blanches ayant violenté des enfants était donc acceptable [dans le voisinage], mais la présence de Noirs rendait un groupe de vétérans intégrés, mais sans logement, inacceptable !* » (Whitley et Kite, 2013).

En France aussi, les recherches sur la discrimination ont mis en évidence l'importance de ce phénomène. En fait « *plus de 70 articles de recherche sur ce thème sont apparus depuis 1992 avec une nette accélération depuis 1999, date de la mise en place d'une politique publique de lutte contre les discriminations* » (Garner-Moyer, 2000 ; p. 15)

La problématique de la discrimination est abordée de façon transversale et les recherches mettent davantage en avant les thèmes du racisme, de l'intégration, de l'insertion. Selon Garner-Moyer (2000) « *la recherche française a surtout cherché dans un premier*

---

<sup>1</sup> Ronald Takaki (1993) c'est un historien de race noir, Américain de naissance et d'une famille immigrante

*temps à mettre en exergue une réalité floue dans un contexte de chômage fort à l'encontre des populations immigrées et surtout issues de l'immigration » (p. 4) ; ce qui a contribué à retarder un peu le traitement des questions relatives aux politiques de lutte contre les discriminations. Comme l'a mentionné Richard (2013) « les politique de lutte contre les discriminations sont longtemps demeurées embryonnaires en France, mais il est possible de retracer quelques éléments d'une histoire encore à écrire, et de constater ainsi, que les recherches quantitatives ont été, depuis 20 ans, un élément important dans la mise en lumière des discriminations, et dans la détermination des formes d'action publique instituées » (p. 26)*

Ceci nous amène à croire que la discrimination n'est pas un concept unidirectionnel, au contraire, nous la trouvons dans de nombreux domaines de la société, dont le marché de travail : intégration, insertion sur le marché de travail, embauche, carrière, etc. L'objectif de notre recherche est de comprendre le volet économique du concept de discrimination.

Ce présent chapitre sera divisé en deux sections. La première sera dédiée, dans un premier lieu, à une présentation générale des deux concepts de discrimination et stress au travail et dans un deuxième lieu, à étudier le type de relation qui existe entre ces deux concepts. Cette première section constituera la base qui nous aidera à mieux comprendre la relation qui existe entre la discrimination au travail et ses répercussions sur la santé de l'employé, en particulier en tant que l'un des facteurs participatifs et déclencheurs du stress au travail. Au cours de la deuxième section, nous intégrerons d'autres variables médiatrices dans cette relation : la justice organisationnelle, puis la confiance et la reconnaissance au travail. Ces trois variables seront d'abord étudiées une par une tandis que nous aborderons les relations qui les lient entre elles. Puis, nous les traiterons en tant qu'un bloc qui composera le nouveau concept de « valorisation organisationnelle » et sera à son tour intégré dans cette relation.

### **Section 1 : Discrimination et stress au travail**

Exclure un candidat parce qu'il est noir, refuser d'embaucher une femme parce qu'elle prendra des congés de maternité, exclure un jeune diplômé d'un entretien d'embauche parce qu'il porte un prénom maghrébin, privilégier un homme pour un poste à responsabilité auquel des femmes plus compétentes y candidataient, etc. Malgré les idées reçues, ces discriminations sont un phénomène courant dans les entreprises et sur le marché du travail.

Dans la première partie de cette section, nous présenterons d'abord ce qu'est la discrimination. Ensuite, nous verrons ses principales approches et critères, et enfin les différents théories qui ont été produites à son sujet.

## **I. La discrimination : d'un sentiment à l'action**

La discrimination ne peut être bien définie et comprise que lorsque nous revenons sur ses antécédents. Selon Cuddy, Fiske et Glick (2007) « *les comportements sont déterminés à partir des émotions et des stéréotypes du groupe, ces trois éléments sont à considérer comme faisant partie d'une vision tripartite des attitudes. Les attitudes comprennent une composante cognitive, affective ou émotionnelle et comportementale. Les stéréotypes représentent la composante cognitive, les préjugés la composante affective et enfin la discrimination renvoie à la composante comportementale des attitudes* » (Collart et al, 2013 ; p. 8-9).

Les auteurs ajoutent aussi que « *le fait d'appartenir à un groupe plutôt qu'à un autre peut conduire à des préjugés et de la discrimination vis-à-vis des membres de ce groupe.* » (p. 9). Autrement dit, la discrimination est un phénomène omniprésent dans notre quotidien. Cette omniprésence n'est que le fruit de la mise en action des préjugés. Il semble donc pertinent de s'intéresser aux préjugés, concept que nous allons présenter dans le paragraphe suivant.

### **1) La discrimination : une idée qui est l'objet de préjugés**

Allport (1954) définit le préjugé comme « *une attitude négative ou une prédisposition à adopter un comportement négatif envers un groupe, ou envers les membres de ce groupe, qui repose sur une généralisation erronée et rigide*<sup>1</sup>. » (p. 162).

Bourhis et al (1999) ajoutent que « *les préjugés sont des attitudes problématiques dans la mesure où elles imposent des généralisations défavorables envers chacun des individus qui sont membres d'un groupe particulier sans égard aux différences individuelles existant à l'intérieur de chaque groupe. [...] On classe souvent les préjugés selon la catégorie sociale qui est l'objet de la généralisation.*» (p. 162). A titre d'exemple, nous citons le racisme : c'est le préjugé envers les individus d'une autre « race », le sexisme : c'est les préjugés envers les hommes ou les femmes, etc.

---

<sup>1</sup> cité par Bourhis, Gagnon, Moïse, 1999.

Ces types de préjugés sont les préjugés les plus connus dans notre société, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle. Si nous prenons l'exemple donné par Leyens et al., (1999), nous voyons qu'il y a différents types de préjugés basés sur le contexte social tels que les préjugés historique, économique, culturel, etc. Ci-après une citation d'un préjugé historique (la seconde guerre mondiale) :

*Les Allemands, par exemple, étaient considérés comme moins impassibles et les Japonais comme moins rusés par les Américains après la seconde guerre mondiale*

Il peut aussi arriver par exemple qu'un salarié senior ait des préjugés sur les compétences d'un groupe de jeunes travailleurs sans avoir vraiment fréquenté professionnellement ce groupe. Ce préjugé peut être basé sur une ancienne expérience vécue par un membre du groupe des seniors qui l'a racontée au reste du groupe. C'est ce que confirment Bourhis et al. (1999) en signalant que « *les préjugés se situent au niveau des jugements cognitifs et des réactions affectives* » (p. 164). Les auteurs ajoutent aussi que « (...) *Lorsqu'on passe aux actes c'est du concept de discrimination dont il s'agit* » (p. 164)

## **2) Définitions de la discrimination**

Dovidio et Gaertner (1986) ont défini la discrimination comme étant « *une attitude comportementale négative et injustifiée envers des individus membres d'un exogroupe à propos duquel les individus ont des croyances et des préjugés* ». La discrimination renvoie donc à un acte, au fait de traiter inégalement un individu à cause de son appartenance à un groupe social à propos duquel on a des préjugés.

Whitley et Kite (2013) ajoutent que « (...) *même si les gens tendent à penser à la discrimination en termes négatifs, celle-ci peut aussi conduire à traiter plus positivement quelqu'un en fonction de son appartenance de groupe* » (p. 17)

Selon ce qu'on vient de présenter concernant les discriminations, nous pouvons avancer la définition suivante :

« *La discrimination est un phénomène complexe qui peut se manifester suite à (1) une attitude ou un comportement négatif envers un individu ou un groupe à compétence égales avec un autre groupe favorisé et (2) une attitude ou réaction positive en faveur d'un groupe « minoritaire » qui a été déjà traité négativement* ».

Pour en savoir plus sur la notion de discrimination, nous allons d'abord voir les critères discriminatoires ainsi que les domaines de discrimination, ensuite nous présenterons les théories économiques de la discrimination, et enfin nous aborderons les raisons évoquées pour justifier la discrimination ainsi que la politique de discrimination positive.

### **3) Critères discriminatoires et domaines de discrimination**

La discrimination est le fait de traiter inégalement des personnes. Il existe, en la matière, des critères discriminatoires et des domaines de discrimination :

- Les critères possibles pour distinguer des personnes sont illimités : physiques, physiologiques, sociaux, religieux, vestimentaires, orientation ou pratiques sexuelles, opinions, langage, sexe, origines familiales ou géographiques, etc.
- Les domaines concernés peuvent également être infinis : activités sociales (entrée dans un établissement de loisirs, etc.), activités économiques (professions réservées, interdites ou obligatoires), activités politiques (droit de vote ou non), accès à l'école ou à l'université (mesures à l'encontre des étudiants étrangers, etc.).

Le critère et parfois le domaine de discrimination, nous permettent de qualifier la discrimination : on parlera donc de discrimination raciale, de discrimination systématique, de discrimination directe, etc.

### **4) L'approche économique de la discrimination :**

Différents critères et différents domaines de discrimination existent mais « *c'est souvent dans le domaine de l'emploi et du cheminement de carrière au sein des organisations que la discrimination se manifeste de façon particulièrement subtile et pernicieuse* » (Bourhis et al, 1999, p. 164).

Selon Biddle, Hamermesh (1998) « *en économie, on parle de discrimination lorsque certains individus ayant une particularité commune semblent défavorisés en raison de cette particularité, indépendamment de leurs caractéristiques productives<sup>1</sup>* ». Autrement dit, selon cette définition économique de la discrimination ce n'est pas la productivité qui fait la

---

<sup>1</sup> cité par Boumahdi et al, 2005 ; p. 57

distinction entre les travailleurs mais leur spécificité ou comme disent les auteurs leur particularité qui est la cause de ce traitement distinct.

Boumahdi et al, (2005) ajoutent aussi que « *la définition économique de la discrimination est établie aussi en termes de résultats et non pas d'intentions. La discrimination suppose une matérialité et elle doit avoir des conséquences mesurables au niveau du marché du travail (rémunérations, développement de carrières ou taux de chômage)* ». (p. 57)

En d'autres termes, l'approche économique de la discrimination est basée sur deux aspects : d'une part, l'existence d'une particularité sur laquelle se base le traitement défavorisé et d'autre part, la matérialité des conséquences de cette discrimination sur le marché du travail.

Les aspects de cette approche nous donnent la curiosité d'investiguer en profondeur la question de la discrimination au travail. Ceci nous pousse à faire une présentation qui nous permettra d'aborder quatre points essentiels :

- Faire la distinction entre les différents types (individuelle, institutionnelle, culturelle, organisationnelle et multiples) et formes (directe et indirecte) de discrimination que nous pouvons retrouver au sein des organisations et qui sont illustrés par de nombreux cas de discrimination.
- Evoquer les théories économiques (intentionnelle et non intentionnelle) qui ont participé à expliquer les comportements discriminatoires.
- Ainsi que les raisons auxquelles se réfèrent les employeurs pour justifier leur usages de critères discriminatoires.
- Et enfin, nous présenterons la discrimination positive en tant que solution de lutte contre les différents types et formes de discrimination dans les organisations.

L'analyse de ces points sera illustrée par quelques exemples de discriminations. Nous commencerons par traiter les types de discrimination qui existent sur le marché de travail.

- **Les principaux types des discriminations sur le marché de travail**

Selon la revue de la littérature et les recherches effectuées sur la discrimination au travail, il existe essentiellement trois types de discriminations : interpersonnelle, institutionnelle et culturelle. Dans certains travaux de recherche sont mentionnés deux types de discrimination supplémentaires, la discrimination organisationnelle et la discrimination multiple, qui est une combinaison entre deux types ou formes de discriminations. La discrimination salariale est aussi considérée comme un type particulier de discrimination puisqu'il englobe deux types de discrimination : interpersonnelle et organisationnelle.

- ❖ **La discrimination interpersonnelle**

La discrimination interpersonnelle est un comportement individuel injuste dirigé vers une autre personne en raison d'une particularité : appartenance à un groupe ethnique ou racial, apparence physique (handicap, obésité, ...), etc.

Selon Whitley et Kite (2013) le « (...) *traitement injuste provient des croyances stéréotypées, des évaluations dont un groupe a été l'objet, ou d'une combinaison des deux qui produit des traitements différents de cette personne. La discrimination apparaît à un niveau individuel ou au niveau d'une relation de personne à personne.* » (p. 17).

A titre d'information, on peut citer l'exemple d'un candidat qui a été accepté, suite à son excellent CV et à ses résultats au test qu'il a passé au sein du cabinet de recrutement, pour faire une période d'essai dans une société. Ce candidat a été qualifié « d'incompétent », car c'était le seul motif acceptable à donner au cabinet pour rompre la période d'essai, mais en réalité c'est son apparence physique (obèse) et les moqueries de ses collègues de travail<sup>1</sup> qui ont mené à ce rejet.

- ❖ **La discrimination institutionnelle**

De nombreux auteurs ont essayé d'apporter une définition claire de la discrimination institutionnelle. Certains chercheurs tel que, Collart et al (2005) considèrent que « *La discrimination institutionnelle désigne les préjugés ouverts qui sont utilisés dans les politiques institutionnelles, ou encore lorsque les politiques limitent l'accès, les opportunités*

---

<sup>1</sup> C'est un exemple donné suite à un entretien effectué avec une responsable au cabinet de recrutement Adecco en Tunisie

*ou le choix de personnes membres d'une catégorie ciblée* » (p. 12). D'autres comme par exemple, Garner-Moyer (2000), considèrent que la discrimination institutionnelle est le résultat « (...) *du fonctionnement même de l'institution, il s'agit d'une discrimination indirecte non intentionnelle.*» (p. 41).

Malgré la divergence dans les conceptions de la discrimination institutionnelle - Un préjugé « ouvert » utilisé dans les politiques de l'entreprise ou une discrimination indirecte non intentionnelle - il existe un point de convergence dans les différentes définitions : il est communément admis que la discrimination institutionnelle est produite à partir des normes, des mœurs des pratiques et des politiques mises en place dans l'organisation. Selon Collart et al (2013) « *l'utilisation de certains critères de sélection pour un emploi relève de la discrimination institutionnelle. Les pratiques institutionnelles semblent raisonnables en surface mais elles peuvent être une forme subtile de discrimination envers les individus membres de certains groupes.*» (p. 12).

Peu de recherches sur la discrimination institutionnelle ont évoqué les deux types (direct et indirect) de cette forme de discrimination. C'est le cas de Lembrechts et Valgaeren (2010) qui avancent qu'il existe deux types de discrimination institutionnelle : la discrimination institutionnelle directe et la discrimination institutionnelle indirecte appelée aussi discrimination structurelle. Les auteurs considèrent que « *La discrimination institutionnelle (ou discrimination institutionnelle directe) renvoie aux actions dirigées par une communauté ou une organisation et visant à exercer un effet néfaste – par exemple lorsqu'il est convenu dans une entreprise de ne pas recruter de femmes enceintes. Enfin, la discrimination structurelle (ou discrimination institutionnelle indirecte) porte sur des actions neutres qui s'avèrent néanmoins exercer un impact négatif<sup>1</sup>* » (p. 13)

Ces deux types de discrimination institutionnelle vont être abordés un peu plus loin dans ce chapitre dans le cadre de leurs relations avec l'un ou l'autre des concepts que nous traitons dans ce travail de recherche.

---

<sup>1</sup> La grossesse au travail : étude qualitative et quantitative 2010



## ❖ La discrimination culturelle

Jones (1997) définit la discrimination culturelle ou le racisme culturel comme étant « *l'expression individuelle et institutionnelle de la supériorité de l'héritage culturel d'une race sur celui d'une autre race* » (cité par Dovidio et al, 2010, p.313).

Pour Jones (1997) cette forme de racisme est la forme la plus subtile, la plus pénétrante et insidieuse. En fait, la discrimination culturelle ou le racisme culturel est incluse lorsqu'un groupe exerce son pouvoir pour imposer ces valeurs (effets cumulatifs de la vision raciale du monde, des croyances raciales, etc.) à d'autres et qu'elles sont utilisées comme une référence de valeur comparative. Cette forme de discrimination est présente partout dans la culture via des structures institutionnelles, des croyances idéologiques et les actions quotidiennes personnelles des individus dans la culture et ses effets se transmettent d'une génération à une autre<sup>1</sup>.

## ❖ Les discriminations multiples

La discrimination multiple est un type de discrimination qui n'a été évoquée que dans quelques travaux de recherche. La discrimination multiple peut être définie comme une discrimination basée sur plus d'un seul motif d'exclusion et de rejet de l'autre. Par exemple, une personne peut être victime d'une discrimination multiple lorsqu'elle est exclue ou rejetée à cause de son apparence et de son genre, de sa religion et de son origine ethnique.

La discrimination multiple peut être basée sur un cumul de motifs de discrimination : par exemple, traiter moins favorablement une personne à cause de son origine dans une situation et la traiter défavorablement, à cause de son genre dans un autre contexte.

La discrimination multiple peut aussi être une discrimination intersectionnelle, fondée sur un ou plusieurs motifs de discrimination. Par exemple, une personne qui s'est vu refuser une promotion pour un poste de responsabilité à cause de plusieurs critères (racial, de genre, grossesse et maternité) : une jeune femme, d'origine africaine et dont la probabilité qu'elle prenne un congé de maternité est élevée. La combinaison de toutes ces raisons peuvent être un motif pour l'employeur pour rejeter la promotion.

---

<sup>1</sup> Cité par Porentoro (2006)

### ❖ **La discrimination organisationnelle**

Whitley et Kite (2013) ont défini la discrimination organisationnelle comme étant « *la manifestation de la discrimination institutionnelle dans le contexte d'une organisation particulière. Elle se produit lorsque « les pratiques, les règles et les politiques des organisations formelles telles que les grandes entreprises ou les agences gouvernementales<sup>1</sup> » ont des conséquences discriminatoires* » (p. 430).

La discrimination organisationnelle ne se manifeste pas uniquement dans les milieux de travail. En effet, elle peut avoir des impacts dans d'autres aspects de la vie quotidienne de l'individu. Par exemple, Topolski et al (2003) ont effectué une étude sur trois supermarchés de trois quartiers d'une grande ville : des quartiers de bas niveau socio-économique (NSE), de classe moyenne et de plus haut NSE. L'objectif de cette étude est d'acheter des fruits pour les évaluer : noter sa qualité à partir de son goût et de son apparence et en se référant au niveau socio-économique. Les auteurs concluent qu'il existe une « *discrimination basée sur la classe sociale et la race : les données de recensement montrant que les quartiers à bas NSE de cette étude avaient un pourcentage plus élevé d'habitants issus des minorités que les quartiers de classe moyenne ou de haut NSE.* » (Whitley et Kite, 2013 ; p. 430). De ce présent exemple, nous avançons que les politiques des organisations, le cas des supermarchés, suit une discrimination organisationnelle en distinguant les marchandises vendues selon le niveau des quartiers.

### ❖ **La discrimination salariale**

Beaucoup de recherches ont été effectuées pour examiner l'effet du genre sur la discrimination salariale. Comme c'est le cas dans plusieurs autres thématiques, les visions des chercheurs divergent (Sofer (1995) ; Boumahdi et al. (2002 ; 2005) ; Rivet, (2003); etc.). Certains chercheurs affirment qu'il existe une discrimination entre les hommes et les femmes au niveau des salaires. Selon d'autres, il n'y a pas de discrimination. Et entre les deux, plusieurs chercheurs estiment qu'il existe une discrimination salariale indirecte entre les hommes et les femmes.

---

<sup>1</sup> Benokraitis et Feagin, 1995, p.44 cité par whitley et kite (2013) « chapitre 10 du préjugé à la discrimination » p. 430

La discrimination salariale va faire l'objet de plus de détails dans la prochaine section où nous l'évoquerons en tant qu'enjeu important de la justice tant sociale qu'organisationnelle.

Ces différents types de discrimination peuvent prendre différentes formes. Ces formes de discrimination se regroupent essentiellement en deux grands groupes : les discriminations directes et indirectes. Nous allons voir en plus de détails ces deux formes dans les paragraphes suivants.

- **Les formes de discrimination :**

Comme le souligne Legault M.J. (2002) « *il est question de discrimination lorsque les membres d'un groupe cible, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emploi inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées et sont proportionnellement moins nombreux ou absents de certains emplois* » (p.34)

Selon la revue de la littérature, on trouve deux visions des formes de discrimination :

- Benokraitis et Feagin (1995) ont développé un système, basé sur trois formes de discrimination : flagrante, subtile et masquée, qui peuvent se situer à quatre niveaux des interactions sociales : interpersonnelle, institutionnelle, organisationnelle et culturelle. (Whitley et Kite, 2013 ; p. 426)
- D'autres chercheurs ont évoqué deux formes de discrimination : la discrimination directe ou intentionnelle et la discrimination indirecte ou systémique.

Nous allons adopter la deuxième vision (qui inclut les formes directe et indirecte) dans l'exposition des formes de. En effet, nous la considérons plus synthétique que la vision de Benokraitis et Feagin (1995) dont les trois formes de discrimination peuvent être regroupées en seulement deux formes. Les paragraphes suivants fourniront de plus amples détails à ce sujet.

- ❖ **La discrimination directe :**

Selon la loi n°2014-173 du 21 février 2014 - art. 15 «*constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-*

*appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation ou identité sexuelle, son sexe ou son lieu de résidence, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.<sup>1</sup>»*

Citons l'exemple d'un employeur qui décide d'éliminer toute candidature de personnes de race noire et âgées de plus de 40 ans. De ce fait, il adopte un comportement moins favorable vis-à-vis des candidats qui satisfont ces critères alors que ces candidats ainsi que les autres, de race blanche et moins de quarante ans, présentent des compétences égales pour cet emploi.

Dans cet exemple, les critères de sélection des candidats sont la race et l'âge, ce qui constitue une discrimination directe d'une certaine partie de la population et désobéit à la loi qui interdit et sanctionne ce genre de comportement. C'est ce que confirme Garner-Moyer (2004) qui caractérise ce fait : « *qu'il s'agit donc... d'une décision intentionnelle, volontaire sur la base de critères illicites* » (p.40).

De même, Boumahdi et al (2005) affirment que « *la discrimination directe est à rapprocher des théories de la discrimination intentionnelle qui mettent en avant volonté explicite de discrimination émanant des différents acteurs du marché. Dans ce cadre, les préférences discriminatoires des acteurs sont mises en cause, car elles vont avoir des implications directes sur le marché du travail* » (p. 58)

D'autres auteurs tels que Benokraitis et Feagin (1995) divisent la discrimination directe ou intentionnelle en deux formes de discrimination : la discrimination flagrante et la discrimination masquée. La différence entre les deux formes développées par ces chercheurs c'est la visibilité de l'identification du comportement discriminatoire. En effet, la discrimination flagrante consiste en un « *traitement inéquitable et malfaisant...qui est habituellement intentionnel, relativement visible et facile à identifier*<sup>2</sup> » (p. 39).

Par contre la discrimination masquée consiste pour Benokraitis et Feagin (1995) en un « *traitement inégal et blessant...qui est caché à dessin et est souvent malveillant... [il s'agit]*

---

<sup>1</sup> LOI n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations (1), NOR: MTSX0769280L, Version consolidée au 23 février 2014, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000018877783>

<sup>2</sup> cité par Whitley et Kite (2013)

*du comportement délibéré qui tente de s'assurer... de l'échec, comme dans l'obtention d'emploi ou dans d'autres situations de travail<sup>1</sup>» (p. 42). Autrement, l'identification de l'intention de l'acteur de la discrimination «se révèle très difficile à étudier » car elle est cachée par des pratiques qui masquent la vraie intention de celui qui la fait.*

Quant à eux, Whitley et kite (2013) expliquent que les meilleurs exemples qui font références à la discrimination masquée, dans le contexte de travail, « ... sont l'embauche par tokenisme (...) c'est-à-dire l'embauche d'un ou plusieurs membres d'un groupe défavorisé comme preuve qu'une organisation ne pratique pas de discrimination ; le contingentement, c'est-à-dire le fait de restreindre les membres d'un groupe à un nombre limité de catégories d'emploi ; et le sabotage, ou le fait de s'arranger pour que les membres d'un groupe échouent, par exemple en donnant à des commerciaux des zones de prospection très pauvres en volume de vente, mais en leur donnant les mêmes objectifs que ceux des commerciaux bénéficiant de meilleures zones » (p. 428).

A notre sens, les deux formes de discrimination développées par Benokraitis et Feagin peuvent être regroupées en une seule forme de discrimination qui est la discrimination directe ou intentionnelle car l'intention de discriminer existe déjà chez l'auteur de l'acte ou dans son comportement que ce soit de manière directe ou cachée.

Nous allons maintenant nous intéresser à la deuxième forme de discrimination, la discrimination indirecte ou systémique, parfois appelée non intentionnelle, qui est le contraire de la discrimination directe.

#### ❖ **La discrimination indirecte ou systémique**

Selon la loi n°2014-173 du 21 février 2014 - art. 15 «constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. »

---

<sup>1</sup> idem

Pour expliquer ce qu'est la discrimination indirecte, Baudet-caille (2010) donne l'exemple des femmes qui travaillent à temps partiel et qui ont été victimes d'exclusion du mécanisme de retraite supplémentaire. Dans son explication, elle avance que « *les juges européens ont considéré comme une discrimination indirecte, l'exclusion des salariés temps partiel d'un mécanisme de retraite supplémentaire, car la majorité des salariés à temps partiels étaient des femmes ; l'employeur ne rapportait pas la preuve que l'exclusion de ces salariés était justifiée par des facteurs objectifs indépendants du sexe des intéressées. Les juges ont donc conclu au caractère discriminatoire de la mesure (CJCE, Kalanke, 17 oct. 1995, aff. C-450/93)* » (p. 108).

Legault (2002) souligne aussi que la discrimination systémique « *n'est ni explicite, ni volontaire, ni même consciente ou intentionnelle, mais relève le plus souvent d'un système de gestion fondé sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites, quant aux divers groupes et comprenant un ensemble de pratiques et de coutumes qui perpétuent une situation d'inégalité à l'égard des groupes cibles* » (p. 34). C'est ce que Benokraitis et Feagin (1995) nomment dans leur typologie la discrimination subtile.

Pour ces chercheurs la discrimination subtile consiste en « *un traitement inéquitable et malfaisant... qui est habituellement moins visible ou évident que la discrimination flagrante. Souvent il n'est pas remarqué, car les gens ont assimilé ces comportements [discriminatoires] subtils à des comportements « normaux », « naturels », ou « habituels* » (p.41).

Whitlley et kite (2013) ajoutent que « *au contraire des autres formes de discriminations, souvent intentionnelles, la discrimination subtile est la plupart du temps non intentionnelle* » (p. 426)

Cette forme de discrimination, quelle que soit sa nomination (indirecte, non intentionnelle ou subtile) peut être aperçue dans les lieux de travail dans plusieurs cas de figure tels que la mise en place d'un règlement interne, lors de la spécification des caractéristiques et des exigences du poste à promouvoir, les critères d'embauche, l'évaluation des emplois et notamment le choix des critères qui servent à pondérer ces emplois, les modes de calcul de la rémunération, l'évaluation du rendement, les politiques de formation et de gestion des compétences, les conditions de travail, les règles en vigueur pour déterminer les représentants des travailleurs et les règlements de travail.

Selon la revue de la littérature, il existe bel et bien des théories de la discrimination qui expliquent plus ou moins les comportements discriminatoires, directs ou indirects, que nous trouvons dans les lieux de travail. C'est ce que nous allons développer ci-après.

- **Théories économique de la discrimination**

Selon la revue de la littérature, deux vagues de recherches ont ancré et participé au développement et au progrès des théories économique de discrimination.

La première vague a débuté à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle où le problème de discrimination salariale entre les hommes et les femmes a suscité l'intérêt de plusieurs économistes qui ont essayé d'identifier les causes de ce problème.

Parmi ces économistes, nous trouvons Rathbone et Fawcett (1918) qui ont introduit la notion « à travail égal, salaire égal ». Cette notion n'a pas fait objet de l'unanimité des économistes, et ce n'est qu'en 1922, où était apparue « *l'une des premières grandes contributions « modernes » à l'analyse théorique de la discrimination en mettant à jours les premières « violations » de la libre concurrence sur le marché de travail entre hommes et femmes* » (p. 16), par l'économiste Edgeworth. Selon Combarous (1994), Edgeworth « ... suggère alors que les syndicats jouent un rôle dans l'apparition du phénomène de "crowding"<sup>1</sup>. Il exclut cependant la solution d'une libre concurrence entre les sexes arguant que celle-ci puisse mener à une dégradation du travail » (p. 16).

Combarous (1994) avance que « *l'analyse théorique de la discrimination a véritablement débuté au début des années 60, les différences de salaires pour des travailleurs dont les aptitudes paraissaient identiques n'ayant guère retenu l'attention des économistes jusqu'à cette date. Mis à part un article d'Edgeworth en 1922, il fallut en effet attendre 1957 pour avoir, avec l'ouvrage de Becker, la première analyse explicite de la discrimination* » (p. 17).

Selon la littérature, l'analyse théorique de la discrimination sur le marché du travail offre trois approches. La première - la plus "classique" a été développée par Becker en 1957. Dans ses travaux Becker a mis en place une théorie fondée sur les préférences discriminatoires. Dans cette théorie, il suppose l'existence d'un "goût" pour la discrimination

---

<sup>1</sup> théorie du cantonnement ("overcrowding") explique la ségrégation occupationnelle : par purs préjugés, les employeurs vont exclure les femmes de certains types d'emploi, et donc par effet indirect diminuer leurs salaires.

de la part des différents agents économiques : employeurs, collègues de travail ou consommateurs. En expliquant cette théorie néoclassique, Combarous (1994) avance que dans la théorie de Becker suppose « ... *que celui qui a un comportement discriminatoire ne fait qu'affirmer dans ses comportements économiques le "déplaisir" éventuel qu'il ressent au contact d'individus appartenant à un ou plusieurs autres groupes d'agents - les individus du sexe opposé, les individus de telle ou telle race, de telle ou telle confession, etc.* » (p. 17)

La deuxième approche est la discrimination par intérêt. Selon Combarous (1994) « *cette approche montre comment certains agents peuvent bénéficier de gains monétaires en discriminant. Les goûts des agents n'entrent plus ici en compte* » (p. 1). En fait, les agents discriminateurs ne se préoccupent pas de travailler avec des gens différents d'eux, leur seul souci c'est de tirer des avantages de leur comportement discriminatoire.

Enfin, la troisième approche est la discrimination statistique. Combarous (1994) explique que la discrimination statistique « (...) *suppose que les phénomènes discriminatoires observés ne sont que le fruit d'une information imparfaite - probablement insuffisante- sur les qualités économiques des travailleurs. Les agents qui discriminent ne le font pas de manière intentionnelle. Ils rémunèrent différemment des travailleurs ayant des productivités identiques parce que l'information disponibles inhérente aux productivités individuelles est insuffisante* » (p. 1)

La deuxième vague était essentiellement un prolongement des théories économiques précédemment évoquées en deux niveaux :

- D'une part, il y a eu selon Havet et Sofer (2002), des « *prolongements des modèles de type beckerien<sup>1</sup>, fondés sur un "goût" pour la discrimination. Ils font intervenir le plus souvent des coûts d'ajustement, reliés en particulier au processus de recherche d'emploi* » (p. 97)
- D'autre part, un prolongement au niveau de l'approche de la discrimination statistique. Ce prolongement a démontré que « *la différence dans la qualité de*

---

<sup>1</sup> L'idée de base du modèle beckerien repose sur le fait que l'individu a un goût pour la discrimination. Becker identifie 3 origines possibles, l'employeur, les salariés masculins et les consommateurs. Selon Havet et Sofer, pour Becker (1957) « *le fait pour un employeur de recruter une femme, pour un employé masculin de travailler avec une femme ou pour un consommateur d'acheter un produit vendu ou fabriqué par une femme, comporte dans chaque cas, un coût psychologique supplémentaire qui n'existe pas vis-à-vis des hommes* » (p. 88). D'où la supposition de Becker, suivi par la confirmation de Arrow (1973), que les employeurs retirent une utilité négative à l'embauche des femmes.



*l'information relative aux deux sexes peut avoir deux principales implications. Tout d'abord, les employeurs, qui ont une plus mauvaise perception des performances des femmes, tendent à ne pas leur trouver un emploi qui soit bien adapté. De plus, les femmes vont être moins incitées à suivre une formation qui aurait pour but d'améliorer leur productivité, car leurs efforts sont plus mal reconnus par les employeurs » (Havet et Sofer, 2002 ; p. 97)*

Après avoir présenté les premières théories économiques de la discrimination et les prolongements qu'elles ont connus, nous montrerons les raisons évoquées pour justifier leur comportement discriminatoire ainsi que la « solution » trouvée pour lutter contre la discrimination.

- **Raisons évoquées pour justifier ces discriminations**

Pour expliquer ces discriminations, certains vont évoquer des éléments de type psycho-social; d'autres, des arguments de type économique (voir notamment Amadiou 2002, 2004, Garner et Moyer, 2004, etc).

Selon Cornet et Warland (2006) « *Une première explication de ces comportements serait la socialisation des acteurs impliqués qui reproduiraient un cadre de référence comprenant des représentations et des stéréotypes<sup>1</sup> qui structurent et influencent la vision que l'acteur a de l'autre, notamment en termes de compétences et d'incompétences, d'adéquation ou de non-adéquation à un poste ou à une fonction. »*

Ils y ajoutent que « *au-delà de ces stéréotypes, viennent se greffer des argumentations qui relèvent de l'efficience d'une organisation (buts de système) et de son efficacité (buts de mission). »*

Ceci nous mène à conclure que certaines catégories de personnes sont exclues à cause des adaptations qu'il faudra effectuer pour assurer leur intégration dans un environnement de travail conçu initialement comme étant homogène ; où les difficultés à gérer un groupe de travail est devenu potentiellement conflictuel du fait de son hétérogénéité (Cornet et Warland, 2006).

---

<sup>1</sup> Idée préconçu ou lieu commun sans fondement rationnel

Un autre type d'argumentation est mis en avant pour justifier l'exclusion cette fois-ci sur le plan commercial, l'enjeu étant de conserver ses parts de marché en évitant de déplaire à ses clients (Cornet et Warland, 2006). Cet argument relève de deux théories économiques que nous avons évoquées précédemment : l'approche de la discrimination par intérêt dont l'objectif est de conserver les parts de marché et la discrimination par préférences du « goût » du consommateur pour éviter de lui déplaire.

Ces types de discrimination sont interdits par la loi et s'il est prouvé qu'une entreprise les a mis en pratique, elle sera pénalisée. Mais l'Etat n'a pas limité sa politique à repérer les discriminations au sein de l'entreprise et à les pénaliser mais il a aussi mis en place des politiques de discrimination « positive » pour aider les catégories ou les personnes victimes de discriminations aujourd'hui ou par le passé, que ce soit pour des raisons ethniques, raciales, d'apparence ou de santé, etc.

Nous aborderons et tenterons dans le paragraphe suivant de répondre à la question « la discrimination positive est-elle la solution pour lutter contre la discrimination sur les lieux de travail ? ».

- **La discrimination positive est-elle la solution pour lutter contre la discrimination sur les lieux de travail?**

L'association Américaine de psychologie (1996) définit la discrimination positive comme étant une politique qui consiste en des « *efforts volontaires et obligatoires (des organisations) en vue de combattre la discrimination et d'offrir l'égalité des chances dans...l'emploi pour tous* <sup>1</sup> » (p. 2). C'est ce que Crosby et al (2003) ont essayé de clarifier dans leur article, « *Affirmative Action : psychological Data and the policy Debates* » ; ils y expliquent que les programmes de discrimination positive mis en place ont permis plus de promotion aux personnes de couleurs et aux femmes que dans les organisations dans lesquelles ces politiques ne s'appliquent pas.

A leur tour, Whitley et Kite (2013) ajoutent que les programmes de discrimination positive n'ont pas pour finalité de « *réduire le préjugé ou à améliorer les relations intergroupes.* » Mais leur objectif est de créer une « *force de travail diversifiée (et) d'une ascension sociale pour les minorités et les femmes* » (p. 566).

---

<sup>1</sup> Cité par Witley et Kite, (2013), p. 565

Partant des préjugés sur la qualification et la compétence des bénéficiaires des programmes de discrimination positive, beaucoup de recherches ont été effectuées pour cerner cette idée et essayer de réduire ces préjugés et instaurer le concept de la diversité au sein de l'organisation ; deux voies divergentes de comportements des non bénéficiaires des programmes ont été repérées :

- Selon Crosby et al (2003), « *un nombre plutôt important d'études de laboratoire ont trouvé que les gens ont des attitudes plus négatives envers les employés qui ont bénéficié de la discrimination positive, les considérant comme moins compétents et moins qualifiés que les autres employés* » (p. 567).
- Whitley et Kite (2013) présentent quelques résultats de recherche qui exposent une attitude positive vis-à-vis des bénéficiaires des programmes de discrimination positive : « *dans leur recherches Parker et al (1997) ont trouvé que globalement, les hommes blancs employés d'une agence gouvernementale américaine n'avaient pas d'attitudes négatives envers leurs collègues qui avaient bénéficié de la discrimination positive* » (p. 567). Même résultat a été repéré dans les travaux de Taylor (1995).

Selon les résultats obtenus, dans la plupart des cas, la discrimination positive n'engendre pas des préjugés ; même s'il y en a elle participe, même implicitement, à les réduire. C'est ce que confirment Whitley et Kite « *même si les programmes de discrimination positive ne sont pas destinés à obtenir des effets sur les préjugés, les résultats de certaines recherches suggèrent qu'ils en ont* » (p. 567). En d'autres termes, la discrimination positive constitue donc une solution pour les minorités ethniques et les femmes.

En passant des préjugés à l'analyse économique, les politiques de lutte contre la discrimination ont fait l'objet d'une analyse basée sur deux points : l'équité et l'efficacité. Comme c'était le cas pour la discrimination. Sur ces deux angles, Boumahdi et al (2002) avancent que « *les politiques de discrimination positive ont pu faire l'objet de contestations au sens où elles peuvent conduire les employeurs à privilégier l'embauche de membres de minorités ou de femmes moins qualifiées au détriment d'hommes blancs plus compétents* » (p. 505).

Ces contestations ont été justifiées par l'apport de l'injustice et de l'inefficacité de ces politiques de discrimination au sein de l'organisation. Selon Boumahdi et al (2002) ce double

effet d'injustice et d'inefficacité peut être expliqué d'une part par la « *violation du principe de récompense en fonction du seul mérite individuel* » et d'autre part, par « *une baisse de l'incitation à investir dans le capital humain pour les groupes aidés et par les stigmates attachés aux individus qualifiés appartenant au groupe protégé par le dispositif* » (p. 505).

Ces mêmes auteurs ajoutent que l'ambiguïté de la détermination de l'efficacité ou l'inefficacité de l'action affirmative permet de déterminer s'il y a réellement de la concurrence ou de la discrimination sur le marché de travail (Boumahdi et al, 2002). Cette ambiguïté permet un transfert du traitement des problématiques des politiques de lutte contre la discrimination du plan théorique au plan empirique ; ce qui a permis d'effectuer un ensemble de travaux. Les recherches empiriques ont eu comme objectif la « *vérification de l'existence et de l'amplitude des baisses de qualifications et/ou performances dans l'emploi constatées lors de l'embauche de membres des groupes favorisés par les dispositifs* » (p.506).

Un autre apport économique de l'application de la discrimination positive au sein de l'organisation a été observé dans plusieurs recherches effectuées par Johnson (1998), Richard (2000), En effet, selon Whitley et Kite (2013), « *... les chercheurs ont observé que comparativement aux entreprises ayant une force de travail moins diversifiée, les entreprises plus diversifiées ont une plus forte valeur en bourse, plus de productivité, de profits plus importants et des parts de marché plus grandes, et leurs actionnaires ont de plus larges retours sur investissement.* » (p.566)

Donc à vrai dire, la discrimination positive constitue une solution et un remède pour plusieurs problèmes dans l'organisation : des préjugés, qui constituent l'élément déclencheur des discriminations au travail, à l'efficacité économique, qu'elle apporte à l'entreprise à travers la diversité de son équipe de travail et la qualification et les compétences apportées par les membres des groupes minoritaires.

Nous pouvons en conclure que la discrimination, quelle que soit sa nature ou sa forme, représente un péril au travail pour tous les acteurs au sein de l'organisation et en particulier pour le salarié et sa santé. C'est dans ce cadre que nous abordons ce concept dans notre recherche. En effet, la discrimination a beaucoup de répercussions sur la santé du salarié ; elle peut même être un facteur déclencheur de certains problèmes de santé tel que le stress.

### **Synthèse :**

Cette partie nous a permis de donner une définition synthétique des états de manifestation de la discrimination dans les lieux de travail : « *La discrimination est un phénomène complexe qui peut se manifester suite à (1) une attitude ou un comportement négatif envers un individu ou un groupe à compétence égales avec un autre groupe favorisé et (2) une attitude ou réaction positive en faveur d'un groupe « minoritaire » qui a été déjà traité négativement* ».

De plus, nous avons abordé les quatre points essentiels de la discrimination :

- \* La distinction entre les différents types (individuelle, institutionnelle, culturelle, organisationnelle et multiples) et formes (directe et indirecte) de discrimination qui existent au sein des organisations.
- \* Les théories économiques (intentionnelle et non intentionnelle) qui ont participé à expliquer les comportements discriminatoires.
- \* Les raisons qu'invoquent les employeurs pour justifier leurs pratiques discriminatoires.
- \* La discrimination positive en tant que politique de lutte contre la discrimination.

## **II. Stress au travail**

Avec un environnement en mutation et un marché de travail difficile à intégrer, l'activité professionnelle devient non seulement un projet pour tous les jeunes en chômage ou ayant récemment terminé leurs études mais aussi une source de problèmes pour d'autres. Les exigences du travail obligent l'individu à réaliser des tâches de plus en plus complexes, à prendre des responsabilités grandissantes, à résoudre des problèmes, etc. (Floru et Cnockaert, 1998). C'est dans ce contexte que nous allons essayer de présenter le concept du stress professionnel.

### **1) Le stress professionnel**

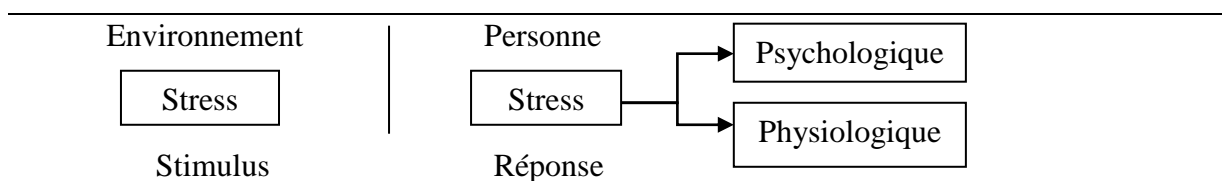
Selon la revue de la littérature, il existe trois approches principales du stress professionnel à savoir : l'approche biologique, qui est basée sur la réponse, et l'approche psychologique qui compte deux variantes : l'approche interactionniste et l'approche transactionnelle.

- **L'approche biologique du stress : le stress basée sur la réponse**

La notion de stress a été introduite pour la première fois en 1936 par Selye. Il conclut à travers ses travaux que toutes les manifestations hormonales et neurologiques sont des indices

objectifs de la réponse du corps au stress et il définit le stress comme « *la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande d'adaptation qui lui est faite* ». En 1956, Selye désigne cette réponse globale sous le terme de « syndrome général d'adaptation » dont il distingue trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Ainsi, il évoque l'ensemble des réponses susceptibles de se reproduire à l'identique malgré la diversité des formes d'agression subies par l'organisme (Selye, 2013). Il évoque ainsi, en 1974, la relation entre le stress et la santé : « *si les effets du stress sont bons, stimulants et permettent une bonne adaptation chez le sujet, on parle d'eustress (bon stress, stress positif, stress " moteur " ), s'ils sont mauvais et causent des dommages pour l'individu, on parle de distress (mauvais stress, stress négatif, stress " inhibiteur" )* » (Selye, 1979). Cette théorie du stress met ainsi l'accent sur le caractère non spécifique de la réaction exprimée par l'organisme, indépendante de l'agent stressant. Il s'agit d'un modèle biologique fondé sur le schéma stimulus-réponse :

**Figure n° 3-1 : Modèle biologique fondé sur le stimulus-réponse**



**Source : Steiler et Rosnet (2011)**

Le caractère mécaniste de type stimulus-réponse de la théorie développée par Selye trouve rapidement ses limites explicatives, en particulier parce que la dimension psychique de l'individu n'y est pas prise en compte.

- **L'approche interactionniste**

Selon Gamassou et Moisson (2008) « *l'approche interactionniste du stress suggère que la qualité de l'adéquation entre une personne et son environnement de travail offre une meilleure explication du comportement que les différences individuelles ou contextuelles. Selon cette approche, le stress apparaît en raison de l'interaction entre une personne et un environnement « incompatibles »* » (p. 4). En d'autres termes, l'approche interactionniste met en évidence l'inadéquation entre l'individu et son environnement.

Ainsi, les réactions comportementales, le bien-être ou le stress dépendent simultanément de cette inadéquation. Cette idée a été essentiellement mise en œuvre à travers

trois modèles : la théorie de l'ajustement de la personne avec son environnement (The Person-Environment-Fit theory) défendu par French et al (1974, 1982), le modèle d'Ivancevich et Matteson (1984) qui découle du modèle de French et le modèle du « demande-contrôle au travail » de Karasek (1979) qui a été développé en collaboration avec Theorell (1990) et son modèle « demande contrôle-support au travail ».

#### ❖ **The Person-Environment-Fit Theory de French (1974 et 1982)**

French et *al.* (1974, 1980, 1982) ont développé une théorie du stress professionnel basée sur le concept d'adéquation entre la personne et son environnement (Person-Environnement Fit). Selon les auteurs de ce modèle, l'interaction entre les variables environnementales et les caractéristiques de la personne détermine l'apparition d'un stress. Ils soulignent deux types d'adéquation :

- Le degré selon lequel les attitudes, capacités, motivations et besoins des opérateurs rencontrent les demandes, ressources, opportunité et gratifications professionnelles.
- Le degré selon lequel l'environnement professionnel rencontre les besoins des travailleurs, et en particulier la mesure dans laquelle l'individu est encouragé à utiliser ses connaissances et ses aptitudes dans le cadre de sa profession (Moisson, 2008).

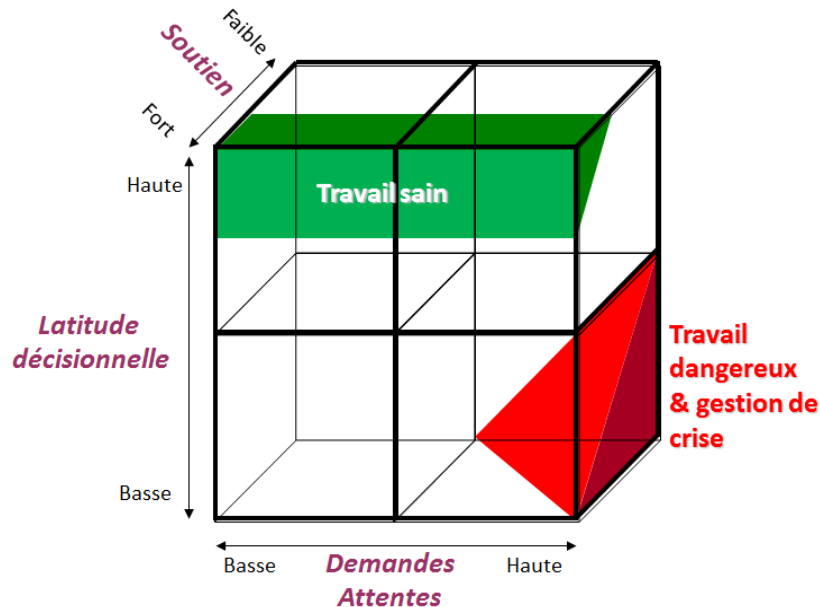
Selon French, le stress apparaît lorsqu'il y a un manque d'adéquation entre deux de ces aspects. Ce manque peut produire des tensions psychologiques, physiologiques et comportementales (par exemple, l'insatisfaction, l'augmentation du taux de cholestérol et le tabagisme) qui augmentent à leur tour la morbidité et la mortalité (Van Harrison et Edwards, 1993). Une des hypothèses les plus importantes du modèle est que le manque d'adéquation positif (ex. surqualification) comme le manque d'adéquation négatif (ex. sous-qualification) mène à un déséquilibre et engendre l'apparition du stress. Ces principes de base sont à l'origine des nombreuses théories du stress dans des organisations, comme ceux proposés par Karasek, 1979 ; Beehr et Bhagat, 1985 et Ivancevich et Matteson, 1984.

#### ❖ **Le Job Strain Model de Karasek (1979)**

Karasek a proposé un modèle (figure n°1) destiné à étudier le degré de risque de la situation professionnelle pour les salariés. Il intègre dans son modèle la perception des caractéristiques de la demande psychologique associée aux contraintes liées à l'exécution de

la tâche (travail excessif, demandes contradictoires, complexité, temps insuffisant pour exécuter le travail, etc) et de la caractéristique individuelle de contrôle perçu détenue par la personne sur cette demande (la possibilité de prise de décision et la possibilité d'utiliser ses compétences au travail).

**Figure n°3-2 : Le modèle de Karasek (1979)**

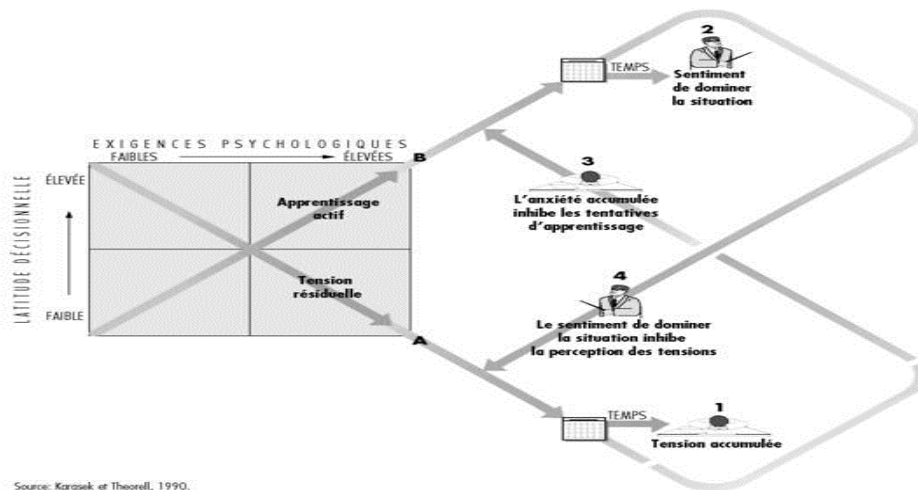


**Source : Richard (2012)**

Le modèle proposé par Karasek reste jusqu'à ce jour le modèle le plus explicatif sur le stress mais ceci ne nie pas le fait qu'il a été critiqué pour son manque de considération de certaines caractéristiques individuelles (stratégies d'ajustement par exemple) ou encore extraprofessionnelles psychosociales et sociales (soutien social). Ceci a mené Karasek et Theorell à ajouter en 1990 une troisième dimension, à savoir, la perception par le travailleur du soutien social au travail. D'où le nouveau modèle de Karasek et Theorell devient comme suit :



**Figure n°3-3 : Modèle de demande-contrôle-support de Karasek et Theorell (1990)**



Ce deuxième modèle de Karasek et Theorell (1990) suit le même principe que le premier modèle mais l'ajout de la dimension de soutien social regroupe les quatre situations précédentes en deux sous-groupes, dans lesquels le soutien social a un effet dans chaque situation (comme nous montre la figure ci-dessus). Autrement dit, lorsque le soutien social est élevé il engendre un effet favorable pour cette personne et la tension du travail sera supportée de manière collective. Dans le cas contraire, la personne sera isolée dans son environnement de tension.

Le nouveau modèle de Karasek (1990) a subi plusieurs critiques concernant la distinction de la source de soutien social dont profite le travailleur ; vient-il de son supérieur hiérarchique ou de ses collègues ? Hellemans et Karnas (1999) ont montré récemment que ces deux types de soutien correspondaient en fait à des dimensions différentes.

❖ **Le modèle d'Ivancevich et Matteson (1984)**

Le modèle interactionniste d'Ivancevich et Matteson, développé en 1984, trouve son origine dans le modèle de concordance de French et Harrison qui date de 1978 (person-environment-fit). Selon French et Harrison, le stress signifie un décalage entre les exigences du travail et les capacités de l'individu à y répondre. L'originalité du modèle d'Ivancevich et Matteson consiste en ce qu'il envisage les réactions et les comportements des travailleurs (Type A et Type B) par rapport à leur milieu de travail (Milieu A et Milieu B). En d'autres termes, à chaque type d'individu correspond un milieu de travail qui lui est optimal et adéquat. Lorsqu'il n'y a pas de congruence entre le type d'individu et le milieu de travail

peuvent apparaître des problèmes physiologiques, psychologiques et organisationnels pour l'individu.

Malgré l'ajout qu'apporte l'approche interactionniste au niveau de la prise en compte des conditions de travail en répertoriant les contraintes de la situation, elle ne permet pas d'expliquer la façon dont les individus gèrent et s'adaptent à une situation comprenant des agents de stress. Cette limite a débouché au développement de l'approche transactionnelle qui vient pour combler cette lacune.

- **L'approche transactionnelle**

Cette conception du stress insiste tout particulièrement sur l'importance de l'évaluation subjective de la situation par l'individu et les stratégies de coping qui en découlent (De Keyser et Hansey, 1996). Dans cette approche, ce n'est pas tant la situation qui est importante mais les ressources, c'est-à-dire les capacités de l'individu à mettre en place des stratégies individuelles ou collectives qui sont à prendre en compte. L'individu devient un être actif, il peut modifier les exigences de la situation en mettant en place des stratégies qui lui permettent de s'adapter à une situation contraignante (Banyasz, 1998). On ne définit plus le stress par le simple fait du stimulus, car la relation qui s'établit entre l'agent stressant et la personne dépend de la vulnérabilité de celui-ci. *"La relation stimulus-réponse est une relation circulaire"* (Rivolier, 1989). Nous présentons dans ce qui suit les différents modèles transactionnels développés.

- ❖ **La théorie cognitive du phénomène du stress : Lazarus et Folkman (1984)**

Lazarus et Folkman (1984) ont approfondi leurs recherches et ont introduit un nouveau concept qui est le modèle transactionnel. Pour eux, « *le stress psychologique est une relation particulière entre personne et environnement que la personne considère difficile à supporter ou dépassant ses ressources propres au point de mettre son bien-être en danger* » (p. 21). Par exemple, dans un climat organisationnel changeant, le salarié devient de plus en plus stressé du par la peur de perdre son poste, et ce stress s'accroît lorsqu'il est devant une situation difficile à résoudre. Autrement dit, le stress ne subsiste ni dans la situation, ni dans l'individu mais dans la relation entre l'individu et la situation ; la cause réelle du stress est la relation entre l'individu et son propre environnement.

Ces auteurs proposent donc un nouveau modèle d'analyse qui élargit l'étude du stress au-delà des seules dimensions biologiques, psychologiques et sociales. « Cette perspective conçoit l'individu comme un joueur « actif » dans l'interaction entre ces dimensions, par le biais de ses propres choix, émotions et comportements » (Graziani et Swendsen, 2004).

**Modèle transactionnel basé sur les trois niveaux de Lazarus et Folkman (1984)**

	Antécédents causals	Processus intermédiaires	Effets immédiats	Effets à long-terme
Social	Réseau social Profil culturel Système institutionnel Structures du groupe (ex. patterns du rôle)	Supports sociaux disponibles Moyens sociaux ou institutionnels disponibles pour des améliorations	Perturbations sociales Réponses du gouvernement Pressions socio-politiques Aliénations du groupe	Echec social Révolution Changements sociaux et culturels
Psychologique	Variables personnelles : - Valeurs-enjeux - Croyances-postulats, e.g. contrôle personnel, styles cognitifs de copings	Vulnérabilités Evaluations-réévaluations Coping : - Centré sur le problème - Centré sur l'émotion - Recherche et utilisation de support social	Sentiments positifs ou négatifs  Qualité de l'issue de la situation de confrontation stressante	Moral  Fonctionnement dans la vie
Physiologique	Variables de la situation - Demandes de la situation - Imminence - Timing - Ambiguïté - Ressources sociales et matérielles	Support social perçu : - Emotionnel - Tangible - Informationnel	Changements somatiques (précurseurs de maladies) Maladie aigüe	-Maladies chronique  - Fonctionnement physiologique altéré - Longévité - Rétablissement d'une maladie
	-Facteurs génétiques ou de constitution  - Conditionnement physiologique (stéréotype individuel de réponse) - Facteurs de risque pour la santé, e.g. fumer	Ressources immunitaires  Vulnérabilité des espèces Vulnérabilité temporaire Imperfections acquises		

Source : Keyser et Hansez (1996)

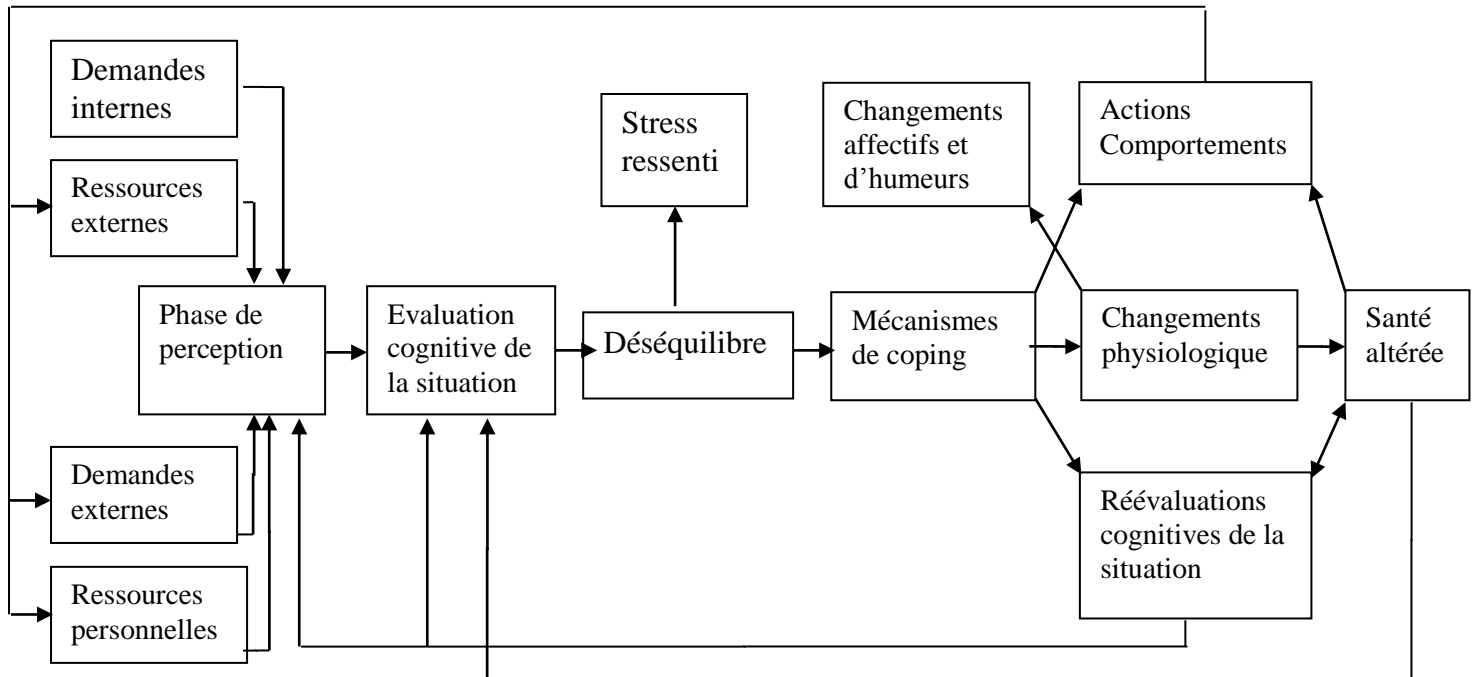
### ❖ Le modèle Cybernétique du stress au travail de Mackay et Cooper (1987)

L'approche de Mackay et Cooper (1987), dans la même lignée, conçoit le stress non comme une composante fixe de l'environnement ou de l'individu mais comme un processus évoluant dans le temps. Le modèle présenté par Mackay et Cooper (1987) et appelé "Transactional Model of Occupational Stress" est en quelque sorte un modèle cybernétique, dans le sens où outre les composantes elles-mêmes, les relations entre celles-ci et leur évolution dans le temps en fonction de certains facteurs influencent fortement la génération de stress.

De Keyser et Hansey (1996) rappellent les facteurs qu'il faut prendre en compte selon le modèle de Mackay et Cooper (1987) :

- L'inadéquation entre les exigences de l'environnement de travail et la capacité de l'individu (aptitudes, ressources) à combler ces exigences. La perception de cette inadéquation joue un rôle important dans la génération de stress chez l'individu.
- Le déséquilibre entre les stressors venant de l'individu (demandes internes) et les ressources fournies par l'environnement de travail pour cet individu
- Le processus d'évaluation combinant les deux paires de composantes externes-internes. Ce processus permet d'évaluer s'il existe un déséquilibre ou non et détermine si cela pose problème ou si cela posera problème à plus long terme.
- Le résultat est le coping qui comprend des composantes cognitives, comportementales et physiologiques.
- La vitesse à laquelle les différentes composantes changent (en secondes ou en années) influence la manière dont l'individu réagit.
- Le feed-back, mécanisme important qui comprend des implications d'un point de vue méthodologique.

**Figure n°3-4 : Modèle transactionnel du stress professionnel (Mackay et Cooper, 1987)**

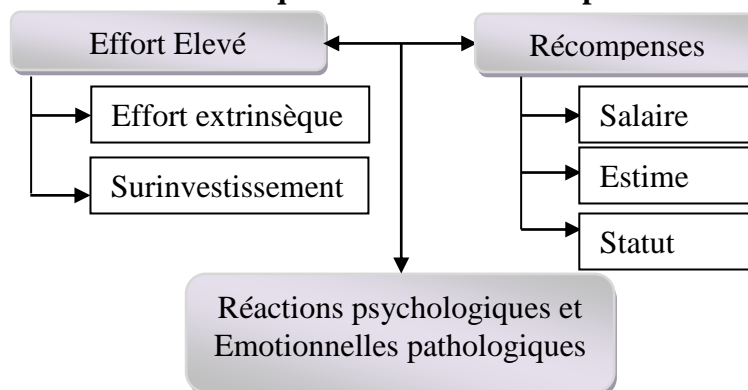


Source : Keyser et Hansez (1996)

❖ **Le modèle de déséquilibre entre l'effort et la récompense de Siegrist (1996)**

C'est le deuxième modèle que les chercheurs utilisent souvent avec le modèle de Karasek (1979 et 1990). Siegrist propose dans son modèle de faire l'équilibre entre les efforts/récompenses d'où sa nomination « Déséquilibre Effort-Récompenses » (DER)

**Figure n°3-5 : Le modèle Déséquilibre Effort- Récompenses de Siegrist (1996)**



Pour Siegrist, l'état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour. De ce fait, il distingue deux types d'efforts, comme le montre le modèle, les efforts extrinsèques (contraintes de temps, responsabilité, heures supplémentaires, charges physique, augmentation de la demande, etc) et des efforts intrinsèques ou surinvestissement qui

englobent les facettes de la personnalité, le besoin d'approbation, la compétitivité et l'hostilité latente, l'incapacité à s'éloigner du travail, etc.). En contrepartie, il y a la récompense ; Siegrist évoque qu'il y a trois types de récompenses que l'individu peut recevoir : la gratification monétaire (primes, salaire, indemnité, etc.), l'estime (respect, estime, soutien, etc.) et le degré de contrôle de son propre statut professionnel (promotion, titularisation, peur de la perte de son poste, etc).

Le point commun entre les deux modèles de Karasek et le modèle DER, c'est que ces modèles dominent la littérature et sont les plus utilisés dans les études. Cependant, chacun présente des particularités : le modèle de Siegrist inclut la dimension individuelle et subjective dans l'évaluation des contraintes psychosociales au travail, ce qui n'est pas le cas dans le modèle Karasek.

De même, le modèle de Siegrist a aussi dû faire face aux critiques en raison de son manque de l'évaluation de certaines contraintes psychosociales telles que le climat managérial et le climat interpersonnel au travail, de même que la dimension interactionnelle entre les hiérarchies.

Selon Banyasz (1998) « *l'approche transactionnelle se focalise essentiellement sur le stress psychologique, cependant une dimension essentielle manque : l'évaluation des conditions de travail qui déterminent l'activité, c'est-à-dire celles qui interviennent dans l'évaluation subjective de la situation. Cette approche s'enrichirait d'une analyse "objective" des conditions de travail et des exigences de travail* » (p.18).

D'autres modèles ont fait preuve de nouvelles perspectives : la mise en place des facteurs qui permettent à l'individu de faire face aux exigences des situations de travail. Il s'agit des modèles basés sur les ressources : la théorie de conservation des ressources de Hobfoll et le modèle des exigences-ressources de Demerouti. Nous allons les étudier dans les paragraphes suivants.

- **Une approche basée sur les ressources :**

- ❖ **La théorie de conservation des ressources de Hobfoll**

La théorie de conservation des ressources a été développée en 1989 par Hobfoll. Il propose, à travers cette théorie, un modèle traitant de manière plus compréhensive et plus

claire le stress professionnel tout en se basant sur les ressources. C'est d'ailleurs en cherchant une solution à une situation difficile que l'individu utilise des ressources. Dans le cas où l'investissement de ces ressources ne permet pas de surmonter la situation des répercussions de mal-être, de frustration et de stress risquent d'apparaître chez le sujet. Haberey-Knuessi (2011) souligne que la théorie de conservation des ressources postule que « *l'individu est actif pour protéger ses ressources et en acquérir d'autres. Or, toute menace pesant sur ces ressources internes comme externes, entraîne du stress (Hobfoll et al. 2004)* » (p. 25).

Ces ressources se classent en quatre groupes, comme les indiquent Neveu (2012) :

- « **Les ressources tangibles.** Il s'agit d'éléments matériels auxquels le salarié attache une importance digne de préservation. Le monde du travail donne de nombreux exemples de ce type d'objets sous la forme d'avantages réels (logement, voiture de fonction, habillement, chèque-repas,...), et symbolique (volume d'une pièce de bureau, situation de l'emplacement de parking...) ;
- **Les ressources interpersonnelles.** Celles-ci sont en rapport avec les conditions, directes, ou indirectes dans lesquelles s'exerce l'activité professionnelle. Ces ressources peuvent ainsi correspondre au soutien du collectif de travail (collègues, hiérarchie) ou à des relations extraprofessionnelles (famille, amis...)
- **Les ressources personnelles.** Sont ici regroupés ces éléments propres à la personne et qui lui confèrent une valeur dont elle ne saurait se départir sans se sentir lésée dans son identité (estime de soi, reconnaissance, personnalité, croyances...) ;
- **Les ressources énergétiques.** Cette catégorie est particulière car elle rassemble des ressources qui elles-mêmes permettent l'acquisition, ou le développement d'autres ressources. Il s'agit donc de ressources-relais productrices d'énergie motivationnelle positive. Hobfoll en repère un certain nombre comme la rémunération, le temps, les connaissances, les compétences » (p. 83)

Selon cette théorie, Gorgievsky et Hobfoll (2008) avancent trois principes qui expliquent les situations où le stress naît.

### **Premier principe : Les pertes en ressources**

« ...les individus sont largement plus sensibles à la perte en ressources qu'au gain en ressources ce qui signifie que la perte (réelle ou anticipée) en ressources a une capacité à

*agir sur eux plus grande que la perspective d'un gain. La perte en ressource est classiquement accompagnée d'émotions négatives (...). Lorsque leurs ressources sont menacées, les individus ont un penchant à se concentrer sur leurs pertes et sur leurs faiblesses et non sur leurs forces. De plus, les expériences de pertes conduisent plus à des évitements et des stratégies pour limiter les pertes qu'à une recherche active de nouvelles opportunités pour gagner des ressources. (...). Lorsque les individus sont confrontés à des menaces et à des pertes, l'environnement a besoin de mettre l'accent sur leurs forces et encourager la recherche des gains<sup>1</sup> ».*

## **Deuxième principe : l'investissement en ressources**

Pour se protéger contre la perte des ressources, limiter les dégâts des pertes ou en gagner, les individus doivent faire un investissement de ressources. Ainsi, comme l'indique Moulette et Roques (2014) « *un individu qui éprouve des difficultés dans ses relations avec les autres (c'est-à-dire qu'il risque une perte de ses ressources en raison de ses mauvaises relations) devra investir des ressources (du temps, de l'énergie, etc...) dans ses relations interpersonnelles* » (p. 99).

Gorgievsky et Hobfoll (2008) évoquent l'existence d'une corrélation entre la perte des ressources et le deuxième principe. En effet, les individus qui possèdent des grandes ressources sont moins vulnérables à la perte des ressources et plus capables d'avoir des gains de ressources. Au contraire, ceux qui ont moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et moins capables d'en gagner de nouvelles.

Pour expliciter plus ce deuxième principe sur l'investissement des ressources, Edey-Gamassou (2004), évoque l'exemple des travailleurs qui investissent du temps pour atteindre un salaire qui leur permet une « (...) *qualité de vie raisonnable, de la sécurité de l'emploi, une retraite, un statut, un sentiment d'accomplissement. Quand ces objectifs ne sont pas atteints, à la fois les ressources investies et les gains attendus sont perdus. Le concept d'échec de gain de ressources consécutif à un investissement est important pour comprendre le stress professionnel* » (p. 12).

---

<sup>1</sup> Cité par Moulette, P et Roques, O (2014)



### Troisième principe : des spirales de pertes et de gains

Les individus qui n'ont pas de ressources sont aussi les plus confrontés à des cycles d'échecs et de résistances à de nouvelles menaces qui leur feront perdre des ressources. Ces cycles d'échecs successifs, que Gorgievsky et Hobfoll appellent aussi spirales de perte sont plus remarquables que les spirales de gains car ils sont plus importants que ces derniers. Comme le mentionnent Moulette et Roques (2014), « *c'est un phénomène de renforcement qui s'explique parce que la nécessité d'investir en ressources demande de posséder déjà des ressources. Réciproquement lorsque les individus disposent de ressources, ils sont plus enclins à les investir, et se mettent donc en position d'obtenir des gains* » (p.99).

Pour Gorgievsky et Hobfoll (2008), les individus qui vivent des spirales de perte et d'échec connaissent une dégradation de leur santé, une augmentation de leur niveau de stress qui peut atteindre le niveau du *burnout*.

Dans le prolongement de la théorie de conservation des Ressources de Hobfoll, un nouveau modèle a été conçu : le modèle des exigences-ressources de Demerouti

#### ❖ Le modèle des exigences-ressources de Demerouti:

Le modèle des exigences–ressources repose sur l'idée qu'il y a un développement conjoint de l'épuisement (*fatigue*) et du désengagement, ce qui favorise le stress et le *burnout*. Le développement de cette conception bidimensionnelle « (...) *suit deux processus : (1) un processus de perte d'énergie, déterminé par les exigences professionnelles dont résulte la fatigue; (2) un processus motivationnel qui repose sur la disponibilité des ressources et qui a pour conséquences les attitudes d'implication ou les sentiments de dévouement* » (Edey-Gamassou, 2014). Dès lors, il sera indispensable de notifier que l'existence de ces deux conditions simultanément et non séparées favorisera le stress au travail et même le *burnout*.

- L'épuisement est le résultat d'une charge de travail importante qui a progressé d'une perte d'énergie vers une fatigue répétitive au cours du temps ; mais ceci ne conduit pas au désengagement.
- Le désengagement professionnel correspond au manque des ressources (contrôle du travail, sécurité, support social, récompense, etc.) adaptées se trouvant à la possession de l'individu et non à la fatigue ou l'épuisement.

- Dans le cas où les deux facteurs majeurs du burnout sont présents : épuisement et désengagement. « *Le risque de burnout devient réel. Les ressources ne sont pas uniquement en lien avec les exigences du travail mais se révèlent avoir une importance intrinsèque. En ce sens, ce modèle confirme tout à fait la théorie de Hobfoll de Conservation des Ressources* » (Haberey-Knuessi, 2011 ; p. 26).

De cette brève présentation des deux concepts : discrimination et stress au travail des questions s'imposent et se posent : quelle genre de relation existe-il entre ces deux concepts ? Est ce qu'il y a une relation directe entre eux ? Où on est dans le traitement de cette relation dans la revue de la littérature?

### **III. Discrimination et stress au travail**

Comme nous l'avons déjà montré lors du traitement du concept de discrimination, la discrimination est la mise en action des stéréotypes et des préjugés par rapport à un groupe ethnique ou racial ou à un groupe minoritaire au travail.

Selon Whitley et Kite (2013) « *les recherches sur la menace du stéréotype et sur la facilitation du stéréotype portent sur la manière dont le préjugé et la discrimination peuvent affecter la réussite académique et économique des membres des groupes stigmatisés. Vivre des discriminations peut avoir une profonde influence sur la santé physique et mentale d'un individu. De tels effets sont liés au stress associé à l'exposition chronique aux actes de discrimination et peuvent produire des effets à court et long terme* » (p. 508-509)

Nous allons partir de la question suivante : « Comment la discrimination peut-elle avoir des effets sur la santé des groupes minoritaire ou même de l'individu discriminé et produire du stress au travail ? » et commencer à présenter quelques recherches qui ont traité la relation entre la discrimination et son effet sur la santé des groupes minoritaires de façon générale, puis au travail.

Krieger et Sidney ont effectué une étude en 1996 sur une population totale de 4086 Américains dont 1974 sont des Américains noirs. Ils ont pu montrer l'existence d'une relation entre les discriminations raciales ressenties et les fortes tensions raciales.

Une autre étude effectuée par Meyer (2003) dans le cadre de la violence contre les homosexuels. Les résultats, selon Whitley et Kite (2013), ont montré que « *les gays qui rapportaient avoir subi des violences anti-gays ou des discriminations durant l'année*

*précédente présentaient des niveaux plus élevés de détresse psychologique que les gays qui ne rapportaient pas de telle expériences » (p. 509).*

Récemment, une étude a été faite sur la relation entre les conditions de travail et sentiment de stress par Ragni (2012). Le chercheur évoque parmi les conditions la discrimination au travail. En analysant le degré dans lequel le sentiment négatif de stress peut être expliqué par les conditions de travail, Ragni (2012) a constaté que « *le sentiment de stress possède des liens relativement étroits avec les sentiments et appréciations personnels suscités par les conditions de travail : instructions peu compréhensibles, tâches mal adaptées aux horaires convenues, manque de soutien de la part du chef et des collègues, pression des délais, difficultés à nouer les deux bouts de son revenu, sentiment de déstabilisation à chaque interruption de travail imprévue, discrimination de toute sorte, etc.* » (p. 52)

De ces études, nous constatons qu'il y a une relation étroite entre les conditions de travail et la santé des travailleurs. Cette relation est approuvée par l'effet de certains facteurs inter-organisationnels tels que la charge de travail, le manque de respect de la part des chefs, les préjugés, les stéréotypes, la discrimination en fonction de la santé psychologique et psychique du salarié (à laquelle le stress prend une part considérable). Selon l'étude de Ragni (2012) « *34.3% des personnes actives interrogées (soit 344 sur 1002) se disent fréquemment exposées à un sentiment négatif de stress* » (p. 53)

Dans ce qui suit, nous allons tout d'abord voir ce que la littérature nous apporte concernant les relations entre la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance et le stress au travail. Ensuite, nous vérifierons la relation entre ces concepts et la discrimination. Pour en finir avec la relation entre les perceptions discriminatoires, les trois concepts combinés ensemble dans une nouvelle notion « la valorisation organisationnelle » et le stress au travail.

### **Synthèse**

L'objectif de cette première section était, d'une part, de cerner les éléments qui caractérisent nos concepts de recherche : discrimination et stress au travail en passant en revue les définitions, les théories et les approches appropriée à chaque notion. D'autre part, cette section avait aussi pour objet d'aborder les recherches qui ont étudié les relations entre ces deux concepts.

Nous concluons de la littérature sur le stress que deux approches contribuent principalement à apporter des explications sur le développement du stress :

\* **L'approche interactionniste** qui met en évidence le rôle interactif qui existe entre la personne et son environnement dans le développement du stress. Cette approche offre une vision statique de cette relation.

\* **L'approche transactionnelle** qui considère que le stress est un résultat d'une relation entre la personne et son environnement.

Cette présentation de divers modèles nous a permis de déterminer le modèle que nous adopterons dans notre étude empirique : il s'agit du modèle de Siegrist.

Pour Siegrist, la vie professionnelle permet à l'employé de contribuer à la société qui à son tour le récompense des services rendus (gratification financière, des récompenses touchant l'estime, la reconnaissance et des récompenses statutaires).

Ainsi, puisque nous étudions dans ce travail doctoral, l'effet de différents concepts de notre recherche sur l'état de santé de l'employé, il nous paraît plus adéquat d'opter pour le modèle de Siegrist pour mener notre étude empirique.

## **Section 2 : Reconnaissance, confiance, justice organisationnelle (valorisation organisationnelle), discrimination et stress au travail**

La première section ainsi que les deux précédents chapitres nous ont permis de présenter les concepts qui font l'objet de notre travail doctoral afin de répondre à notre problématique sur l'effet des perceptions discriminatoires sur le stress au travail tout en intégrant les variables de justice organisationnelle, de reconnaissance et de confiance au travail.

A travers le deuxième chapitre, nous avons pu conclure qu'il existe bel et bien une relation entre les trois concepts : justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail et qu'aucun travail de recherche n'a montré le rôle interactif entre ces trois concepts que nous avons nommé la valorisation organisationnelle.

Nous souhaiterions désormais vérifier cette relation avec respectivement les deux notions de discrimination et de stress au travail et ceci en deux phases : première phase, nous allons voir la relation entre la discrimination et chacun des concepts traités auparavant: reconnaissance, justice organisationnelle et confiance, chacun d'entre eux traité en tant que concept à part et en fonction leur effet sur le stress au travail. Dans la deuxième phase, nous

traiterons de cette relation tout en tenant compte de la réunion de ces trois concepts en une seule entité, la valorisation organisationnelle et de leur effet sur le stress au travail.

## **I. Justice organisationnelle, reconnaissance, confiance et stress au travail : quel lien de causalité entre chaque concept et le stress au travail ?**

Nous allons vérifier dans ce qui suit la nature de la relation entre la justice organisationnelle et la santé des salariés au travail et plus spécifiquement le stress dans les lieux de travail. Ainsi, nous vérifions la nature de cette relation en répondant à la question suivante : Quel type de relation existe-t-il entre la justice organisationnelle et le stress ? Afin de répondre à cette question, nous vérifions les différentes études qui ont été menées (dans le premier point traitant la justice organisationnelle et stress au travail). Dans un deuxième point, nous montrerons la relation entre la reconnaissance et le stress au travail, et enfin nous présenterons s'il existe bel et bien un lien de causalité entre la confiance et le stress au travail.

### **1) Justice organisationnelle et stress au travail**

Peu de chercheurs ont testé jusqu'ici la relation entre la justice organisationnelle et la santé du travailleur, et plus particulièrement le stress au travail. Nous étudions à travers les études établies la place de la justice organisationnelle dans cette relation. Autrement dit, la justice organisationnelle est-elle considérée comme une cause de l'état de santé des employés ou est-elle une variable modératrice ou médiatrice de cette relation ?

- **La justice organisationnelle : un antécédent des théories du stress**

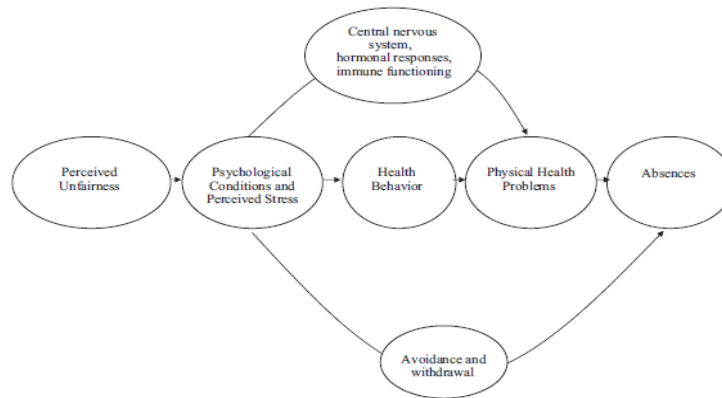
La plupart des chercheurs intéressés par les effets de la justice sur la santé au travail ont adopté l'approche de la justice organisationnelle et visualisent donc l'injustice comme un facteur principal de stress (Greenberg, 2004). Nous citerons à titre d'exemple l'étude de Judge et Colquitt (2004) qui ont examiné la relation entre la justice organisationnelle et le stress et si le conflit travail-famille a été un médiateur de la relation. Ils ont pris en considération les justices distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle comme des facteurs de stress afin d'explorer leurs relations avec le degré de stress de 174 membres du corps professoral dans 23 universités américaines. Cette étude a montré que le conflit travail-famille exerce un effet de médiation sur la relation entre les justices procédurale et interpersonnelle et le stress.

La relation explicite entre la justice organisationnelle et le stress n'est pas la seule à avoir fait l'objet des recherches de Colquitt et Judge (2004). Ils ont aussi étudié la relation entre l'injustice organisationnelle et ses conséquences sur le comportement et l'attitude des employés. Cette relation, bien qu'elle ne soit pas focalisée directement sur le stress, nous indique l'effet de l'injustice organisationnelle sur la santé du travailleur pour lequel le stress est un élément de base bien que l'effet de ce dernier ne soit pas conscient. Citons par exemple, l'étude d'Elovainio et *al.* (2005), qui ont examiné la combinaison entre l'incertitude (changement négatifs au travail) et la justice organisationnelle (justice procédurale et justice interpersonnelle) et leurs effets sur l'absence pour maladie. Ils ont conclu leur étude par la mise en évidence d'une corrélation entre la justice organisationnelle et l'absentéisme pour maladie. Il a été montré également qu'une faible justice peut augmenter le risque de détresse mentale, de troubles psychiatriques, l'absence pour maladie, un état de santé auto-évalué (Elovainio et al, 2005).

Dans une autre étude, Elovainio et al. (2003) avancent que la méfiance et le manque de justice font partie des stressseurs majeurs de la vie quotidienne qui contribuent partiellement à la mortalité. Ils ajoutent que les effets délétères de l'injustice seraient liés au prolongement d'états émotionnels négatifs qui conduisent à des changements physiologiques, psychologiques et comportementaux associés au stress (Elovainio et al, 2003). Ils concluent leur étude en montrant que les caractéristiques personnelles des individus telles que l'hostilité et la nervosité augmentent les risques qui courent sur leur état de santé lorsque les justices procédurales et interactionnelles sont faibles.

Dans une étude récente, Robbins et *al.* (2012) évoquent l'importance de l'intégration de modérateurs théoriques (violation du contrat psychologique, injustice procédurale et injustice interactionnelle) et méthodologiques (nationalité, sexe et âge) lors de l'examen des relations entre les perceptions d'injustice et la santé, car ces modérateurs peuvent être la source de la modification de l'ampleur de la relation. Ces auteurs illustrent la relation de causalité entre justice organisationnelle et santé comme suit :

**Figure n°3-6 : Illustration de la relation de causalité entre la justice et la santé**



**Source : Robbins et al (2012)**

Selon cette figure la perception d'injustice agit comme les autres facteurs de stress au travail, conduisant à des réactions de stress psychologique (des états émotionnels négatifs et la perception de stress) et des conditions plus chroniques (la dépression et l'anxiété). Selon Robbins et *al.*, (2012), les problèmes de santé augmentent à leur tour la probabilité d'absence, qui est aussi influencée directement par les conditions psychologiques qui motivent le salarié à éviter le travail.

De ces différentes études, nous constatons, d'une part, que plusieurs chercheurs ont traité la relation entre la justice organisationnelle et la santé ; par contre, une seule recherche, celle de Colquitt et Judge (2004), qui a étudié la relation entre la justice organisationnelle et le stress. D'autre part, ces recherches se sont focalisées sur une dimension ou deux de la justice organisationnelle et n'ont pas pris en compte la troisième dimension. Par ailleurs, il me semble pertinent d'examiner ou d'intégrer toute les dimensions de la justice organisationnelle pour apercevoir le degré de corrélation entre chaque dimension et le stress, puis de les examiner conjointement avec le stress. C'est ce que nous allons étudier dans le point suivant.

- **La relation entre les trois dimensions de la justice organisationnelle et le stress: une relation de cause à effet ?**

Selon Brockner et Wiesenfeld (1996) la recherche sur la justice a connu trois grandes vagues : (1) l'émergence de la théorie de l'équité et l'accent mis sur l'équité perçue des résultats de la relation d'échange entre l'employeur et l'employé (la justice distributive), (2) l'intérêt pour l'équité perçue des moyens par lesquels les organisations et leurs représentants prennent des décisions (la justice procédurale), (3) l'accent mis sur les effets interactifs de la justice distributive et la justice procédurale. Peu après, l'intérêt des chercheurs a été suscité

par les relations dans l'organisation entre les représentants ou supérieurs hiérarchiques et les employés (la justice interactionnelle). Nous nous intéressons désormais à la relation de ces concepts avec le déclenchement du stress chez le salarié.

### ❖ La justice distributive et le stress

La justice distributive renvoie à la perception qu'ont les individus de l'équité des rétributions qu'ils reçoivent en échange des apports qu'ils fournissent à l'organisation (Adams, 1965 ; Colquitt, 2001). Ces résultats incluent, par exemple, le salaire, les promotions, et les récompenses spéciales (Lambert, 2003). Les contributions des salariés englobent l'effort, l'éducation et l'expérience. Lorsque les individus perçoivent que les résultats qu'ils reçoivent sont insuffisants par rapports aux contributions qu'ils ont apportées, ils considèrent leur traitement par l'organisation comme injuste (Gilliand et Chan, 2001. Roch et Shanock, 2006), qui favorise un sentiment de colère et un désir de restitution (Folger et Cropanzano, 1998). En effet, la théorie de l'équité d'Adams affirme que la perception de l'inégalité induit à une tension et de la colère. Avec le temps, cette tension et ce ressentiment d'injustice peuvent augmenter la détresse psychologique ; car ce traitement injuste menace les individus en soi et représente une expérience stressante (Greenberg, 2006 ; Teeper, 2001 ; Vermunt et Steensma, 2005). Plusieurs études empiriques ont indiqué que l'injustice distributive peut influencer négativement la santé psychologique du salarié (Francis et Barling, 2005 ; Judge et Colquitt, 2004 ; Lambert, Hogan et Allen, 2006 ; Spell et Arnold, 2007a, 2007b ; Teeper, 2000, 2001 ; Rousseau et al, 2009).

Nous avons choisi de nous intéresser à la surcharge de travail, en tant qu'un phénomène qui augmente le stress chez le salarié. Dans une telle situation, le salarié fait l'objet d'une obligation, d'un effort trop élevé à fournir, ceci suivi d'une reconnaissance ou non de son travail. Une observation a été faite à ce sujet avec la participation d'inspecteurs du permis de conduire qui faisaient passer 9 examens par jour avec cinq minutes de pause entre chaque deux examens. Leur supérieur hiérarchique a décidé d'augmenter le nombre des examens à 11. En observant les résultats de cette intensité et surcharge du travail, il s'est avéré que « *dans la solution de départ, l'échec des candidats au permis était déjà très important pour ces deux derniers examens (55% d'échecs). Dans la solution intermédiaire, le taux d'échec était supérieur (60%), alors que dans le dernier cas, il s'établissait à 75%. Si les examinateurs n'étaient pas conscients du phénomène, les observateurs assis à l'arrière du véhicule constataient une augmentation progressive de leur tension et leur irritabilité. Bonne*



*nouvelle cependant pour les candidats, l'étude a convaincu les autorités de revenir au système initial.* » (Abord de Chatillon, 2003).

Une surcharge du travail accompagnée par, d'une part, un sentiment de solitude et de délaissement de la part des collègues ou du supérieur hiérarchique et d'autre part, une non reconnaissance monétaire des efforts fournis provoquent, à long terme, des effets néfastes sur la santé psychologique du salarié (tension, nervosité et stress). Il faut, bien évidemment, prendre en compte l'individu, mais il faut d'abord rechercher si d'autres facteurs environnementaux, comme la latitude décisionnelle, ne seraient pas susceptibles de diminuer l'intensité des facteurs de stress du travail (Karasek, 1979).

### ❖ **La justice procédurale et le stress**

La justice procédurale représente les perceptions qu'ont les individus de l'équité du processus employé pour prendre des décisions qui affectent le salaire, les promotions, et la punition (Thibaut et Walker, 1975). Cette forme de justice est associée aux caractéristiques structurales des décisions (Elovainio, Kivimaki, Steen, et Vahtera, 2004 ; Roch et Shanock, 2006). La situation est jugée injuste par les employés lorsqu'ils ne peuvent pas influencer les procédures de prise de décision (Lambert, 2003; Tepper, 2001). Selon Thibaut et Walker (1975), l'absence de la justice procédurale rend à long terme les résultats moins contrôlable et prévisible pour les individus. En d'autres terme cette forme d'injustice génère de l'incertitude sur la politique économique des employés et les échanges sociaux qui ont lieu avec leur employeur (Aryee, Chen et Budhwar, 2004 ; Roch et Shanock, 2006). Par conséquent, un manque d'influence sur le processus de prise de décision crée une situation stressante qui peut favoriser la détresse psychologique (Greenberg, 2006, Tepper, 2001 ; Vermut et Steensma, 2005).

Sur le plan empirique, beaucoup d'études ont soutenu l'idée que la justice procédurale peut avoir un effet sur l'état de santé psychologique des travailleurs (Elovainio, Kivimaki, et Helkama, 2001; Elovainio, Kivimaki, et Vahtera, 2002; Francis et Barling, 2005; Kivimaki, Elovainio, Vahtera, et Ferrie, 2003; Lambert et *al.*, 2006; Spell et Arnold, 2007a, 2007b; Tepper, 2001). Selon Vézina et al (2010) « les effets de la justice procédurale sur la santé mentale des travailleurs est présentée dans 7 études. Dans chacune de ces études, on a observé des associations avec un indicateur » (p11) Par exemple, Kivimaki et al (2003) « observent qu'une faible justice procédurale est associée à une augmentation du risque d'absences de

15% (RR=1.15 (1.08-1.23)) plus de risque dans l'échantillon total (homme et femme). » Elovainio et *al.* (2004), à l'aide du modèle d'équation structurelle, concluent aussi qu'il y a une relation faible mais significative entre la justice procédurale et les absences. Une autre étude (Ybema et *al.*, 2010) n'a pas montré d'association longitudinale significative entre la justice procédurale et les absences pour maladie, mais elle a montré l'existence d'un lien direct et statistiquement significatif entre la justice procédurale et les symptômes dépressifs (Vézina et *al.*, 2010).

D'autres études ont évoqué la relation entre la justice distributive, la justice procédurale et leurs effets sur la santé du travailleur : c'est ce que nous allons désormais présenter avant d'aborder l'effet de la justice interactionnelle.

### ❖ **La justice distributive, procédurale et le stress**

Deux théories psychologiques ont pour but d'expliquer pourquoi les individus se soucient de la justice. Le modèle d'échange social basé sur les ressources affirme que les gens souhaitent maximiser les ressources qu'ils obtiennent à partir des interactions sociales, un objectif qu'ils croient possible d'atteindre en suivant les règles de la justice distributive et procédurale ; le modèle basé sur l'identité relationnelle suggère que les gens tentent de maintenir un statut élevé au sein du groupe et utilisent la justice de leurs expériences afin d'évaluer leur statut dans le groupe (Tyler 1994 : p1). Être traité avec respect et dignité communique implicitement que l'on est membre apprécié de l'organisation et fournit une source d'auto-validation. Dans le cas contraire, ou même lorsque le travailleur est traité de manière neutre, cette neutralité suggère que l'employé n'est pas pris en charge par l'organisation (Moorman, Blakely et Niehoff, 1998). Ceci a un effet négatif ou plutôt prive le salarié de soutien social et d'un sentiment d'auto-efficacité (Cohen et Wills, 1985 ; Folkman, 1984). Par conséquent, la justice distributive et les aspects non instrumentaux de la justice procédurale ont des implications sur les évaluations des employés de leurs capacités à faire face à des préjudices actuels et futurs (Tepper, 2001).

Sur le plan empirique, nombreuses sont les études qui ont traité de l'interaction entre la justice distributive et la justice procédurale ; nous citerons l'étude de Tepper qui (2001) a abouti à confirmer que la justice distributive et la justice procédurale interagissent pour influencer les facteurs de détresse psychologique des employés y compris la dépression,

l'épuisement émotionnel et l'anxiété de telle sorte que la relation entre la justice procédurale et la détresse psychologique sera plus forte lorsque la justice distributive est inférieure.

#### ❖ **La justice interactionnelle et le stress**

Dans la revue de la littérature, l'effet de la justice interactionnelle sur la santé psychologique du travailleur n'a pas été étudié en tant que composante à part de la justice organisationnelle mais il a été considéré comme l'aspect non instrumental de la justice procédurale (Tepper, 2001 ; Tyler, 1994 ; Khan et Byosiere, 1992 ; Moorman, 1991). La justice interactionnelle est testée dans ces études en tant que relation entre l'employé et le supérieur hiérarchique ou les représentants de l'organisation. Khan et Byosiere (1992), ont montré dans leur étude que les employés qui reçoivent plus de soutien social de leurs supérieurs sont confrontés à un risque inférieur de dépression et d'anxiété que ceux qui en reçoivent moins.

Une vague de recherches a choisi de tenir compte de l'indépendance entre justice interactionnelle et justice procédurale et abordé l'effet de l'interaction entre les deux composantes de la justice organisationnelle sur la santé psychologique du salarié. Nous pouvons citer à titre d'exemple les travaux d'Elovainio et *al.* (2001, 2002) ; Kivimaki et *al.* (2003). A travers leurs études, ils ont conclu qu'il y a une relation cohérente entre les perceptions de l'injustice procédurale et interactionnelle et les niveaux élevés de stress psychologique, l'augmentation des absences maladie liés au travail et une diminution de l'état de santé auto-déclaré.

D'autres recherches empiriques, parmi lesquelles l'étude de Francis et Barling (2005) se sont intéressées à l'effet que produit l'interaction entre les trois dimensions de la justice organisationnelle sur le stress. Dans cette étude, les auteurs concluent qu'il n'existe pas d'effet significatif entre les trois dimensions et la santé psychologique du travailleur, bien qu'il ait été démontré par Tepper (2001) que les justices procédurale et distributive ont un effet significatif sur la santé psychologique de l'employé. Les mêmes conclusions ont pu être obtenues en ce qui concerne l'effet d'interaction entre la justice procédurale et la justice interactionnelle sur la santé.

## 2) Reconnaissance et stress au travail

Dans ce paragraphe, nous allons traiter de la relation entre la non-reconnaissance et ses effets sur la santé psychologique du salarié (stress, dépression, *burnout*, etc). La non-reconnaissance peut provoquer un mal-être chez le salarié ; plusieurs recherches ont aussi obtenu des résultats similaires à propos des effets de la reconnaissance sur la diminution du stress au travail.

A l'opposé de la reconnaissance, la non-reconnaissance au travail, peut être définie comme étant un déni de la part de l'employeur, le supérieur hiérarchique, les collègues – de l'image que nous nous faisons de notre propre valeur, de notre engagement, de notre implication, de notre rôle, de notre utilité ou de notre efficacité (Evéquo, 2009). Cette infirmation fragilise la confiance qu'accorde le salarié à d'autres aspects de sa valeur comme sa créativité ou sa motivation «*Je donne plus que ce que je reçois.*» et son identité personnelle et professionnelle «*On me regarde comme un moins que rien.*»

La mise en scène de ces situations évoque chez le salarié une perception négative de son image, de sa contribution, de sa confiance en soi et même elle aura des répercussions sur son bien-être, voir même sur sa santé.

Plusieurs études ont aussi révélé que l'absence de reconnaissance a un impact majeur sur la santé psychologique. Selon Brun (2003) «*un manque important de reconnaissance au travail multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée* » (p. 3). Une autre étude effectuée par TNS Sofres<sup>1</sup> en juillet 2007 a confirmé que l'absence de reconnaissance constitue, pour 45% des Français, le problème le plus difficile à supporter dans le travail. Ces deux constats nous incitent à nous demander de quelle manière la non-reconnaissance est considérée en tant que facteur de mal être au travail ?

- **La non-reconnaissance: un mal être au travail**

Auparavant, le milieu de travail était caractérisé par sa collectivité et sa socialisation, mais aujourd'hui il est devenu un lieu d'individualité où les échanges entre les personnes prennent un caractère utilitaire. Brun (2003) souligne qu' «*aux prises avec la tyrannie de l'urgence, les individus n'ont plus le temps de se parler, d'établir un lien relationnel avec autrui ; on assiste à l'effritement des conditions relationnelles au travail. Le partage, le souci*

---

<sup>1</sup> TNS Sofres : institut d'études marketing et d'opinion international

*de l'autre, la solidarité ne sont plus les valeurs premières ; elles ont été écartées au profit de valeurs marchandes telles l'efficacité, la rapidité, la certitude, l'assurance, l'intrépidité et l'individualiste » (p. 3).*

Le paradoxe de la position des supérieurs dans le milieu de travail, absents lors de l'expérience au quotidien salarié mais chargés de diffuser l'information, de tenir des réunions d'équipe, de procéder à l'évaluation des employés et d'encourager la participation des employés crée une « déchirure » au niveau des relations. Selon Brun (2003), « *les relations avec les supérieurs et les collègues se sont appauvries donnant ainsi naissance à un individualisme professionnel menant à différentes problématiques de santé psychologique au travail.* » (p. 3). Par conséquent, l'environnement de travail et le style de direction utilisé ont un impact sur la santé psychologique des employés.

Cette individualisation et ce manque de soutien social dans le milieu de travail provoque chez l'employé un sentiment de solitude et de négation de sa valeur et de son action dans le regard ou les paroles d'autrui. Le sentiment de non-reconnaissance est alors à son acmé. Par exemple, un supérieur qui entretient des relations autoritaires avec ses employés a peu de chances de créer un climat de confiance et d'entraide nécessaire à la cohésion du groupe. Il favorisera plutôt l'inverse, l'apparition de tensions et de conflits (Brun, 2003). Par conséquent, un sentiment de mécontentement de l'environnement de travail, de défiance envers l'autre (collègues et supérieur), de déception d'être reconnu par rapport à son travail deviennent à long terme son malaise professionnel et son obstacle pour continuer.

Ces sentiments poussent le salarié, comme le soulignent Daloz et al., (2007) à « *...ne plus faire avec spontanéité ce qui était auparavant évident, venant de soi ; ne plus s'investir dans la relation, et parfois finir par ne plus faire que ce qui est demandé. L'activité n'est plus alimentée régulièrement par une dose de soi dans ce qu'il y a à accomplir, et il y a désengagement subjectif* » (p.88). Ce manque d'aisance dans son milieu professionnel enracine chez lui un sentiment de ne pas recevoir la reconnaissance qu'il mérite, d'injustice entre ce qu'il fait et ce qu'il reçoit et provoque même des perturbations tant dans sa vie professionnelle que dans sa vie personnelle.

Les perturbations que subit l'employé peuvent avoir des répercussions sur sa santé psychologique : stress, état dépressif qui peuvent être étalé jusqu'au burnout, voir même mener au suicide dans certains cas (exemple : France télécom, orange).

Nous allons désormais prêter un peu d'attention au rôle que joue la confiance dans la prévention de la santé afin de diminuer ces répercussions, ce qui nous permettra de trouver des solutions plus adéquates.

### 3) Confiance et stress au travail

La revue de la littérature organisationnelle ne mentionne pas une relation directe entre confiance et stress au travail. Mais cette relation est plus au moins montrée implicitement à travers d'autres variables tels que le contrat psychologique.

Le concept de contrat psychologique a été introduit pour la première fois par Argyris en 1960. Les recherches sur le concept se sont multipliées depuis l'article fondateur de Rousseau (1989). Comme l'indiquent Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) « *le grand nombre de recherches menées sur le contrat psychologique depuis 1989 a complètement éclipsé les travaux conduits entre 1960 et 1989. En outre la définition du contrat psychologique fournie par Rousseau (1989 ; 1990 ; 1995 ; 2001) est en rupture avec les conceptualisations antérieures et marque un tournant dans la recherche sur le sujet* » (p. 25). Rousseau (1989) définit le contrat psychologique comme la croyance de l'individu en ce qui concerne les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne focale et une autre partie. Un contrat psychologique apparaît lorsque l'une des parties estime qu'une promesse du retour de l'avenir a été faite (par exemple, la rémunération au rendement), une contribution a été donnée et donc, l'obligation a été créée pour fournir des avantages sociaux futurs (Rousseau et Robinson, 1994 : p. 246).

La définition de Rousseau (1989) a été largement acceptée par les chercheurs mais n'a pas pour autant fait unanimité. Par exemple, Herriot et Pemberton (1997) ont mis l'accent sur les obligations des deux parties qui rejoint la perspective relationnelle adoptée par les premières recherches effectuées sur le contrat psychologique tout en gardant l'idée évoquée par Rousseau. Ils définissent le contrat psychologique comme « *les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation* » (p. 45)

Le choix du contrat psychologique comme variable explicative de la relation entre la confiance et le stress n'est pas un choix aléatoire : ce choix nous a été dicté pour plusieurs raisons. D'une part, la théorie de l'échange social constitue non seulement le fondement

théorique du contrat psychologique, mais constitue le point commun aussi avec la confiance. D'autre part, le contrat psychologique a fait l'objet de plusieurs recherches étudiant ses relations avec les concepts que nous étudions : la confiance et même le stress. Ces recherches ont montré qu'il existe une relation entre ces concepts et le contrat psychologique, en particulier en ce qui concerne l'impact et les conséquences des brèches et violation du contrat psychologique. Dans ce qui suit, nous allons étudier respectivement les relations entre la confiance et le contrat psychologique et le contrat psychologique et le stress.

- **La confiance : un élément intrinsèque du contrat psychologique**

Selon les recherches effectuées sur la relation entre la confiance et le contrat psychologique, ces deux concepts sont étroitement liés. Certaines recherches ont traité la confiance comme étant un renforcement du contrat psychologique (Rousseau, 1995 ; Robinson, 1996 ; Pugh et al, 2003 ; Campoy et Neveu, 2005a, 2005b).

La confiance a été identifiée comme faisant partie intégrante du contrat psychologique lorsque celui-ci exprime la croyance que les contributions seront réciproques et qu'il existe une relation lorsque les actions d'une partie sont tenues par rapport à l'autre partie (Rousseau, 1995, p. 95). On a défini la confiance comme les attentes, les hypothèses et croyances d'une partie sur la probabilité que les actions des autres à venir seront bénéfiques, favorables, ou du moins pas préjudiciable à ses propres intérêts (Robinson, 1996, p. 576). Campoy et Neveu (2005) soulignent que « ... *la confiance du salarié favorise la formation, à ses yeux, d'un contrat psychologique le liant à son employeur, d'une part, et la confiance permet d'articuler les obligations de chaque partie. La confiance du salarié se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'organisation, au sens large (dirigeants et supérieur immédiat du salarié) ; en retour la confiance ainsi formée génère, chez le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation (norme de réciprocité)* » (p. 100).

Pugh et al., (2003) avancent dans une autre perspective que la relation entre la confiance et le contrat psychologique implique des prévisions ou des attentes concernant le comportement d'autrui. En d'autres termes, ces auteurs soulignent qu'il n'est pas surprenant que la violation du contrat psychologique puisse éroder la confiance entre un employé et son organisation (p. 202). Dans ce sens, Robinson et Rousseau (1994) soulignent que lorsqu'un employeur enfreint une règle de base dans les relations de travail, telle que la bonne foi et le traitement équitable, la confiance diminue (p. 248). Ils ajoutent aussi que des promesses non tenues produisent la colère et érodent la confiance dans ces relations, auquel cas on s'attend à

avoir des répercussions plus importantes que des attentes non satisfaites (p. 247). Ces répercussions peuvent avoir un effet néfaste sur le comportement de l'employé envers son organisation. Shore et Tetrick (1994) soulignent que le salarié réagit à une violation du contrat psychologique « *en diminuant les obligations perçues de son employeur, les siennes à l'égard de son employeur ou en se retirant de la relation* » (p. 105).

Une violation du contrat psychologique peut avoir non seulement un effet sur le degré de confiance de l'employé mais aussi elle peut avoir des répercussions sur sa santé. C'est l'objet du paragraphe suivant.

- **Le contrat psychologique et le stress au travail**

De nombreuses recherches ont eu lieu afin d'étudier le contrat psychologique, et plus précisément les conséquences de la brèche et de de la violation du contrat psychologique. Les chercheurs se sont intéressés à ce sujet suite à la constatation de l'augmentation de la fréquence de rupture des contrats de travail dans les organisations durant les premières années d'emploi. Citons par exemple les recherches de Rousseau (1995), Robinson (1996), Robinson et Rousseau (1994), Pugh et al (2003), Lester et al (2002), etc.

Avant d'aborder les conséquences de la brèche et de la violation du contrat psychologique, une distinction entre ces deux concepts est nécessaire. Selon Morrison et Robinson (1997) la brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable. Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) ajoutent que « *ces perceptions peuvent, dans certains cas, entraîner de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison. La violation du contrat psychologique reflète ces réponses émotionnelles et affectives conséquentes à l'interprétation de brèche* » (p. 88).

Morrison et Robinson (1997) ont identifié les deux causes potentielles de brèche : la renonciation et l'incongruence. La renonciation se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté. D'autre part, l'incongruence se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel interprètent différemment le contrat psychologique. Par exemple, « *un recruteur souligne le caractère généralement rapide des promotions. L'incongruence réside alors dans la divergence des perceptions : la nouvelle recrue considère la promotion rapide*



*comme une promesse alors que le recruteur estime qu'il n'a fait qu'évoquer une caractéristique de l'organisation » (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 : p.90).*

L'incongruence et la renonciation provoquent chez l'employé la perception d'une promesse non tenue de la part de l'employeur. Ceci provoque chez lui le sentiment de doute sur le degré d'application des promesses de la part de l'autre partie. Il commence alors à comparer et à évaluer la manière dont les deux parties respectent leurs promesses. Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) soulignent que *« si l'employé considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une « réciprocation », l'employé risque alors de considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Ensuite, sur base d'un processus d'interprétation de la brèche, cette dernière peut donner naissance ou non à un sentiment de violation » (p. 90)*

Le sentiment de brèche et de violation du contrat psychologique et ses perceptions ont des conséquences négatives sur l'organisation, comme la diminution de la performance, le désengagement, l'insatisfaction, une augmentation de l'intention de quitter l'organisation (Gakovic et Tetrick, 2003) et de l'anti-citoyenneté organisationnelle.

D'autres études ont avancé que lorsque les obligations liées au contrat psychologique ne sont pas remplies, la prévisibilité et le contrôle ressentis par les employés diminuent, ce qui peut entraîner un sentiment de stress pour l'individu (Shore et Tetrick, 1994, Sutton, 1990). De même, une grande partie de la littérature suggère que le changement organisationnel peut précipiter la rupture des contrats psychologiques des individus (Morrison et Robinson, 1997; Turnley et Feldman, 1998) et que le changement organisationnel vécu par l'employé plusieurs fois provoque chez lui une expérience de stress (Howard et Frink, 1996).

Ainsi, il semble que des obligations non tenues de l'organisation peuvent être liée au stress des employés. Les conséquences de la tension organisationnelle sur le stress ont été examinées dans divers travaux de recherche à travers deux concepts distincts : il s'agit de l'épuisement émotionnel et de l'insatisfaction au travail (Kahn et Byosiére, 1992; Lee et Ashforth, 1996; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Pour conclure, on peut s'attendre à ce que l'échec de l'organisation à remplir ses obligations envers ses employés soit associé à une augmentation de la tension au travail pour les individus.

Shore et Tetrick (1994) ont suggéré que les contrats psychologiques peuvent jouer un rôle dans la perception qu'ont des employés de la prévisibilité et du contrôle. Par conséquent, la violation du contrat psychologique serait associée à une diminution de cette perception ainsi qu'à une expérience ultérieure de stress pour les employés (Sutton, 1990). Cela a été confirmé par l'étude de Gakovic et Tetrick (2003). Cette étude a montré que l'échec de l'organisation à remplir ses obligations envers ses membres a été associé à l'accroissement de l'épuisement émotionnel des employés. Le concept de contrat psychologique peut donc être théoriquement et empiriquement intégré à la littérature sur le stress, ce qui suggère que la relation d'échange de l'emploi joue un rôle dans le stress au travail. (Gakovic et Tetrick, 2003).

Les caractéristiques de cette relation, ainsi que celles de la relation qui relie la confiance et le contrat psychologique (présentée dans le point ci-dessus) nous sont d'une grande importance pour notre recherche. En effet, ils nous permettent de percevoir l'existence d'une relation entre la confiance et le stress, bien que cette dernière n'ait été jusqu'à maintenant prouvée que par l'intermédiaire d'autres variables.

Après avoir donné un petit aperçu des avancées de la littérature sur les relations qui existent entre la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance et le stress au travail, nous allons désormais traiter une seconde partie qui sera constituée de notre modèle, lui-même construit à partir des relations entre les perceptions discriminatoires des individus et nos concepts de recherche.

## **II. Discrimination, justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail : quelles relations existent entre ces concepts ?**

Les questions concernant la discrimination, la diversité, la reconnaissance, la justice organisationnelle ou l'égalité au sein de l'organisation et la confiance touchent directement le domaine du travail.

Selon Bourhis<sup>1</sup> (2010), les psychologues du travail et des organisations s'intéressent à la discrimination dans le but premier de réduire ce comportement, plus particulièrement dans l'accès à l'emploi au sein des organisations.

---

<sup>1</sup> Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de l'Education nationale, France (2010-2011). Fond de recherche de l'Université Ouverte des Humanités : Grande Leçon « Discrimination et gestion de l'égalité et de la diversité » Richard Bourhis and Pascal Tisserant, Université Paul Verlaine, Metz, France

Nous allons voir dans ce qui suit quelles sont les sortes de discrimination qui sont en relation avec nos concepts de recherche ? Dans ce cadre, nous allons diviser cette partie en trois points : premièrement, nous traiterons la relation entre la discrimination et la justice organisationnelle. Deuxièmement, nous examinerons si la revue de la littérature met en avant l'existence d'une relation entre la discrimination et la reconnaissance au travail. Troisièmement, nous étudierons la relation entre la discrimination et la confiance au travail.

### **1) Discrimination et justice organisationnelle : sous quel angle cette relation a-t-elle été traitée ?**

Les questions de discrimination, d'égalité et de diversité constituent depuis des années des points d'intérêts communs entre les psychologues sociaux tels que Richard Bourhis, Alexandra Kalev, Frank Dobbin et Erin Kelly et les psychologues du travail et des organisations comme Stone et Stone-Romero, Dirk Steiner, etc. Ceux-ci se sont intéressés au phénomène de discrimination au sein de l'organisation et aux moyens de le réduire, en particulier au niveau de l'accès à l'emploi (recrutement, sélection) et des évolutions de carrière (accès à des formations, évolution de carrière).

Plusieurs chercheurs se sont spécialisés dans le traitement de la question de discrimination au sein de l'organisation. Nous allons présenter l'apport des psychologues du travail et des organisations qui se sont principalement intéressés à la relation entre la discrimination et la justice organisationnelle : Stone et Stone-Romero (2005) et Steiner (2006, 2007, 2010).

- **Le modèle de Stone et Stone-Romero (2005)**

En 2005, Stone-Romero et Stone ont présenté un modèle qui examine la discrimination selon deux points de vue divergents : celui des discriminants, qui représentent les preneurs de décision et celui des salariés victimes de ces actes discriminatoires. Ce modèle a été conceptualisé suite au mélange de deux théories : la théorie de l'identité sociale et la théorie de la justice organisationnelle. L'objectif du modèle était de démontrer l'intérêt du concept de justice organisationnelle dans la prise en compte de la discrimination dans les organisations.

Selon le modèle de Stone-Romero et Stone, les individus s'identifient par rapport aux groupes auxquels ils appartiennent. C'est le principe de la théorie de l'identité sociale. Par

conséquent, nous trouvons deux types de membres d'une société : des membres qui sont intégrés au groupe considéré par une identification aux normes et valeurs du groupe et d'autres qui ne s'identifient pas aux valeurs de ce groupe et en sont donc exclus.

Catégoriser des individus en fonction de leur adhésion ou non à un groupe constitue une forme de discrimination. Citons à titre d'exemple un groupe qui ne contient que des femmes ou un groupe dans lequel se trouvent des salariés de race noire. Cette catégorisation des salariés, accompagnée de stéréotypes et de préjugés de la part des décideurs, va influencer le point de vue de ceux-ci, même si un ou tous les membres de ce groupe sont performants et compétents. Leur performance sera déniée en raison des attributions et des préjugés défavorables qu'a le décideur vis-à-vis de ce groupe.

Stone et Stone-Romero concluent que les comportements défavorables des décideurs vis-à-vis de certains groupes influencent par la suite l'évaluation de ces derniers. Du point de vue de la justice distributive, il sera difficile et même impossible que les décisions prises soient équitables pour tous les groupes si le preneur de décision a déjà des préjugés sur le mérite d'un groupe au détriment d'un autre. A ceci, les auteurs ajoutent qu'en raison de ces préjugés, les décideurs peuvent mettre en place des procédures qui conviennent plus au groupe privilégié que celui défavorisé ; violant ainsi la justice procédurale. Enfin, du point de vue de la justice interpersonnelle, les recherches montrent que le groupe bénéficiaire de justice distributive et de justice procédurale bénéficie en plus d'un meilleur traitement que les membres hors de ce groupe, dont la valeur et de le mérite a été préjugé par les décideurs. (Steiner et Bertolinio, 2006).

- **Le recrutement : la situation la plus explicite de relation discriminatoire et d'injustice**

En partant du modèle de Stone et Stone-Romero, Dirk Steiner (2006, 2007) psychologue du travail et psychologue social, aborde la relation entre la discrimination et la justice organisationnelle, dans un contexte décisionnel particulier : celui du recrutement. Selon Steiner (2006) « *une décision est discriminatoire lorsque des membres de groupes particuliers ayant des chances équivalentes de réussite n'ont pas les mêmes chances d'être retenus lors d'un recrutement, pour une formation, pour l'avancement et pour toute autre décision prise sur des personnes dans le monde économique.* » (p.91)

En se focalisant plus sur le volet de recrutement, Steiner (2006) avance qu' « *il n'est pas très difficile de comprendre comment les pratiques discriminatoires peuvent donner lieu à des perceptions d'injustice dans le contexte du recrutement* » (p.3). Dans ce sens, Steiner (2007), se réfère à la théorie de la justice organisationnelle qui selon lui aide à comprendre les points de vue divergents entre les décisionnaires et les salariés.

Dans son analyse, Steiner prend en compte deux dimensions de la justice organisationnelle : la justice distributive et la justice procédurale, avant d'aborder l'effet de ces dimensions sur la troisième : la justice interactionnelle. « *Au niveau de la justice distributive, un membre d'un groupe minoritaire qui perçoit qu'à compétences égales il a de moins bonnes chances d'être recruté qu'une personne non-minoritaire aura une perception d'injustice. Quant à la justice procédurale, le fait même de tenir compte de la race, du sexe, de l'âge ou de toute autre caractéristique qui ne renseigne pas sur les compétences ou qui est interdite par la loi puisque discriminatoire, donnera lieu à des perceptions d'injustice. Un sentiment d'injustice procédurale pourrait également provenir d'un traitement inégal des candidats, par exemple, différents critères de sélection appliqués à différents groupes de personnes. Sur le plan interpersonnel, tout échange raciste, sexiste, homophobe ou irrespectueux à l'égard du groupe d'appartenance du candidat, donnerait lieu également à une perception d'injustice au niveau des interactions. Il n'est pas difficile d'imaginer d'autres traitements irrespectueux à l'égard de certains groupes qui donneraient lieu à des sentiments d'injustice.* » (p. 3).

Dans son article « *les perceptions de justice comme mécanisme pour comprendre et combattre les discriminations dans l'emploi* », Steiner évoque quelques pistes permettant l'élimination de la discrimination à travers les trois dimensions de justice organisationnelle : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle.

Au niveau de la justice distributive, l'auteur énumère trois solutions pour éliminer les actes de discrimination au recrutement. Il commence par mettre en relief l'importance de l'usage de méthodes de recrutement justes et valides<sup>1</sup> qui permettront de détecter les vraies compétences en dehors des préjugés qui peuvent exister dans l'évaluation des candidats. Ensuite, il met l'accent sur l'importance de sensibiliser les preneurs de décision en les formant à percevoir l'impact des jugements et préjugés sur leur évaluation afin de ne pas perdre de vue

---

<sup>1</sup> Méthode de recrutement valide : « Cela consiste à expliquer aux candidats pourquoi un test particulier est utilisé et ce qu'il apporte au candidat en termes d'évaluation de ses compétences » (Steiner, 2007 ; p. 93).

le caractère subjectif de leurs décisions. Enfin, il mentionne l'apport de la diversité du groupe décideur, qui selon lui peut être une solution pour éliminer toute intention discriminatoire et veiller à une meilleure objectivité des décisions.

Au niveau de la justice procédurale, trois solutions ont été avancées par Steiner et peuvent permettre d'éliminer des actes ou règles qui conduisent à des discriminations au sein de l'organisation. Premièrement, il s'agit de « *donner la voix à tout le monde* », ce qui « *permet aux candidats de montrer ce dont ils sont capables* » (p. 95). Deuxièmement, il recommande d'appliquer les tests de situation ou la méthode de recrutement par simulation<sup>1</sup>. Troisièmement, « *la précision, l'impartialité, et la cohérence d'application sont d'autres règles de la justice procédurale à respecter, en n'utilisant que les informations exactes et pertinentes pour prendre les décisions, en appliquant les mêmes procédures à tous les candidats et en réduisant l'influence de stéréotypes négatifs à l'égard de certains groupes* » (p. 95).

Pour finir, Steiner avance qu'en ce qui concerne la dimension de justice interactionnelle le respect, l'explication et l'égalité de traitement entre les candidats augmentent la probabilité que le choix du candidat sélectionné est bon et juste lors d'un recrutement.

Nous avons vu que le traitement de la relation justice organisationnelle- discrimination a été menée de façon générale (modèle de Stone et Stone-Romero) ainsi que de manière appropriée au contexte de recrutement (Steiner).

Nous constatons de tous ces différents travaux que la relation entre la justice organisationnelle et la discrimination a été traité de manière limitée. En effet, cette relation n'a été étudiée que dans un seul contexte, celui du recrutement en tenant compte de perceptions discriminatoires telles que l'origine ethnique et la race. Ces travaux sont limités par l'absence de recherches concernant les périodes suivant le recrutement. Nous allons donc essayer d'approfondir cette voie toute en évoquant deux autres concepts que la discrimination, qui seront respectivement la reconnaissance et la confiance au travail.

---

<sup>1</sup> Méthode de recrutement par simulation (MRS) : est un excellent exemple d'une méthode qui est à la fois très valide et donne la chance aux candidats de montrer clairement qu'ils peuvent, ou ne peuvent pas, répondre aux exigences du poste.

## 2) Discrimination et reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail représente un élément fondamental pour le salarié : elle lui montre que son effort et son apport au travail sont reconnus par ses supérieurs hiérarchiques. Cependant, ce n'est pas le cas lorsque l'environnement de travail n'est pas sain, et plus particulièrement lorsque des préjugés et discriminations règnent au sein de l'organisation. Dans un tel climat de travail, quel type de relation peut-il exister entre la reconnaissance et la discrimination ? C'est ce que nous allons rechercher dans le paragraphe suivant.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la reconnaissance est la contrepartie que tout salarié attend vis-à-vis d'une contribution à un travail ou un accomplissement d'un travail donné. Elle peut être sous deux formes : il peut s'agir d'une reconnaissance monétaire ou d'une reconnaissance symbolique.

La reconnaissance au travail est tributaire de plusieurs facteurs parmi lesquels les conditions de travail et les préjugés des supérieurs hiérarchiques et de l'employeur. Dans un environnement dans lequel des préjugés et de la discrimination sont présents, nous ne parlons plus de reconnaissance mais d'autres termes sont utilisés et perçus par les salariés : non-reconnaissance, inégalité, iniquité etc.

Les travaux de recherche existants considèrent les actes discriminatoires vis-à-vis des minorités ou au détriment du genre féminin comme une forme de non-reconnaissance de la partie défavorisée. Cette non-reconnaissance peut être perçue principalement à travers la discrimination salariale entre deux individus qui effectuent un travail similaire, les perspectives de promotion ou l'évolution de la carrière, la grossesse, etc. Elle peut être aussi symbolique lorsqu'il y a inégalité dans le traitement des personnes.

Aigner et Cain (1977) soulignent que « *la discrimination économique existe quand les travailleurs ne reçoivent pas un salaire ou une rémunération proportionnelle à leur productivité – quand, en fait, une productivité égale n'est pas récompensée par un salaire égal<sup>1</sup>* ». A ceci, Joseph et Lemièrre (2005) ajoutent qu'« *il y a discrimination salariale si (...) les différences sont systématiquement corrélées avec certaines caractéristiques non économiques des individus* ». Il en découle donc qu'il y a discrimination salariale lorsque le principe « à travail égal, salaire égal » n'est pas appliqué et lorsque d'autres caractéristiques

---

<sup>1</sup> Cité par Couppié, T, Dupray A et Moullet, S. (2006)

personnelles et non économiques telles que la race, l'ethnie, le genre ou l'apparence de l'individu sont pris en compte dans le calcul de son salaire. On peut citer pour exemple les inégalités au travail entre les hommes et les femmes qui expriment la non-reconnaissance éprouvée par les femmes et les désavantagent vis-à-vis des hommes.

Plusieurs recherches ont traité de l'inégalité entre les hommes et les femmes au travail (au niveau des droits acquis, de l'accès sur marché de travail, des salaires, etc.) et ont expliqué qu'elle est le résultat d'une accumulation de plusieurs facteurs (facteur sociaux, liés au marché de travail, liés à la personne, etc.) ce qui provoque cette discrimination. Par exemple, selon Girard (2003) « *La maternité, les problèmes de garde d'enfants semblent intéresser certains recruteurs. Il y a fort à parier qu'à compétences égales, ces derniers préfèrent plutôt employer un homme* » (p. 23).

Dans une autre recherche, Couppié et al. (2006) ajoutent que l'inégalité de traitement dans l'affectation et l'embauche peut être perçue à travers la rémunération. Les auteurs avancent que « *Les femmes, relativement aux hommes, sont les moins mal rémunérées dans les professions masculines, mais ce faible retard salarial cache une importante part injustifiée au regard des caractéristiques individuelles que l'on observe, et de ce fait assimilable à de la discrimination<sup>1</sup> (à caractéristiques égales, traitement différent)* » (p. 47).

A son Tour, Pecault–Rivolier (2013) ajoute dans son « rapport sur les discriminations collectives en entreprise : lutte contre les discriminations au travail : un défi collectif », que la discrimination touche aussi la carrière professionnelle des femmes. En effet, l'auteur donne l'exemple du poste d'aide finition dans une entreprise comptant parmi ses employés 21 femmes et 19 hommes qui ont travaillé pendant la même période du 2005 à 2009. A la fin de la période étudiée, quatre des 21 femmes « (...) étaient parties : une à la retraite, les trois autres licenciées pour inaptitude. Il reste 17 femmes qui demeurent au poste d'aide de finition; aucune n'a été promue ou mutée ». En ce qui concerne les hommes « Sur les 19, neuf ont été promus dans d'autres fonctions, surtout conducteurs ou aides conducteurs. Trois, qui n'ont pas été promus, ont rapidement démissionné » (p. 20-21). Dans la même logique, Ndobu (2010) évoque la discrimination de la femme par rapport à sa valeur et à son droit de promotion professionnelle : « *par avance et au nom des stéréotypes de genre, les femmes sont*

---

<sup>1</sup> la partie injustifiée, assimilée à la discrimination peut être décomposée en deux éléments : le désavantage imposé aux individus victimes de la discrimination, et d'autre part, l'avantage dont bénéficient les individus dominants. C'est ce que suggèrent les différentes théories.



*considérées comme inaptées et insuffisamment qualifiées pour assumer un certain type de fonctions et de rôles professionnels. Pour Lyness et Heilman une telle situation n'est pas sans conséquence sur les chances de promotion des femmes au travail » (p. 112).*

Autrement dit, La discrimination sur le marché du travail abaisse non seulement les salaires des groupes de minoritaires au détriment du groupe majoritaire, mais influence également l'évolution de carrière professionnelle de cette minorité, comme c'est le cas des femmes que nous avons citées dans les exemples ci-dessus.<sup>1</sup>

De la lecture des différents travaux sur la discrimination, nous concluons qu'aucun d'entre eux n'a mentionné explicitement que la discrimination n'est qu'une forme de la non-reconnaissance des compétences et de la valeur des femmes, à travers les postes de responsabilité qui leur sont accordés, ce qui représente un manque dans la littérature sur la discrimination, en particulier sur la discrimination de genre. Et la même logique s'applique aux autres formes de discrimination telles que la discrimination raciale ou la discrimination basée sur l'origine ethnique.

Le manque du traitement de la relation directe entre la discrimination et la reconnaissance nous mène à nous demander si cela n'est pas aussi le cas de la relation entre la discrimination et la non-reconnaissance au travail. De même, peut-on montrer l'existence d'une relation similaire entre la confiance au travail et la discrimination ? C'est-à-dire, la confiance est-elle liée ou directement corrélée à la discrimination?

### **3) Discrimination et confiance au travail**

Comme nous l'avons vu auparavant, les différentes formes de discrimination sur le marché de travail ont provoqué chez les groupes qui en sont victimes un sentiment d'injustice vis-à-vis des employeurs et parfois vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques. C'est l'idée que confirme Picault-Rivolier (2013) qui dans son rapport avance qu'au niveau de l'entreprise, les discriminations « *créent un sentiment d'injustice, de malaise, et parfois, au-delà, un ressenti de maltraitance qui ont une incidence en termes de performance et de présentéisme* » (p. 31).

Le sentiment d'injustice engendré par la discrimination affecte aussi le degré de confiance en soi des personnes défavorisées et victimes d'actes discriminatoires. C'est ce

---

<sup>1</sup> Oaxaca et Ransom (1994)

qu'avancent Collart et al. (2005) « *Les personnes discriminées, sur base de l'un ou l'autre stéréotype, craignent de confirmer ce jugement, ce qui les mènerait à une diminution de leur performance, leur confiance en eux et leur estime de soi et, in fine, à tendre vers l'image que les autres ont d'eux (Croizet et Leyens, 2003)* » (p. 15).

Cette idée évoquée par les auteurs nous mène à approfondir la relation entre la discrimination et la théorie de l'identité sociale, qui représente un point essentiel dans la construction de l'estime de l'individu et la confiance en soi.

La théorie de l'identité sociale est apparue suite aux critiques portées par des psychologues Européens sur la psychologie en Amérique qui « *mettait trop l'accent sur l'individu et ne prêtait pas suffisamment d'attention au rôle que l'appartenance à un groupe social jouait dans les effets sur les attitudes et le comportement (Turner, 1996)* » (Whitney et Kite, 2013 ; p. 329). La théorie de l'identité sociale est basée sur le concept d'identité sociale qui affirme que l'identité d'une personne reflète les normes et les caractéristiques de son groupe d'appartenance. Selon cette théorie « *(...) les sujets sont motivés à maintenir ou à acquérir une identité sociale positive* » (Bourhis et Leyens, 1999 ; p. 202).

Dans le domaine du travail, la notion de l'identité sociale est remplacée par celle de l'identité professionnelle. Nous avons évoqué auparavant (chapitre 2, section 2), la notion de l'identité professionnelle pour laquelle dont nous avons repris la définition de Dubar (2002) « *l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* » (p. 111). Cette définition considère le milieu de travail comme milieu de socialisation identitaire. En effet, selon El Akremi et al. (2006), le travail est considéré « *(1) comme un lieu de socialisation dans lequel la construction de soi est tributaire des interactions avec autrui (superviseurs, collègues, subordonnés et clients) ; (2) comme un instrument mobilisé dans le processus de validation des identités des acteurs* » (p. 1).

Mais ce qui nous interpelle dans la construction du soi et de sa confirmation dans l'organisation, c'est le rôle que joue le regard que les autres portent sur soi-même. Autrement dit, si une personne fait l'objet de préjugés, en quoi son identité professionnelle, son estime de soi et surtout sa confiance en soi en seront affectés ? Ceci nous mène à nous intéresser à la relation entre la discrimination et l'estime de soi, qui constitue un élément fondamental de la

confiance en soi au travail. Comme le mentionne Fiske (2008) « *la perception de soi qui va du positif au négatif renvoie aux degrés de confiance en soi ou d'anxiété. Quant à la perception des autres, qui peut elle aussi aller du positif au négatif, elle représente davantage les degrés de rapprochement versus d'évitement de l'autre.* » (p. 378). Autrement dit, la perception de soi ou des autres affecte le degré de confiance que la personne concernée porte en elle-même ou en autrui, que ce soit positivement ou négativement.

Traiter la relation entre discrimination et estime de soi à partir des travaux de recherches effectués à ce sujet est peu compliqué. En effet, la complexité réside dans le confus du positionnement de l'estime de soi dans la théorie utilisée pour clarifier la relation entre les deux concepts. Dans la plupart des études, la théorie utilisée pour expliquer cette relation est la théorie de privation relative. Selon cette théorie, les sentiments qu'éprouve l'individu à propos de son sort dépendent « *plus de critères relatifs que de critères absolus* » (Alain, 1989 ; p. 251).

Plus particulièrement, plusieurs chercheurs (Crosby, 1976; Alain, 1989 ; Guimond et Tougas, 1994 ; Dif et al, 2001) ont évoqué les trois principes fondamentaux de la théorie de la privation relative: (1) Tout d'abord, la privation relative est un sentiment d'insatisfaction ou d'injustice : privation d'un objet ou statut qu'il ne le possède pas ou qu'il ne le possède plus; (2) Cette théorie propose aussi la distinction entre le statut relatif d'une personne et son statut absolu. Ainsi, les sentiments d'insatisfaction ou d'injustice ne sont pas liés à la situation objective de l'individu, mais à des comparaisons sociales effectuées par ce dernier avec la situation d'autres personnes, dont l'individu désire et pense être en mesure d'obtenir le statut ou la situation; et (3) enfin, ces sentiments prédisposeraient les individus à l'action sociopolitique (Dif et al, 2001 ; p. 315).

Autrement dit, l'origine des sentiments de privation relative qu'éprouve l'individu se trouve essentiellement dans les comparaisons qu'il effectue entre sa situation et celle des autres. Guimond et Tougas (1994) ont établi une distinction entre trois types de privation relative : interpersonnelle (*basée sur des comparaisons entre des individus similaires*), intra-personnelle (*qui correspond aux situations de mécontentement impliquant des comparaisons désavantageuses que les individus effectuent avec eux-mêmes à différents moments ou engageant différentes attentes*) et intergroupe (*basée sur des comparaisons entre des groupes*

*dissimilaires*)<sup>1</sup>. A partir de cette distinction, il nous semble plus approprié de regrouper ces trois types en deux seulement : une privation relative personnelle (inter et intra) et une privation relative collective (du groupe). Ceci nous permettra plus facilement d'explicitier notre point de vue.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les traitements qui existent de la relation entre la discrimination et l'estime de soi sont un peu compliqués. Cela est dû à l'influence qu'a le positionnement de la personne concernée par les discriminations sur cette relation ; en effet, cette position nous permet de percevoir l'effet de la discrimination sur son estime de soi et sur sa confiance en général.

✓ Le point de vue de la privation relative personnelle (PRP) :

La privation relative personnelle concerne une comparaison que l'individu établit entre son état ou sa situation et ceux d'autres individus. Plusieurs recherches ont été effectuées dans le but d'étudier la relation entre la PRP et l'estime de soi. Nous prendrons l'exemple d'une recherche qui a été effectuée sur des travailleurs seniors (de plus de 45 ans) victimes des préjugés et de discrimination basée sur leur âge. Lagacé et Tougas (2006) soulignent que « *les croyances les plus tenaces à leur égard les dépeignent comme des travailleurs moins productifs – moins habiles – plus résistants aux changements et aux nouvelles technologies – plus difficiles à former et – plus souvent malades* » (p. 59). Ces discriminations trouvent leur écho dans « *les pratiques d'embauche, de promotion et de formation des travailleurs vieillissants* » (p. 59).

En parlant de l'effet de la privation relative personnelle sur l'estime de soi, certains auteurs (Walker, 1999 ; Tougas, Lagacé, de la Sablonnière et Kocum, 2004) soutiennent qu'il existe un effet direct et négatif entre ces deux concepts. Afin de déterminer l'effet qu'a la privation relative personnelle sur l'estime de soi de la personne victime de discrimination, deux dimensions sont prises en considération : la dimension cognitive (*qui se rapporte à la perception d'inégalités par le biais d'un processus de comparaisons*) et la dimension affective (qui représente l'indicateur évaluateur déterminant qui renvoie à la réaction de la personne face aux inégalités perçues).

---

<sup>1</sup> Cité par Dif et al (2001)

Si nous reprenons l'exemple des travailleurs seniors, la recherche a conclu que lorsqu'un travailleur senior ou âgé compare ses conditions de travail avec celle de ses collègues plus jeunes que lui et si des disparités sont perçues, il éprouvera une sensation de mécontentement et sa réaction sera de plus en plus négative en fonction du degré d'inégalité et de dévaluation ressentis ; la dimension affective de la privation relative personnelle joue alors un rôle déterminant.

Plusieurs chercheurs (Major et Schmader, 2001 ; Tougas et al, 2005 ; Lagacé et Tougas, 2006) ont effectués des travaux sur l'effet de la dévaluation, par le biais de la privation relative personnelle, sur l'estime de soi. L'étude effectuée par Tougas et al (2005) a été appliquée à un échantillon de policières qui estiment être traités différemment de leurs collègues masculins et éprouvent un sentiment de mécontentement et de dévaluation. Ceci réduit leur estime de soi et leur fait mal, d'autant plus que leur domaine de travail est hautement reconnu et valorisé par la société. C'est ce que confirment Major et Schmader (2001) qui avancent que « *la dévaluation blesse l'estime de soi dans le cas des domaines hautement valorisés dans la société* » (Lagacé et Tougas, p.61). (...) On considère donc que les répercussions de la dévaluation sur l'estime de soi diffèrent en fonction du contexte d'étude ou de travail.

Cependant, certains chercheurs affirment que les préjugés ou la discrimination n'affaiblissent pas l'estime de soi mais au contraire la renforcent. Cette théorie repose sur l'idée que la personne victime de préjugés ou de discriminations a une connaissance préalable des préjugés que l'évaluateur entretient sur un groupe (par exemple : les femmes, ou les noirs). Cette situation rend l'évaluation et le feedback non pertinents pour les membres de groupes défavorisés. Par conséquent, leur estime de soi n'est pas affectée par le feedback et les évaluations de cet évaluateur (Crocker et Major, 1989 ; Major et Schmader, 1998, 2001 ; Major et al., 1998, etc). C'est ce que les auteurs qualifient de désengagement psychologique comme « *stratégie de protection de l'estime de soi* » (Laplante et Tougas, 2011 ; p. 44).

La contradiction qui existe entre ces deux visions illustre bien la complication du traitement de la relation entre discriminations et estime de soi, car l'interprétation qui est faite de cette relation est basée sur la manière dont le chercheur traite cette relation.

✓ Le point de vue de la privation relative collective (PRC) :

La privation relative collective concerne le groupe d'appartenance (l'endo-groupe) : dans cette situation, l'individu effectue une comparaison entre son groupe et un autre groupe similaire. Selon Mazet et al. (2006), les recherches menées à ce sujet ont distingués trois facteurs qui permettent à la personne d'identifier si elle est vraiment l'objet d'une privation relative collective ou non : « (...) *l'identification sociale au groupe concerné, des comparaisons intergroupes défavorables (perception de discrimination) et l'attribution causale de type externe mettant en cause des facteurs structureaux* ». (p. 51) L'identification de ces facteurs déclenche chez la personne un sentiment d'insatisfaction. C'est ce qu'affirment, Mazet et al. (2006) « (...) *parce que certaines personnes perçoivent des disparités, jugées injustes, entre le sort de leur groupe d'appartenance et celui d'un exogroupe (appelé alors référent), ils ressentent (dans certaines conditions) un sentiment de mécontentement social général propice au développement d'élans contestataires (Blumer 1978)* » (p. 53).

Le sentiment de mécontentement ressenti par le sujet n'a pas d'influence négative sur l'estime de soi des autres membres du groupe défavorisé (Crocker, Major, et Steele, 1998 ; Major et Schmader, 1998, 2001 ; Major, Spencer, Schmader, Wolfe, et Crocker, 1998 ; Schmader, Major, Eccleston, et McCoy, 2001a ; Schmader, Major, et Gramzow, 2001b). Au contraire, ces auteurs soutiennent l'idée que la personne qui fait partie d'un groupe stigmatisé éprouve une forte estime de soi qui lui permet de se protéger des discriminations. Cette idée surprenante a été confirmée à maintes reprises dans différents travaux dans les domaines des études et du travail. Dans ces travaux, des comparaisons ont été menées entre un échantillon de groupe défavorisé (des handicapés, des femmes, des noirs, etc) et un échantillon de groupe favorisé (des personnes valides, des hommes, des blancs, etc).

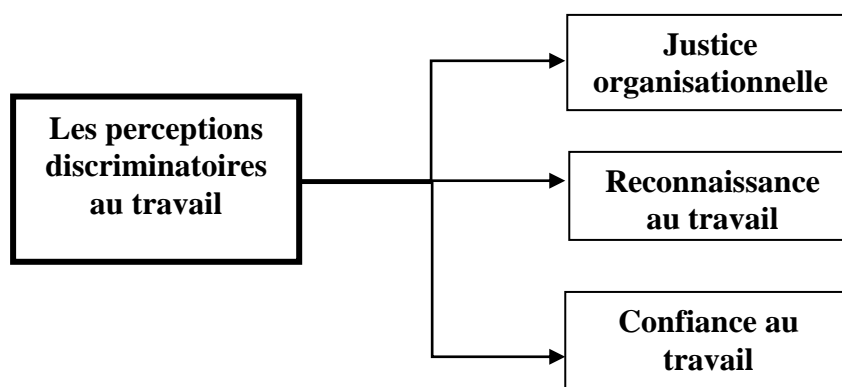
Le résultat commun entre ces études est que l'estime de soi des individus défavorisés n'est pas touchée mais au contraire préservée et protégée. C'est dans ce sens que Crocker et Major (1989), concluent leur étude en évoquant que « (...) *majoritairement, l'estime de soi globale des membres de groupes stigmatisés est équivalente voire supérieure à celle des membres de groupes valorisés, et l'une des stratégies de préservation de l'estime de soi évoquée par Crocker et Major (1989) est la comparaison sociale intragroupe* » (Dif et al, 2001 ; p. 315).

A ceci, Bourhis et Leyens (1999) ajoutent que « lorsqu'il y a perception d'illégitimité, les comparaisons intergroupes défavorables, loin de nuire à l'identité sociale ou à l'estime de soi, deviennent plutôt des moteurs de l'action sociale » (p. 229). Cela nous permet donc d'expliquer l'origine des comportements collectifs (participation à des manifestations, revendications, etc.).

Afin de permettre une meilleure compréhension du comportement des groupes défavorisés à l'encontre de la discrimination dont ils sont victimes, Bourhis et Leyens (1999) affirment que « la théorie de la privation relative rejoint et complète la théorie de l'équité. Les deux théories soulignent l'importance des processus de déformation cognitive » (p. 188). Et « de plus, ces deux théories illustrent les processus nécessaires pour que les individus en viennent à percevoir qu'une relation intergroupe est injuste, illégitime et susceptible d'être changée » (p. 188).

Cette deuxième section nous a permis de mettre à jour l'existence d'une relation entre les perceptions discriminatoires et les différents concepts de notre recherche : justice organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail et stress. Ainsi, ci après un schéma récapitulatif de ces relations :

**Figure n°3-7 : Récapitulatif du modèle des relations discrimination, justice, reconnaissance et confiance au travail**



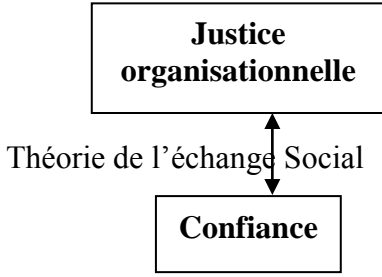
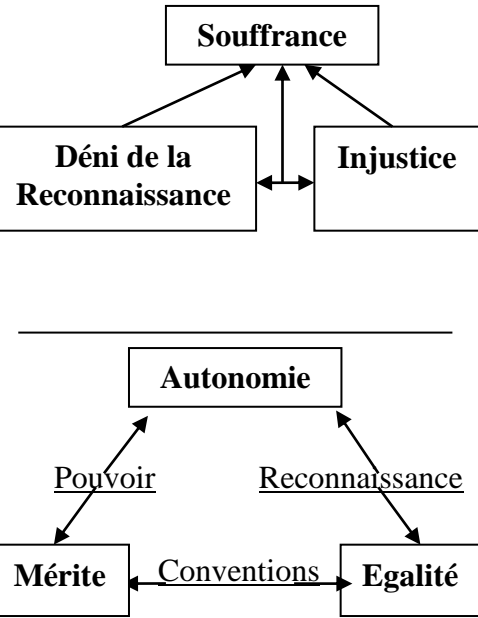
### **III. La discrimination, la valorisation organisationnelle et le stress au travail**

#### **1) La Valorisation organisationnelle : justice organisationnelle, confiance et reconnaissance au travail**

La partie suivante sera consacrée d'une part à rappeler les relations qui existent entre nos concepts de recherche. D'autre part, nous présenterons les relations qui ont peu ou jamais été étudiées directement, et qui ont juste fait l'objet d'une étude à travers d'autres concepts

médiateurs ou d'autres théories. Pour cela nous présenterons un tableau qui résume toutes ces relations, ce qui nous permettra de montrer l'enchaînement qui nous a guidé à la notion de valorisation organisationnelle.

**Tableau n°3-1 : Récapitulatif des relations selon la littérature**

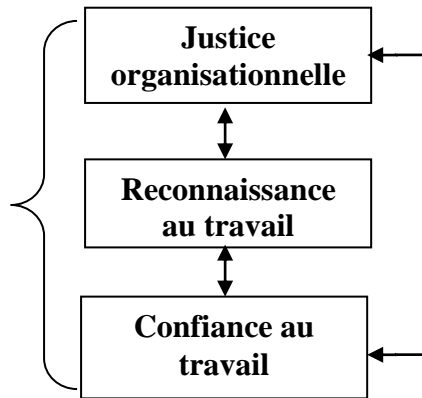
Relation entre	Variable / Théorie intermédiaire et commune	Schématisation / conceptualisation
Justice Organisationnelle et Confiance	Théorie de l'échange social de Blau (1964) : seulement l'échange social tend à engendrer des sentiments des engagements, de gratitude, et de confiance personnels.	
Justice Organisationnelle et reconnaissance	<p>*Théorie de l'équité d'Adams (1965)</p> <p>*Théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth</p> <p>*Souffrance (Dejours) : « la reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociale de confiance, de visibilité et de justice » (Dejours, 2007 ; p. 25)</p> <p>*Autonomie, égalité et mérite (Dubet, 2006) : « la frustration sur le plan de la reconnaissance constitue, avec l'insuffisance de règles, le facteur le plus agissant sur le sentiment d'égalité bafouée » (p. 475).</p>	



<b>Reconnaissance et Confiance</b>	<p>Identité professionnelle : « (...) la reconnaissance se situe à la fois en amont et en aval de la connaissance : en amont, la reconnaissance ouvre la voie à la connaissance, via l'identification et la confiance accordée (...) » (El Akremi et al , 2009 ; p. 677).</p>	<pre> graph TD     Reconnaissance --&gt; Identité_professionnelle[Identité professionnelle]     Identité_professionnelle --&gt; Confiance_au_travail[Confiance au travail]     Reconnaissance --&gt; Confiance_au_travail </pre>
------------------------------------	---	--

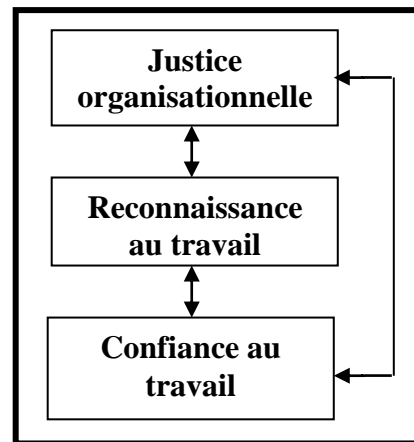
Tout ça, nous mène à avancer l’hypothèse que les trois concepts : reconnaissance, confiance et justice organisationnelle sont étroitement liés de manière directe. De plus, il est aussi possible d’analyser et étudier ces relations en tant qu’un seul bloc que nous avons nommé la Valorisation organisationnelle, ou encore de traiter chaque relation à part. De ce fait, nous proposons les deux schémas suivants que nous tenterons d’étudier dans la partie empirique qui suit:

**Figure 3-8 : Modèle n°1**  
Relation directe entre les concepts



Ce modèle fera l’objet d’une partie de notre étude empirique exploratoire, dans laquelle nous traiterons chaque relation à part.

**Figure 3-9 : Modèle n°2**  
La Valorisation organisationnelle



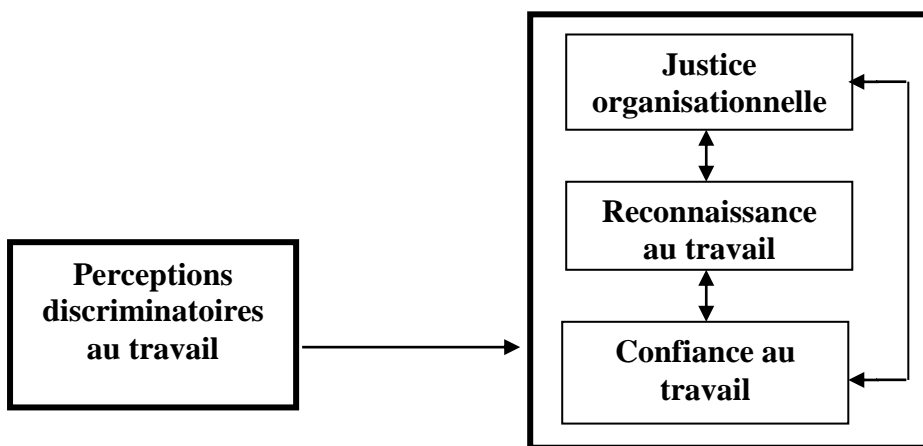
Nous traiterons lors de l’étude les trois concepts en tant qu’un seul bloc. Ce modèle fera l’objet d’une étude lors de la deuxième phase de notre recherche.

## 2) La discrimination et la valorisation organisationnelle : une relation non encore étudiée

Dans ce paragraphe, nous allons essayer d'étudier la relation entre la discrimination et la valorisation organisationnelle (concept qui englobe en une seule entité nos trois concepts : justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail).

Les travaux de recherche existants et ceux qui ont fait l'objet de notre analyse n'ont étudié et analysé que la relation entre la discrimination et l'un des trois concepts. A notre connaissance, jusqu'à présent l'étude de la relation discrimination et de la valorisation organisationnelle n'a pas fait l'objet ni de propositions de recherche ni d'une infirmation ou de confirmation de relation. C'est donc ce que nous allons essayer de faire dans notre recherche à travers le modèle suivant :

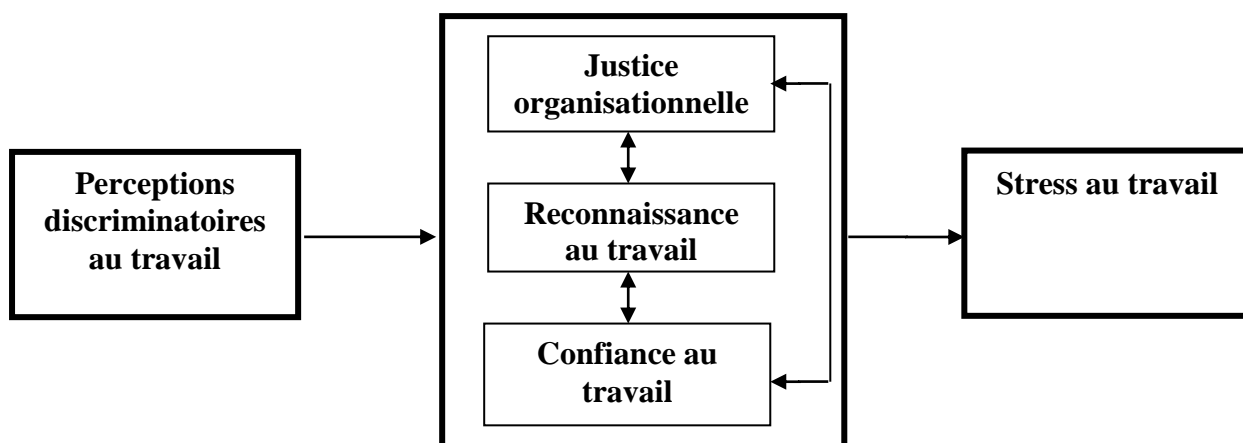
**Figure n°3-10 : Modèle n°3 Discrimination et Valorisation organisationnelle**



## 3) La discrimination, la valorisation organisationnelle et le stress au travail : de nouveaux enjeux

Nous ajoutons à notre modèle le concept de stress au travail, qui a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche. La revue de la littérature et ce qui a été avancé auparavant mettent à jour l'existence d'une relation directe ou indirecte entre le stress et les concepts de notre recherche, mais nous allons éclaircir dans notre recherche le rôle médiateur du concept de la valorisation organisationnelle dans la relation entre la discrimination et le stress au travail, comme nous le schématisons dans le modèle suivant :

**Figure n°3-11 : Modèle n°4 Discrimination, Valorisation organisationnelle et Stress au travail**



**Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons abordé les différentes relations qui ont été présentées par les recherches existantes entre nos concepts qui sont respectivement la discrimination, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail et le stress au travail. Cela nous a permis de déterminer les faits suivants concernant ces relations :

Il existe une relation directe et étroitement liée entre les trois concepts de justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail qui ne nécessite pas forcément l'intervention d'une autre variable, qu'elle soit médiatrice ou modératrice.

La relation entre nos trois concepts de recherche peut être étudiée en tant qu'une seule entité. La notion de Valorisation organisationnelle (V.O) qui englobe ces trois concepts dans un seul bloc, nous permet de répondre à ce besoin.

L'étude de la relation entre cette variable et d'autres concepts tels que la discrimination et le stress au travail est encore inédite ; c'est ce que nous tenterons de faire dans une partie de ce travail de recherche.

Le chapitre suivant présentera la démarche méthodologique adoptée à notre recherche.

## **Conclusion de la partie 1**

La première partie de cette recherche, nous a permis de voir les fondements théoriques de nos concepts de recherche. Ces fondements, nous ont permis d'entourer les éléments de base pour la réalisation de ce travail doctoral. Au cours de cette première partie, nous avons détaillé les différentes relations directes et indirectes que la littérature nous a pu nous fournir sur la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail, la discrimination et le stress au travail. Nous avons vérifié aussi la relation interne entre nos concepts qui nous a permis de découvrir un nouveau concept, la valorisation organisationnelle, qui peut être utilisé comme une solution des risques psychosociaux et en particulier le stress au travail au sein des organisations. Aussi, nous avons pu constater qu'il y a des relations qui n'ont pas fait l'objet d'une étude antérieure, ce qui a donné le privilège à ce travail de vérifier ces relations-là.

## **Partie 2 : Méthodologie et résultats de la recherche**

## **Introduction partie 2**

La deuxième partie de cette recherche a pour objectif de dresser le cadre méthodologique qui nous permettra de choisir la démarche et la méthode à utiliser pour collecter et analyser les résultats de notre recherche. Cette partie sera divisée en deux chapitres :

- Le quatrième chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie de recherche. Nous traiterons trois points essentiels : d'abord, nous présentons notre modèle théorique et le design de recherche à adopter, puis, nous décrivons la méthode de recherche que nous allons adopter. Enfin, nous présenterons les instruments de mesures que nous utiliserons au cours de notre analyse et les analyses préliminaires et nécessaires pour la vérification de nos données.
- Dans le cinquième chapitre, nous testerons, d'abord, nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous analyserons les différents effets directs et indirects de notre modèle global. Puis, nous vérifions l'effet médiateur et modérateur de nos variables explicatives, ce qui nous permettra de tester notre modèle global. Par la suite, nous intégrerons des variables de contrôle qui nous serviront à vérifier s'ils peuvent être une source de modification pour des certaines ou toutes les relations de notre modèle. Enfin, nous confronterons les résultats obtenus avec la littérature dans une discussion générale.

## **Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche**

### **Introduction**

Au terme de l'analyse de la littérature liée aux concepts de justice organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail, discrimination et stress au travail, nous avons précisé les différents points théoriques manquants. D'une part, nous avons dégagé une relation directe entre nos concepts de recherche. D'autre part, nous apportons une nouvelle notion théorique qui est la valorisation organisationnelle. Le processus de notre analyse nous a permis de conceptualiser différents modèles (section 2 du chapitre 3) qui nous serviront de base pour notre étude empirique.

Ce présent chapitre va être divisé en trois sections. Une première sera consacrée à la conceptualisation du modèle général, la mise en place des hypothèses de la recherche (I) et la présentation du design de notre recherche (II) comprenant les différentes postures épistémologiques ainsi que la posture retenue pour cette présente étude. Une deuxième section fera l'objet d'une présentation de la recherche quantitative qui sera la méthode adoptée pour ce travail doctoral. Dans cette section, nous avancerons les différents points théoriques de cette méthode en passant en revue les points essentiels de la collecte des données, de l'analyse et de la validité des résultats. Enfin, la troisième section se focalisera sur l'opérationnalisation empirique de notre recherche en passant de la méthode de collecte à la validité des données (analyses factorielles des échelles de mesure de nos différents concepts).

### **Section 1 : Modèle théorique et design de la recherche**

D'après l'analyse développée jusqu'ici ainsi que les différents enchainements que nous avons fait par rapport aux relations existantes entre les concepts, plusieurs hypothèses de recherche peuvent être formulées et un modèle théorique général peut être conceptualisé afin de pouvoir répondre à notre interrogation principale : quel est l'effet des perceptions discriminatoires, de la justice organisationnelle, de la reconnaissance et de la confiance sur le stress au travail ?

#### **I. Le modèle théorique et les hypothèses de recherche**

Dans cette section, nous allons voir dans un premier temps le modèle théorique que nous avons conceptualisé à partir de la littérature. Ce dernier fera l'objet d'une étude

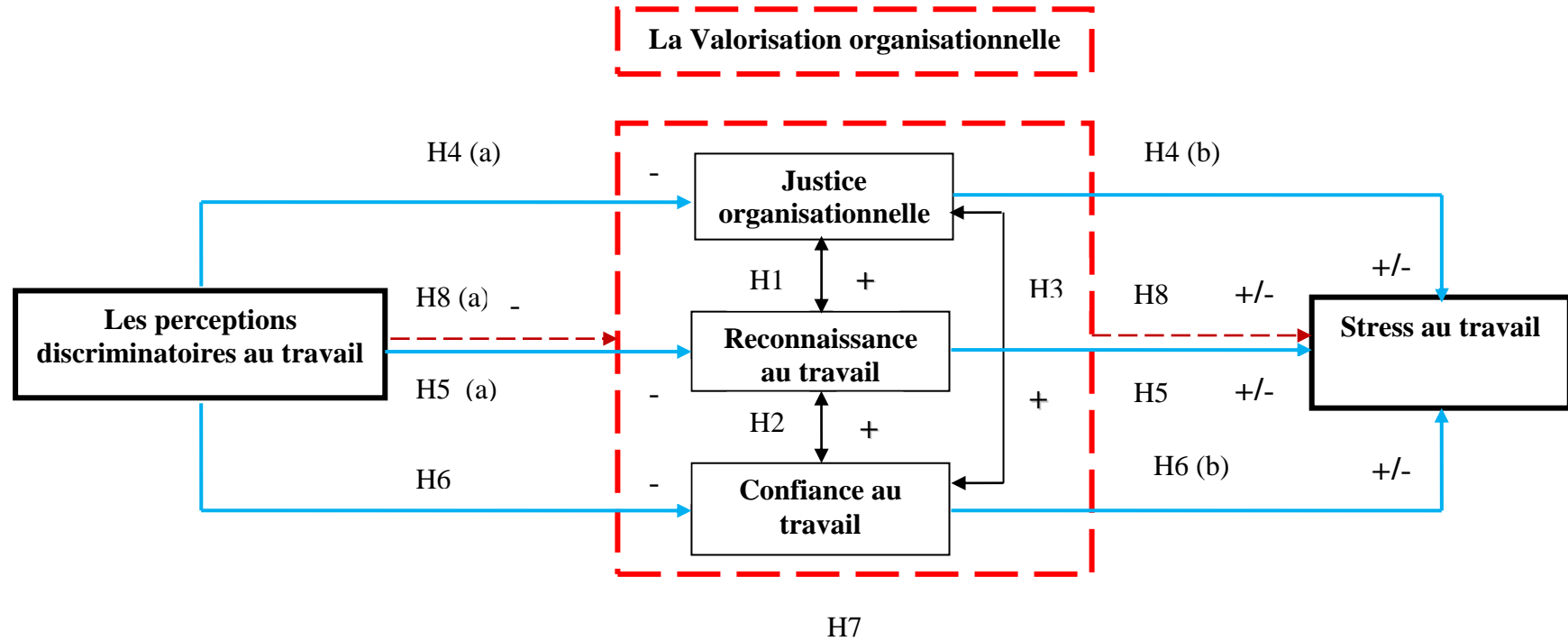
empirique basée sur des hypothèses que nous développerons par la suite pour démontrer leurs apports à notre modèle. Dans un second temps, nous décrirons le design de la recherche.

### **1) Le modèle théorique général**

Ce qu'il faut mentionner avant de proposer notre modèle c'est qu'il comporte deux sous modèles : un modèle traitant individuellement les relations entre nos concepts : les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail et le stress au travail. Le deuxième modèle englobera la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail dans un seul concept qui est la valorisation organisationnelle (comme nous l'avons expliqué auparavant dans le chapitre 3). Du coup ce deuxième modèle va être pris en compte comme suit : les perceptions discriminatoires, la valorisation organisationnelle et le stress au travail.



Figure n°4-1 : Modèle général de notre recherche



- - - - -> Relation non encore étudiée

—————> Relation directe avec le concept

[ ] Relation tridimensionnelle non étudiée (bloc)

↔ Relation réciproque entre les concepts

## 2) Hypothèses de recherche

**H1 : La justice organisationnelle et la reconnaissance au travail ont une relation directe et interactive positive et significative.**

A travers la revue de la littérature, nous avons vu qu'il y a une relation indirecte entre la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle. Cette relation est traitée à l'aide de plusieurs variables médiatrices dont certains auteurs (Dejours, 2007 ; Dubet, 2006 ; Renault, 2007, etc). Ces auteurs ont intégré les concepts de souffrance, de l'autonomie, d'égalité et de mérite pour faire valoir qu'il y a une relation directe entre ces deux concepts :

- « *La reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociale de confiance, de visibilité et de justice* » (Dejours, 2007 ; p. 25)
- « *La frustration sur le plan de la reconnaissance constitue, avec l'insuffisance de règles, le facteur le plus agissant sur le sentiment d'égalité bafouée* » (Dubet, 2006 ; p. 475).

C'est dans ce sens que nous allons essayer de démontrer à travers cette hypothèse qu'il y a une relation directe entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail.

**H2 : La reconnaissance et la confiance au travail ont une relation directe et réciproque positive et significative.**

En partant de la conclusion de Dejours (2007) : « *la reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociale de confiance, de visibilité et de justice* » (Dejours, 2007 ; p. 25), nous pouvons dire que la reconnaissance au travail ne peut être accordée que lorsqu'il y a un climat social basé sur la confiance entre les parties.

C'est ce qu'a affirmé el Akremi et al (2009) à travers l'intégration du concept d'identité professionnelle dans la relation reconnaissance et confiance au travail : « (...) *la reconnaissance se situe à la fois en amont et en aval de la connaissance : en amont, la reconnaissance ouvre la voie à la connaissance, via l'identification et la confiance accordée (...)* » (p. 677).

C'est dans ce sens que nous allons essayer de démontrer à travers cette hypothèse qu'il y a une relation directe positive et significative entre la confiance et la reconnaissance au travail sans l'intégration d'une variable médiatrice.

**H3 : La justice organisationnelle et la confiance au travail ont une relation interactive positive et significative.**

Selon la littérature, il existe un point commun entre la justice organisationnelle et la confiance qui est la théorie de l'échange social. En fait, la théorie de l'échange social constitue la base des deux concepts. Sans elle, la justice ne peut pas régner au travail. Et c'est la même chose pour la confiance au travail. Comme le souligne Blau (1964), seul l'échange social tend à engendrer des sentiments d'engagement, de gratitude et de confiance personnelle. De ce fait, nous pouvons constater que la justice organisationnelle et la confiance au travail ont une relation directe entre elles. Cette relation est caractérisée par sa réciprocité. C'est ce que nous allons voir en testant cette hypothèse empiriquement.

**H4 : La justice organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.**

Cette hypothèse sera traitée à l'aide de deux autres sous hypothèses H4 (a) et H4 (b) dont juste l'hypothèse H4 (a) a fait l'objet de confirmation partielle dans l'étude de Steiner (2006) sur le recrutement. Nous allons vérifier cette hypothèse au-delà du processus de recrutement. Pour la partie restante de l'hypothèse H4 (b) et H4 comme hypothèse générale, sa vérification sera testée empiriquement.

**H4 (a) : Les perceptions discriminatoires ont un effet direct et négatif sur la justice organisationnelle.**

Selon la recherche effectuée sur la relation entre la justice organisationnelle et la discrimination, beaucoup de chercheurs tel que Stone et Stone-Romero (2005) et Steiner (2006) ont évoqué que la discrimination affecte la justice. Steiner (2006) a traité les trois dimensions de la justice organisationnelle en relation à la discrimination et il a avancé qu'« *au niveau de la justice distributive, un membre d'un groupe minoritaire qui perçoit qu'à compétences égales il a de moins bonnes chances d'être recruté qu'une personne non-minoritaire aura une perception d'injustice. Quant à la justice procédurale, le fait même de tenir compte de la race, du sexe, de l'âge ou de toute autre caractéristique qui ne renseigne pas sur les compétences ou qui est interdite par la loi puisque discriminatoire, donnera lieu à des perceptions d'injustice. Un sentiment d'injustice procédurale pourrait également provenir d'un traitement inégal des candidats, par exemple, différents critères de sélection appliqués à*

*différents groupes de personnes. Sur le plan interpersonnel, tout échange raciste, sexiste, homophobe ou irrespectueux à l'égard du groupe d'appartenance du candidat, donnerait lieu également à une perception d'injustice au niveau des interactions. Il n'est pas difficile d'imaginer d'autres traitements irrespectueux à l'égard de certains groupes qui donneraient lieu à des sentiments d'injustice.» (p. 3).*

L'hypothèse H4 (a) a été confirmée mais partiellement par plusieurs chercheurs. Nous allons tester cette hypothèse pour la vérifier de manière plus générale. Ainsi, nous pouvons confirmer ou d'infirmer l'hypothèse H4 en testant ainsi le rapport entre la justice organisationnelle, les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

#### **H4 (b) : La justice organisationnelle a un effet direct négatif sur le stress au travail.**

A l'issue de la littérature, nous constatons que les recherches menées sur la relation entre la justice organisationnelle et le stress n'a pas fait l'objet d'une étude sur la relation directe et explicite entre les deux concepts. Seuls Colquitt et Judge (2004) ont étudié la relation entre la l'injustice organisationnelle et sa conséquence sur le comportement et l'attitude des employés qui malgré qu'elle ne traite pas directement le concept du stress, elle nous indique ou mentionne son effet sur la santé du travailleur dont le stress est un élément de base. D'autres chercheurs (Elovainio et al. 2005 ; 2003) ont examiné différents concepts qui tournent autour de la santé générale du salarié tel que l'absence pour maladie, le risque de détresse mentale, troubles psychiatriques, l'effet de la méfiance et le manque de justice comme partie des stressseurs majeurs de la vie quotidienne qui favorisent en partie la mortalité.

De ceci, nous constatons que l'usage des variables médiatrices pour expliquer l'effet de celles-ci sur la relation entre la justice organisationnelle et la santé du salarié; il serait fort probable qu'il y a une relation directe et explicite entre la justice organisationnelle et le stress au travail. Pour cela, nous avons proposé de tester et de vérifier par confirmation ou infirmation l'hypothèse suivante : « la justice organisationnelle a un effet direct et négatif sur le stress au travail ». Le résultat obtenu du test de cette hypothèse nous permettra de vérifier l'ensemble de l'hypothèse H4.

**H5 : la reconnaissance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.**

La vérification de l'hypothèse H5 sera basée sur les deux sous hypothèses H5 (a) et H5 (b) que nous allons expliquer plus dans les paragraphes suivants :

**H5 (a) : Les perceptions discriminatoires ont des effets négatifs sur la reconnaissance au travail.**

Plusieurs recherches ont traité la relation entre la discrimination et la reconnaissance au travail. Parmi nous trouvons Couppié et al (2006) qui expliquent, dans leur étude, que l'inégalité de traitement dans l'affectation peut être perçue à travers la rémunération. Les auteurs avancent que « *les femmes, relativement aux hommes, sont les moins mal rémunérées dans les professions masculines, mais ce faible retard salarial cache une importante part injustifiée au regard des caractéristiques individuelles que l'on observe, et de ce fait assimilable à de la discrimination (à caractéristiques égales, traitement différent)* » (p. 47).

Selon cet exemple, l'inégalité au niveau de la rémunération entre les hommes et les femmes représente bel et bien un type de discrimination très claire. Ce qui provoque chez la victime de discrimination un sentiment d'injustice et de non-reconnaissance des efforts fournis au travail.

**H5 (b) : la reconnaissance au travail a un effet direct et négatif sur le stress.**

Plusieurs études ont prouvé, comme l'explique Brun (2003), qu'« *un manque important de reconnaissance au travail multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée* » (p. 3). En 2007, une autre étude effectuée par TNS Sofres ce qu'a avancé auparavant Brun en indiquant que l'absence de reconnaissance constitue, pour 45% des Français, le problème le plus difficile à supporter dans le travail. Donc, par opposé au manque de reconnaissance, la reconnaissance au travail constitue un « remède » ou une source de motivation pour les salariés contre les facteurs déclencheurs de stress.

Cette hypothèse malgré qu'elle soit déjà validée dans les recherches empiriques, elle nous sera utile pour expliquer au mieux notre modèle.

## **H6 : la confiance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail**

La vérification de l'hypothèse H6 sera basée sur les deux sous hypothèses H6 (a) et H6 (b) que nous allons expliquer s'il y a eu, dans des recherches antérieures, une validation de ces Hypothèses ou de l'un d'elles dans les paragraphes suivants :

### **H6 (a) : les perceptions discriminatoires ont des effets directs et négatifs sur la confiance au travail.**

Picault-Rivolier (2013) avance, dans son rapport, qu'au niveau de l'entreprise les discriminations « *créent un sentiment d'injustice, de malaise, et parfois, au-delà, un ressenti de maltraitance qui ont une incidence en termes de performance et de présentéisme* » (p. 31). Cette idée a été confirmée par l'étude effectuée par Collart et al (2005) qui indiquent que « *les personnes discriminées, sur base de l'un ou l'autre stéréotype, craignent de confirmer ce jugement, ce qui les mènerait à une diminution de leur performance, leur confiance en eux et leur estime de soi et, in fine, à tendre vers l'image que les autres ont d'eux* (Croizet et Leyens, 2003) » (p. 15). De ceci, nous pouvons confirmer l'idée que la discrimination affecte aussi le degré de confiance sur les personnes défavorisées et victimes d'actes discriminatoires.

La confirmation de cette hypothèse est déjà faite par plusieurs chercheurs et à travers le concept de l'identité professionnelle comme nous l'avons montré auparavant. Mais cette hypothèse nous permettra de vérifier l'hypothèse H6 : « *Les perceptions discriminatoires et la méfiance au travail ont un effet négatif sur le stress au travail* ».

### **H6 (b) : La confiance au travail a un effet direct et négatif sur le stress au travail**

A l'issue de l'analyse de la littérature, la relation directe entre confiance et stress au travail n'existe pas ou plutôt n'est pas montrée. Mais elle est implicitement révélée à travers d'autres variables tels que le contrat psychologique. Beaucoup de recherches ont prouvé empiriquement et séparément qu'il existe d'une part, une relation entre la confiance et le contrat psychologique et d'autre part, une relation entre ce dernier et le stress au travail.

Nous allons tester et vérifier la relation directe entre ces concepts lors du traitement de notre modèle empiriquement.

**H7 : La justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail ont un effet interactif significativement positif**

A travers la revue de la littérature, nous avons constaté qu'il y a une relation entre les différents concepts mais pas directement. Ces relations sont médiatisées par d'autres concepts tels que la souffrance, l'autonomie, le mérite, l'identité professionnelle, etc. Cette intermédiation ne néglige pas le rapport direct et réciproque entre les trois concepts justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail. Ceci nous a permis de proposer le concept de valorisation organisationnelle qui englobera l'effet interactif de ces concepts.

Le positionnement de la valorisation organisationnelle dans notre modèle sera testé à travers les deux hypothèses H7 (a), H7 (b) :

**H7 (a) la valorisation organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.**

**H7 (b) la valorisation organisationnelle joue un rôle modérateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.**

**H8 : Les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle influencent négativement le stress au travail**

Le concept de valorisation organisationnelle est un concept nouveau non traité auparavant. Ce qui fait que l'intégration du concept de valorisation organisationnelle en tant que variable médiatrice sera testée avec cette hypothèse (H8) dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail lors de notre étude quantitative.

**H8 (a) : Les perceptions discriminatoires influencent directement et négativement la valorisation organisationnelle.**

**H8 (b) : La valorisation organisationnelle a un impact négatif sur le stress au travail.**

La relation entre la valorisation organisationnelle et les concepts perceptions discriminatoires et stress au travail sera traitée sur deux étapes la première en tant que concept conséquent qui subit une influence d'un autre concept (les perceptions discriminatoires). Deuxièmement en tant qu'antécédent qui influence le stress. Ces hypothèses seront traitées dans la partie quantitative de notre recherche.

### **H9 : Les perceptions influencent directement et positivement le stress au travail.**

Selon la revue de la littérature, plusieurs études (Krieger et Sidney, 1996 ; Ragni, 2012 ; Whitley et Kite, 2013 ; etc.) ont montré qu'il y a une relation étroite entre les conditions de travail et la santé des travailleurs. Cette relation est approuvée par l'effet de certains facteurs inter-organisationnels tels que la charge de travail, le manque de respect de la part des chefs, les préjugés, les stéréotypes, la discrimination en fonction de la santé psychologique et psychique du salarié (à laquelle le stress prend une part considérable). En suivant cette directive, nous vérifierons selon nos données si cette hypothèse est validé ou pas pour notre modèle de recherche.

### **H10 : La justice organisationnelle, la reconnaissance au travail et la confiance au travail ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.**

Tester l'effet modérateur de nos variables explicatives : justice organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail par rapport la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail, nous permettra de vérifier le positionnement de ces variables dans notre modèle global. Le test de cette hypothèse va être divisé en six sous hypothèses :

- **H10(a)** postule que la justice organisationnelle a un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.
- **H10(b)** postule que la reconnaissance au travail a un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail
- **H10(c)** postule que la confiance au travail a un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.
- **H10(d)** postule que l'effet interactif entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.
- **H10 (e)** postule que l'effet interactif entre la confiance au travail et la reconnaissance au travail ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.
- **H10 (f)** postule que l'effet interactif entre la confiance au travail et la justice organisationnelle ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.



Cette division nous permettra de s'assurer des résultats qu'on va obtenir.

Nous testerons aussi les effets modérateurs des variables de contrôle (âge, genre, pays et secteurs d'activité) pour la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Les hypothèses concernées par ces tests sont les suivantes :

**H11 : Le genre a un effet modérateur sur le modèle global**

**H12 : Le pays joue un effet modérateur sur le modèle global**

**H13 : L'âge a un effet modérateur sur le modèle global**

**H14 : Le domaine au travail a un effet modérateur sur le modèle global**

L'analyse sera faite sur les deux sous-modèles afin de vérifier l'effet modérateur sur le modèle global. Donc, chaque hypothèse contient deux sous-hypothèses qui seront testé selon le sous-modèle approprié.

## **II. Le design de la recherche**

Au cours de cette section, nous allons présenter le design que nous avons adopté pour le traitement de notre problématique de recherche. Nous présenterons brièvement d'abord les différentes postures pour montrer notre positionnement épistémologique. Ensuite, nous expliquerons la démarche ainsi que la méthodologie que nous adopterons pour cette recherche.

### **1) Le positionnement épistémologique : le positivisme comme posture épistémologique**

L'épistémologie a été définie par Legendre (1993) comme étant « *l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions* » (p. 549). Autrement dit, l'épistémologie permet au chercheur d'apporter des réponses à ces questions : « *Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle constituée ou engendrée ? Et comment apprécier sa valeur ou sa validité ?* » (Le Moigne, 1995, p.4).

Afin de répondre à ces questions le chercheur est amené à choisir sa position par rapport à son objet de recherche (épistémologie), choisir son paradigme : positivisme, constructivisme, interprétativisme ou pragmatisme qui le permettra de se positionner vis-à-vis des questions ontologiques concernant la «réalité». Par exemple : quelle type de réalité choisie?, axiologique (Quel est le rôle des valeurs ?) et méthodologiques (Quel est le processus de la recherche ? Comment procéder pour une obtenir la connaissance souhaitée ?). En sciences de gestion, trois paradigmes sont essentiellement adoptés dans les recherches : le positivisme voire le post-positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Peu après, un quatrième paradigme a été développé et adopté par plusieurs chercheurs, le pragmatisme. Ces quatre paradigmes vont être évoqués.

- **Le positivisme :**

Le positivisme est le paradigme de recherche le plus traditionnel. Selon Gavard-Perret et al (2008), le positivisme est un « *courant épistémologique érige le réalisme, ainsi que la recherche du vrai par l'étude de faits au moyen de méthodes qui visent à situer le chercheur en position d'extériorité par rapport à l'objet de son étude, de manière à assurer son objectivité et sa neutralité, en pierres angulaires de la démarche scientifique, contestant ainsi la place des connaissances a priori dans le processus scientifique* » (p. 21).

Notons ainsi que le positivisme «*postule l'existence d'une réalité stable, extérieure et indépendante du sujet. Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en résulte est alors considérée comme étant le miroir de la réalité. Le critère de fidélité entre les savoirs ainsi générés et la réalité extérieure devient l'indicateur de validité ou de scientificité de la connaissance* » (Lapointe, 1996, p.10). De ce fait, pour les positivistes, les outils méthodologiques utilisés doivent permettre la généralisation des connaissances.

Le positivisme a connu au cours du temps des évolutions et des aménagements passant du post-positivisme au néo-positivisme. Le post-positivisme est apparu pour contester contre la notion traditionnelle de la vérité absolue de connaissance (Philips et Burbules, 2000) et qu'elle ne peut pas être purement positive dans le cadre où un chercheur étudie les actions et les comportements humains (Creswel, 2008). Pour les post-positivistes, l'idée déterminante et centrale est que les causes déterminent probablement des effets ou des conséquences.

Afin de comprendre la position des post-positivistes cinq éléments clés ont été évoqué par plusieurs chercheurs tels que Philips et Burbules (2000), Creswel, (2008) et Carrier-Vernhet (2012) :

- Les connaissances sont conjecturelles et non des vérités absolues puisque les preuves établies dans une recherche sont toujours imparfaites et celles-ci ne peuvent être trouvées. C'est pour cette raison que les hypothèses sont rejetées plutôt qu'acceptées.
  - Le réductionnisme. Le but de la recherche étant de découvrir des lois universelles et des relations causales, le processus de recherche s'effectue en se focalisant sur des faits et en réduisant le phénomène étudié à ses éléments de base. Les variables ainsi sélectionnées sont ensuite mises en relation grâce à un raisonnement hypothético-déductif.
  - Des observations et mesures empiriques qui testent les hypothèses.
  - Le test de théories qui sont continuellement affinées.
  - La recherche de l'objectivité : le chercheur doit vérifier l'existence de biais dans ses méthodes et conclusions.
- **Le constructivisme / interprétativisme :**

Nous avons vu dans la brève présentation du paradigme positivisme que l'objet de la recherche ne dépend pas de la vision du chercheur, il y a une indépendance. Dans le paradigme constructiviste et interprétativiste, il y a une certaine dépendance. En effet, l'objet de recherche basé sur les paradigmes constructiviste et interprétativiste dépend de deux acteurs : d'une part le regard du chercheur et d'autre part, les acteurs qui interprètent et construisent avec lui la réalité (Girod-Séville et Perret, 2002).

Sur le plan ontologique, les constructivistes et interprétativistes croient en la multiplicité des réalités : le chercheur doit faire ressortir la réalité établie par consensus avec les participants. Dans le cas du paradigme constructiviste, la connaissance est socialement et historiquement construite par le chercheur tandis que, pour les interprétativistes, la connaissance est expliquée et compris selon les regards des chercheurs et des acteurs qui interprètent la réalité. Afin de mener à bien l'interprétation d'une situation ou d'une attitude ou comportement et trouver la signification la plus adéquate, le chercheur est mené à prendre en considération dans son analyse les contextes environnementaux et temporels.

Carrier-Vernhet (2012) ajoute, dans le cadre, que « *la prise en compte des spécificités des situations organisationnelles dans les paradigmes constructiviste et interprétativiste constitue à la fois un avantage et un inconvénient. En effet, la question de la validité des connaissances produites dans ces deux positions épistémologiques peut être considérée comme un handicap (Girod-Séville, Perret, 2002) »* (p. 160).

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les différences entre les paradigmes positivistes, post-positiviste et constructiviste / interprétativistes selon Lincoln et Guba (1985) et Bourgault et al (2010) :

**Tableau n°4-1 : Les positions épistémologique du positivisme, post-positivisme et du constructivisme<sup>1</sup>**

<b>Axiome sur</b>	<b>Paradigme positiviste</b>	<b>Paradigme post-positiviste</b>	<b>Paradigme constructiviste / interprétativiste</b>
La nature de la réalité.	La réalité est unique, tangible et fragmentable.	La réalité est complexe indépendamment du contexte	Les réalités sont multiples, construites et holistiques.
La relation entre le connaissant et le connu.	Le connaissant et le connu sont indépendants ; dualité.		Le connaissant et le connu sont interactifs, inséparables.
La possibilité de généralisation.	Les généralisations au-delà du temps et du contexte sont possibles.	Position nomothétique <sup>2</sup> aménagée Validité externe importante	Seules les hypothèses circonscrites dans le temps et le contexte sont possibles.
La possibilité de faire les relations causales.	Il y a des causes réelles, précédant temporellement les effets ou se présentant simultanément.	Causes identifiables dans un sens probabiliste Importance de la validité interne	Toutes les entités sont dans un état de formation simultanée mutuelle. Ainsi, il est impossible de distinguer causes et effets.
Le rôle des valeurs.	L'investigation est neutre ( <i>value-free</i> ).		L'investigation est liée aux valeurs ( <i>value-bound</i> )

**Source : Lincoln et Guba, (1985); Bourgault et al (2010)**

Un dernier point de différence entre les deux paradigmes positivistes et constructivistes qui nécessitent d'être mentionné pour son degré d'importance : la validité de

<sup>1</sup> Traduit par nos soins de Lincoln & Guba (1985, p. 37)

<sup>2</sup> L'épistémologie nomothétique en sciences humaines est directement importée des sciences de la nature. La base de données quantitative, elle s'applique à rechercher des régularités, qu'elle transforme en lois à caractère prédictif dans le meilleur des cas.

la connaissance. Bien évidemment, chaque chercheur doit valider sa recherche, mais cette validation n'est pas la même pour les paradigmes positivistes et constructivistes.

En effet, dans le paradigme positiviste, la validité de la recherche et selon les termes de Perret et Girod-Séville, passe par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Par contre pour les paradigmes constructivistes et interprétativistes, l'universalité des critères de validité ne peut s'appliquer car la nature de la recherche oblige le chercheur à prendre en compte le contexte spatio-temporel dans lequel la recherche a été menée.

Pour le constructivisme, Perret et Séville (2007), évoquent aussi deux critères de validité qui sont généralement retenus dans les recherches :

- L'adéquation avec la situation : pour ce critère il y a nécessité que l'évaluation de la connaissance effectuée par le chercheur soit faite en concordance avec ses objectifs (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).
- La lisibilité et la clarté des connaissances produites : ce critère implique que les résultats des connaissances soient compréhensibles, peuvent faire l'objet d'une autre reproduction des connaissances.

Vu tous les arguments avancé par les chercheurs : fondements, nature de la réalité ainsi que l'objet même de la recherche, nous pouvons avancer que notre recherche se veut positiviste. Ce positionnement épistémologique a été vérifié par la nature de la réalité dont notre modèle fait l'objet : il y a un construit déjà prédéfini par la littérature (des échelles de mesures valides que nous essaierons de modeler pour répondre à l'objectif de notre recherche) avec lequel nous allons vérifier nos hypothèses de recherche. Nous présenterons dans ce qui suit la démarche choisi.

## **2) Le choix d'une démarche déductive**

Après avoir choisi son positionnement épistémologique (positiviste, post positiviste et constructiviste), le chercheur est mène à faire un choix sur le mode d'inférence<sup>1</sup> approprié à son design de recherche. Autrement dit, « *la formulation du design implique le choix (...) des modes de raisonnement qui permettent de développer la connaissance en reliant théorie et*

---

<sup>1</sup> On appelle inférence « une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions la conséquence qui en résulte » (Morfaux et Lefranc, 2011 ; 270)

*empirisme* » (Coutelle, 2005; p. 6). Selon la littérature épistémologique, il existe trois modes d'inférences : la déduction, l'induction et l'abduction.

- La déduction : ce mode d'inférence suppose que la conclusion doit être nécessairement vraie si les hypothèses que le chercheur a formulé dès le départ de la recherche sont vraies. « *La déduction est donc le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée.* » (Charreire Petit et Durieux, 2014 ; p. 79).
- Selon la définition du terme induction donnée par Morfaux et Lefranc<sup>1</sup> (2011) « *l'induction est une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure<sup>2</sup>* » (p. 265). Au niveau méthodologique, Charreire Petit et Durieux (2014) avancent que la logique inductive réfère à une « *généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir.* » (p. 80).

Entre ces deux modes d'inférences, nous trouvons un troisième mode qui mène le chercheur à faire des conceptualisations (hypothèses, modèles, théories), explications et des prédictions et non pas des lois et des règles universelles : c'est l'abduction.

- Selon Koenig (1993) « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* » (p. 7). Van de Ven (2007)

---

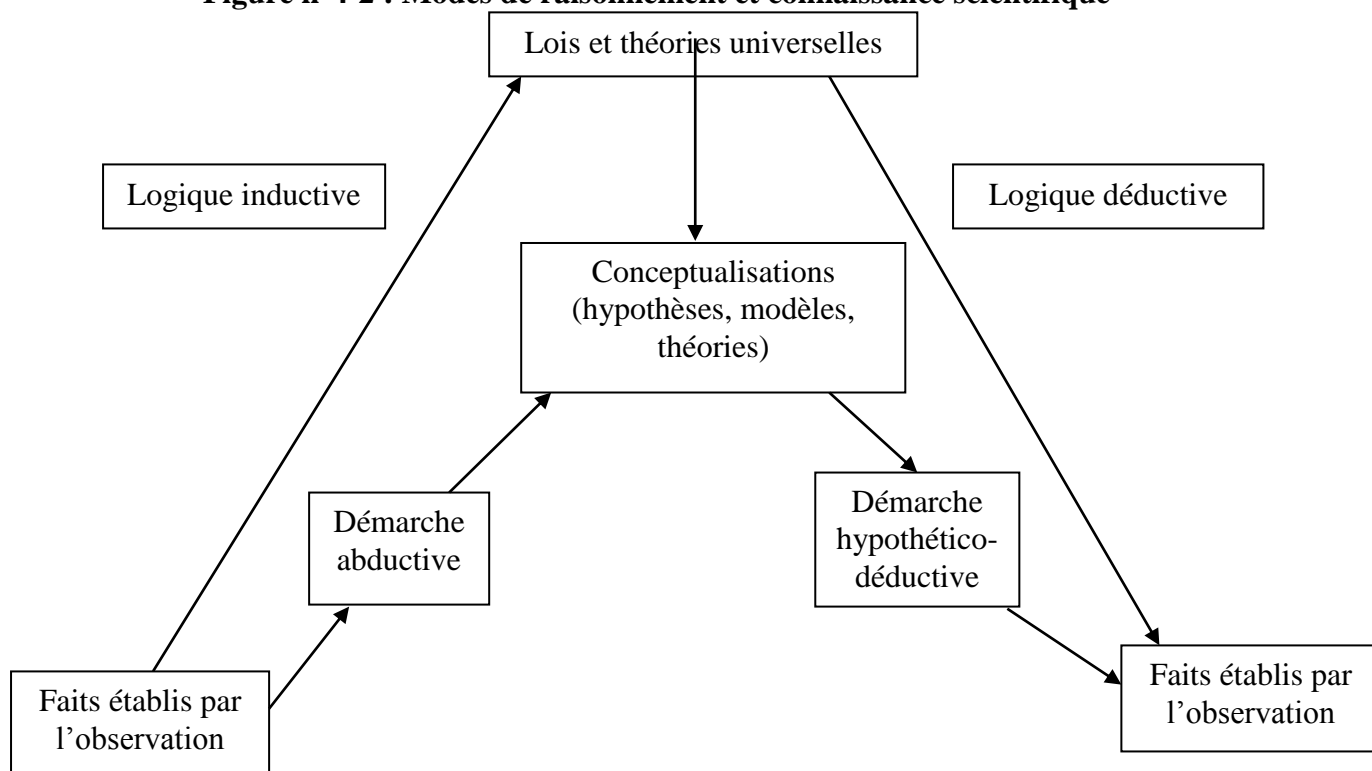
<sup>1</sup> Morfaux, L. M et Lefranc, J (2011) «le vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines», Armand Colin, 2011,

<sup>2</sup> Cité par charreire petit, Sandra et Durieux florence « explorer et tester : les deux voies de la recherche », in méthodes de recherche en management, 4<sup>ème</sup> édition, thiétart et al, Dunod, 2014, p 76-104.

ajoute aussi que l'abduction a un rôle central et fondamental dans l'explication et la compréhension des anomalies et des surprises rencontrées par le chercheur, ce qui lui permet de comprendre au mieux les problèmes et de les résoudre.

Les modes d'inférences (déductive, abductive et inductive) dans une recherche en sciences de gestion peuvent être schématisé comme suit :

**Figure n°4-2 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique**



**Source : Charreire Petit et Durieux (2014)**

En expliquant les différences entre les trois modes, Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 34) soulignent :

- « À la différence de l'induction, l'abduction (...) vise plutôt à identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes.
- La phase inductive ne se focalise donc pas exclusivement sur la recherche de similarités mais sur une comparaison continue des données empiriques afin de soutenir l'élaboration de conjectures.
- De la même façon, la phase déductive ne consiste pas à déduire les événements qui seront à observer, mais à examiner si les mécanismes générateurs

*imagines permettent bien d'expliquer l'ensemble des évènements observés, y compris les nouveaux évènements apparaissant au fil de l'étude. Les phases d'induction, d'abduction et de déduction sont donc enchâssées, au sein de boucles itératives déployées tout au long de l'étude»*

A travers cette brève présentation des modes d'inférence, nous pouvons avancer que la logique de notre recherche est, donc, de type déductive puisque l'explication des relations qui existent entre nos concepts de recherche est faite à travers une grille de lecture théorique et suite aux résultats de divers travaux empiriques (Charreire et Durieux, 2003).

Nous rappellerons dans le tableau ci-dessous les grands points de différences entre les paradigmes positivistes, constructivistes et interprétativistes ainsi que les méthodes appropriées à chaque paradigme.

**Tableau n°4-2 : Les différentes postures épistémologiques**

	<b>Post-positivisme</b>	<b>Constructivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>
<b>Epistémologie</b>	Distance et impartialité du chercheur Objectivité du chercheur	Proximité du chercheur : subjectivité du point de vue	
		Co-construction de la réalité	Interprétation de la réalité
<b>Axiologie (rôle des valeurs)</b>	L'influence des valeurs peut être contrôlée	Les valeurs lient la recherche Les chercheurs discutent activement des biais et interprétations	
<b>Ontologie (nature de la réalité)</b>	Réalisme critique Une seule réalité Réalité externe probable et imparfaitement appréhendée	Relativisme ontologique Réalité multiple	
		Réalité construite	Réalité interprétée
<b>Liens de causalité</b>	Causes identifiables dans un sens probabiliste Importance de la validité interne	Difficile de distinguer les causes des effets Crédibilité des descriptions importantes	
<b>Possibilité de généralisation</b>	Position nomothétique aménagée Validité externe importante	Idiographie Importance de la transférabilité des résultats	
<b>Raisonnement</b>	Hypothético-déductif	Inductif	
<b>Objectifs</b>	Expliquer la réalité	Construire	Comprendre
<b>Méthodes</b>	Quantitative	Qualitative	

Source : Carrier-Verhnet, 2012



## **Section 2 : la Recherche quantitative : de la présentation au choix**

Après avoir fait une présentation sur les différentes postures épistémologiques, il sera nécessaire de voir, d'abord, les différentes méthodes ou démarches utilisées dans les recherches en sciences de gestion et en particulier la méthode quantitative (I). Ensuite, nous aborderons la méthode de collecte (II) et d'analyse des données (III) pour les études quantitatives. Enfin les critères théoriques de validité des résultats (IV).

### **I. Les recherches quantitatives en sciences de gestion : une brève présentation méthodologique**

La recherche quantitative a été développée originalement pour les sciences naturelles, plus précisément pour étayer l'étude des phénomènes naturels (Pabon, 2005). Par la suite, la recherche quantitative a été développée en sciences sociale

Les chercheurs qui utilisent la recherche quantitative emploient des méthodes expérimentales et des mesures quantitatives pour évaluer des généralisations hypothétiques (Hoepfl, 1997). En effet, comme le soulignent Aldebert et Rouzies (2014) « *les méthodes quantitatives consistent à collecter un nombre important d'observations pour décrire et/ou expliquer un phénomène ou un comportement.* » (p. 44)

En d'autres termes, les recherches quantitatives sont fréquemment utilisées dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive afin de permettre au chercheur de tester une théorie, de mesurer (faire un constat chiffré d'une situation) et d'analyser des relations causales entre des variables (Royer et Zarlowski, 2014 ; Denzin et Lincoln, 1998). Souvent, cette approche aide le chercheur à généraliser les résultats ou les constats de la situation ou du phénomène étudié (Aldebert et Rouzies, 2014).

Parmi les principales méthodes quantitatives, maintenant très répandues en sciences sociales, on trouve les méthodes d'enquête, l'expérimentation dans les laboratoires, les méthodes formelles (les modèles économétriques), la simulation et les méthodes numériques telle la modélisation mathématique (Pabon, 2005). Ci-dessous un tableau qui récapitule les caractéristiques de l'enquête, l'expérimentation et la simulation selon Royer et Zarlowski (2014, p. 173) :

**Tableau n°4-3 : Quelques démarches quantitatives**

Démarche	Enquête	Expérimentation	Simulation
<b>Objectif principal de la démarche</b>	Décrire une population, Explorer ou tester des relations causales et des contingences	Tester des relations causales et des contingences	Etudier les conséquences de conditions initiales
<b>Conception</b>	Constitution de la base d'échantillonnage et élaboration du questionnaire	Elaboration du plan d'expérience, des stimuli et mode de recueil de données	Elaboration du plan d'expérience et programmation du modèle théorique
<b>Collecte des données</b>	Administration du questionnaire aux individus de l'échantillon	Constitution des groupes à comparer par randomisation ou appariement Recueil de données comportementales ou déclaratives par questionnaire	Nombreuses simulations pour chaque condition étudiée
<b>Analyse</b>	Analyses quantitatives multivariées : régression, Logit, PLS, LISREL, HLM, ... en fonction du modèle testé	Analyse quantitative notamment analyse de variance	Analyse quantitative notamment régression
<b>Références</b>	Philogène et Moscovici (2003) Knoke, Marsden et Kallenberg (2002)	Shadish, Cook et Campbell (2002) Moscovici et Pérez (2003)	Cartier (2014) Dooley (2002) Harrison, Lin, Carroll, et Carley (2007)

**Source : Royer et Zarlowski (2014)**

Comme chaque méthode de recherche, ces démarches ont des avantages et des inconvénients que le chercheur doit prendre en considération lors du traitement de sa problématique de recherche. Royer et Zarlowski (2014, p. 172) recensent quelques avantages et lacunes de ces démarches :

- L'enquête est « la démarche la plus fréquente en stratégie en raison de la préférence généralement accordée à l'utilisation de données collectées appelé aussi données réelles par rapport à des données issues de simulations et d'expérimentations menées dans les laboratoires » (p. 172). De plus, les résultats d'une enquête, sous certaines conditions peuvent être généralisés à la population. Enfin, un autre avantage pour la méthode quantitative par enquête, c'est la collecte des données. Le chercheur peut développer un instrument spécifique qui peut l'aider à aboutir à des mesures plus proches des concepts de recherche, il peut aussi utiliser une base de données déjà préconisé et utilisé

dans d'autres études et qui sont en rapport approximatif avec les concepts de recherche.

- L'expérimentation est une démarche qui peut être faite sur terrain ou en laboratoire. Comme le soulignent Royer et Zarlowski (2014) le principal avantage de l'expérimentation « (...) réside dans la validité interne accrue des résultats de la recherche. en effet, le principe même de l'expérimentation est de pouvoir contrôler les éléments susceptibles d'influencer les relations que les chercheurs souhaitent tester » (p. 172)
- La simulation c'est une démarche qui permet au chercheur de traiter des problématiques qui ne peuvent pas être menées par enquête (données difficiles à avoir sur un grand échantillon) ou par expérimentation.

Nous présenterons dans ce présent chapitre, la méthode utilisée pour notre recherche, l'enquête par questionnaire. Nous allons voir dans ce qui suit les méthodes de collecte et d'analyse des données quantitatives pour finir par les critères de validité des résultats.

## **II. Méthode de collecte des données et échantillonnage**

Ce deuxième point fera l'objet d'un traitement des outils de collecte de données dont l'élaboration d'un questionnaire, les échelles de mesure, et l'échantillonnage, etc.

### **1) Le questionnaire : l'outil de collecte des données**

Nous avons vu plus haut qu'il y a plusieurs outils de collecte des données pour les études quantitatives : l'enquête par questionnaire, l'expérimentation (sur terrain ou en laboratoire) et la simulation. Nous allons présenter dans ce qui suit l'enquête par questionnaire que nous avons choisie comme outil de collecte de nos données empiriques. Lors de la présentation de cette méthode, nous allons voir comment choisir les échelles de mesures pour construire un questionnaire et quels sont les moyens d'administration des questionnaires.

- **L'enquête par questionnaire :**

Le questionnaire est l'outil de collecte de données le plus souvent utilisé dans les recherches quantitatives. Les chercheurs l'utilisent dans la réalisation de leurs enquêtes ou sondages basés sur des informations aussi bien qualitatives que quantitatives. Il permet

d'interroger un plus grand échantillon qui sont capables de satisfaire les conditions de l'enquête. Selon Baumard et *al.*, (2014) l'avantage du questionnaire qu'« à la différence d'une retranscription d'entretiens libres, le questionnaire permet d'enregistrer des réponses dont les modalités ont été définies préalablement. C'est donc un outil très puissant dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre, à savoir, de son élaboration et de son administration » (p. 263).

Nous présenterons dans les paragraphes suivants les éléments fondamentaux dans l'élaboration du questionnaire, à savoir, la rédaction des questions, le choix d'échelles de mesure et la construction du questionnaire (sa structuration).

- **La rédaction des questions :**

La rédaction des questions est la phase la plus importante que chaque chercheur doit faire soigneusement. La précision et l'importance des questions proviennent de la qualité des réponses qui peuvent être obtenues par la suite. Si le chercheur ne formule pas bien ses questions, les résultats obtenus ne répondront pas à l'objectif de l'enquête et par la suite, perte de temps et d'argent (selon la manière d'administration du questionnaire), perte d'échantillon (individu qui déjà répondu au questionnaire) et résultats erronés (la non-conformité avec les objectifs de l'enquête).

Selon Baumard et al (2014) « le difficile exercice de rédaction consiste donc à trouver le meilleur compromis entre trois impératifs difficilement réconciliables : l'impératif du chercheur qui doit suivre un modèle théorique et respecter le sens de ses concepts, l'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour répondre à des questions qu'il doit comprendre immédiatement et enfin, l'impératif des méthodes d'analyse des données impose par les outils statistiques » (p. 263-264). Afin de soulever ses contraintes, le chercheur est mené à construire son questionnaire à partir des hypothèses claires qui répondent au mieux aux objectifs de l'enquête et faire le bon choix des échelles de mesure qui conviennent au mieux aux concepts qu'il va étudier.

- **Le choix d'échelles de mesure :**

Construire un questionnaire signifie que le chercheur cherche à construire un instrument de mesure. L'instrument peut être qualifié d'«ouvert» ou de «semi-ouvert» ou de «fermé», ceci dépend de la nature des questions que posent le chercheur et des réponses

attendues (réponses libres et retranscrites telles qu'elles ; réponses libres mais retranscrites sous une grille de réponses aux modalités pré codifiées ; et réponses qui s'inscrivent dans une grille aux modalités pré codifiées). D'où provient le choix du chercheur entre, d'une part, les échelles de mesures nominale, ordinales, d'intervalle ou de proportion et d'autre part entre les échelles de mesure déjà existantes ou créer ses propres échelles (Baumard et al, 2014 ; p. 264).

- Les échelles de mesure existantes : ces échelles de mesure ont été déjà créées par d'autres chercheurs qui ont fait l'objet d'usage dans différentes études ce qui rassure le chercheur de la validité de ces échelles ; ceci représente le principal avantage de l'usage de telles échelles de mesure. La validation des échelles de mesure préexistante, traitant le même concept, peut être un atout pour le chercheur car ça l'aide à avoir des résultats plus valides, conformes et fiables.
- La création d'échelles de mesure : dans ce cas, il est recommandé au chercheur de commencer son travail par une étude exploratoire pour qu'il puisse limiter le phénomène qu'il veut étudier. Par exemple cerner les comportements réels des personnes ou organisations qui composeront son échantillon. Selon Baumard et al (2014) « *cette phase facilite la rédaction de questions compréhensibles par les répondants. Elle permet aussi de choisir des modalités de réponses cohérentes. La construction d'échelles suppose enfin de porter un soin tout particulier à leurs tests de validité et de fiabilité* » (p. 265).

- **La structuration du questionnaire :**

La structure et la forme du questionnaire représentent deux éléments essentiels que le chercheur doit faire soigneusement lors de l'élaboration et la construction du questionnaire. Ces deux éléments peuvent être considérés comme des éléments déclencheurs de la réaction des répondants vis-à-vis de l'enquête. Si le chercheur a bien structuré et bien fait le questionnaire, les résultats vont refléter l'intéressement du répondant. Dans le cas contraire, les réponses collectées seront du type de n'importe quoi et même il y aura des réponses biaisées qui n'ont pas de sens.

Baumard et al (2014) ajoutent que « *l'agencement des questions et le format des modalités de réponses doivent être très sérieusement réfléchis : commencer par des questions*

*simples et fermées et réserver les questions impliquantes, complexes et ouvertes à la fin pour ne pas décourager le répondant. Les questions doivent être agencées dans un ordre logique privilégiant les regroupements thématiques et facilitant le passage d'un thème à l'autre » (p. 265).*

- **Administration du questionnaire**

Une fois l'élaboration et la construction du questionnaire terminée une nouvelle étape que le chercheur doit prendre en considération pour s'assurer avant l'envoi et l'administration du son questionnaire à l'échantillon sélectionné, c'est le pré-test.

Le pré-test est la première étape à faire par le chercheur lorsqu'il a terminé la construction de son questionnaire. L'objet de cette étape est de s'assurer que les questions qui construisent son questionnaire sont compréhensibles, claires et visent l'objet de la recherche. Ce pré-test doit être effectué sur un nombre restreint de répondant tout d'abord en face à face puis refaire un autre à travers la mode prévu d'envoi du questionnaire (par voie postale, par email, en ligne, etc). « *Cette étape permet de découvrir si le protocole d'étude est réaliste, si les échelles de mesure sont valides, si les réponses obtenues sont exploitables au regard des hypothèses de la recherche et des outils d'analyse statistique disponibles* » (Baumard et al, 2014 ; p. 266).

Selon les recherches quantitatives effectuées par questionnaire, il ya plusieurs modes d'administration que les chercheurs ont utilisé dans leur travaux. Par exemple, l'envoi du questionnaire par poste, par email, ou en ligne ou par téléphone ou face à face. Nous comparons ces différents modes d'administration, tout en montrant la différence au niveau du coût, du contrôle de l'échantillon et du temps de réalisation. Mais avant, nous présenterons plus de détails les avantages et inconvénients de l'auto-administration qui englobe l'administration en ligne, par email et par voie postale (dans certains cas).

- **L'auto-administration**

L'auto-administration présente plusieurs avantages par rapport aux autres modes d'envoi du questionnaire et même par rapport au questionnaire effectué face à face entre le chercheur et le répondant. D'abord, le chercheur n'est pas besoin de ressources couteuses, c'est presque gratuit et plus rapide que les autres. Ensuite, avec l'auto-administration, le

chercheur peut couvrir une plus grande zone géographique et ça n'est pas plus coûteux comme c'est le cas de l'envoi par voie postale ou face à face.

Enfin, l'un des avantages qui peut avoir des répercussions sur le taux de réponses des répondants c'est l'anonymat. Le questionnaire auto-administré permet au chercheur de recevoir plus de réponses puisque le questionnaire envoyé par email ou en ligne n'exige pas une identification du répondant ce qui met le répondant à l'aise et lui permet de répondre spontanément aux questions.

Par contre, il n'y a pas un mode d'administration parfait. Chaque mode d'envoi comprend des inconvénients. D'abord, les répondants aux questionnaires auto-administrés peuvent ne pas comprendre certaines questions puisque le chercheur n'est pas avec eux pour clarifier les incompréhensions. Donc le répondant peut répondre n'importe comment et cela peut biaiser les résultats de l'enquête. Ensuite, la longueur du questionnaire peut aussi être un inconvénient majeur pour la qualité attendue des résultats car souvent les répondants à des questionnaires auto-administrés ne sont pas disponibles pour répondre à ces longs questionnaires ce qui les amène à cocher ou à répondre n'importe comment.

Enfin, comme l'expliquent Baumard et al (2014) « *il est plus difficile pour le chercheur, lors de l'auto-administration du questionnaire, de garantir son échantillon. En effet, il n'est pas possible de contrôler qui répond effectivement au questionnaire envoyé* » (p. 267). En d'autres termes, il est difficile au chercheur de savoir si la personne a rempli effectivement le questionnaire, a ignoré sa réception, ou est ce qu'il y a des questions non répondu.

Ces avantages et ces inconvénients de l'auto-administration que nous avons énumérés ne sont pas tous les apports et les limites de ce mode, il y en a d'autres mais nous avons cités ceux qui nous semblent les plus souvent rencontrés par les chercheurs.

Nous présenterons ci-dessous un tableau comparatif des différents modes d'administration d'un questionnaire selon Baumard et al (2014 ; p. 272)

**Tableau n°4-4 : Quelques comparaisons entre les différents modes d'administration  
d'un questionnaire (p. 272)**

	Modes d'administration				
	Postal	Email	En ligne	Téléphonique	Face à face
<b>Coût</b>	Moyen à élevé selon les tarifs postaux et les dépenses de reproduction	Très faible	Très faible	Moyen a élevé	Elevé
<b>Contrôle de l'échantillon</b>	Faible car le chercheur n'a pas les moyens de savoir qui a répondu.	Faible lorsque le questionnaire est envoyé en fichier joint car le chercheur n'a pas les moyens de savoir qui a répondu. La qualité des réponses est plus impliquante car pas d'anonymat.	Faible quand le lien vers l'enquête en ligne est envoyé par mail car le chercheur ne peut pas contrôler qui répond ni ne peut empêcher le lien d'être diffusé à d'autres.	Elevé	Très élevé
<b>Temps de réalisation</b>	Assez court, mais il faut compter le temps de la relance	Plus court que pour le postal mais il faut aussi compter le temps de la relance	Très court	Très dépendant de la taille de l'échantillon et de la disponibilité des répondants	Très dépendant de la taille de l'échantillon et de la disponibilité des répondants

Source : Baumard et al. (2014)

Comme chaque méthode de collecte des données, le questionnaire possède non seulement des spécificités qui mènent le chercheur à opter à travailler avec cette méthode mais aussi il a des limites qu'il faut prendre en considération.

Le questionnaire est souvent utilisé par les chercheurs dans la collecte des données primaires. Baumard et al (2014) soulignent que parmi les avantages du questionnaire qu'il «*facilite effectivement la standardisation, la comparabilité de la mesure et les traitements statistiques* » (p. 271). Mais en contrepartie, le questionnaire a des limites :



- Le chercheur n'a pas le contrôle sur les réponses du questionnaire. En effet, les répondants sont les contrôleurs de ces réponses. Ils peuvent être intéressés par les questions et répondre comme il faut, comme ils peuvent les bâcler. D'où l'importance de joindre au questionnaire une lettre personnalisée au répondant (discours d'introduction ou lettre lors de l'envoi des questionnaires par email ou par voie postale) pour manifester l'intérêt de ses réponses.
- Le questionnaire est non modifiable lorsqu'il est déjà administré et ce n'est pas le cas des entretiens où le chercheur peut expliquer plus clairement la signification de la question posée.

## 2) L'échantillonnage dans la recherche quantitative :

Selon les études effectuées sur la taille de l'échantillon dans les recherches quantitatives, nous pouvons déduire qu'il n'y a pas un minimum d'échantillon. Cela dépend de la nature de l'étude menée soit une enquête ou un sondage soit une étude quasi expérimentale. Mongeau (2008) souligne que « *dans le cas de l'enquête ou du sondage, la taille de l'échantillon se situera entre 100 et 1000 unités (rarement plus, car, compte tenu du coût, l'ajout d'unités au-delà de 1000 n'augmente que très peu la précision). Quant à l'échantillon d'une étude quasi expérimentale comparant deux groupes, il doit comprendre au moins 30 éléments par groupe pour que les tests statistiques puissent être utilisés de manière valide* ». (Mongeau, 2008 ; p. 95)

Selon les recherches quantitatives effectuées, nous trouvons que les chercheurs utilisent souvent deux méthodes qui sont la méthode des quotas et la méthode d'échantillonnage probabiliste ou aléatoire. Une brève présentation de ces deux méthodes d'échantillonnage sera faite dans les paragraphes suivants :

- La méthode des quotas est une méthode d'échantillonnage qui consiste à s'assurer de la représentativité d'un échantillon en lui affectant une structure similaire à celle de la population de base (représentativité basée sur l'âge, CSP, genre, etc). C'est le cas par exemple des enquêtes par sondage. Couvreur et Lehuede (2002) soulignent que la méthode des quotas est basée sur l'hypothèse sous-jacente suivante : « *si un échantillon est représentatif sur quelques grandes variables sociodémographiques, alors il sera représentatif sur les variables que l'on veut étudier. Les variables retenues sont celles dont*

*la distribution dans la population est connue, parce qu'elles sont faciles à obtenir et parce qu'elles sont effectivement corrélées, soit avec les comportements que l'on veut étudier, soit avec d'autres facteurs qui interviennent dans les hypothèses » (p. 8).*

- La méthode d'échantillonnage probabiliste ou aléatoire : Couvreur et Lehuède (2002) expliquent que « *l'échantillon aléatoire est obtenu par tirage au sort d'individus ou de ménages parmi l'ensemble des individus appartenant à la population de référence. En toute rigueur, cette méthode est la seule qui permette d'obtenir un échantillon véritablement représentatif. Cependant, il est rare de pouvoir bénéficier d'une liste exhaustive des individus appartenant à la population à étudier. C'est pourquoi, la méthode des quotas est généralement utilisée » (p. 8).*

Donc, nous pouvons dire que peu importe la méthode d'échantillonnage utilise soit quotas ou aléatoire, ce qui est l'élément ou le critère le plus important à prendre en considération dans la recherche c'est la représentativité qui constituera par la suite la justification du choix des éléments qui composeront l'échantillon étudié.

### **III. Analyse des données**

L'analyse des données dans les recherches en organisations et en management se différencie souvent selon l'approche adoptée par le chercheur. L'analyse des données quantitatives consiste à quantifier et chiffrer à l'aide des statistiques les informations et les mettre en relation afin d'aboutir à une compréhension ou une explication, une comparaison ou une corrélation et une interprétation.

Lors de l'analyse des données quantitatives, le chercheur possède plusieurs techniques d'analyses telles que l'analyse de contenu «quantifiable», l'analyse statistique des données dont l'analyse factorielle en composante principale, l'analyse de régression, l'analyse discriminante, l'analyse de «clusters», etc. nous allons présenter certaines de ces techniques dans ce qui suit :

- Comme l'avait défini Bardin (1977) l'analyse de contenu est « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, (...) à avoir des indicateurs (quantitatifs ou non) dont le but est l'inférence de connaissances relatives aux*

*conditions de production / réception de ces messages»* (p. 43). Autrement dit, l'analyse de contenu n'est pas consacrée seulement pour les études qualitatives en effet, les statistiques et le calcul des fréquences que le chercheur peut avoir lui permettent de dégager l'importance de ces mots ou catégories étudiées.

- L'analyse factorielle: c'est une technique statistique utilisée pour l'exploitation des enquêtes. Cette analyse permet au chercheur de voir graphiquement les rapprochements et les oppositions entre les caractéristiques (opinions, statut, CSP, etc) de l'échantillon. Il existe différentes méthodes d'analyse factorielle, entre autre nous trouvons, celles qui sont les plus utilisées, l'analyse factorielle en composante principale (ACP), l'analyse factorielle par correspondance (AFC) et l'analyse factorielle discriminante (AFD) :

✓ L'analyse factorielle en composante principale (ACP) : est une technique multi-variée dite d'interdépendance. Elle est utilisée pour des données quantitatives. En effet, selon Bourque et al (2006) l'analyse en composante principale sert à réduire le nombre de variables requises pour calculer un score total pour le trait mesure, tout en conservant le plus d'informations possibles de l'ensemble original. Durand (2005) ajoute qu'elle « ... cherche une solution à l'ensemble de la variance des variables mesurées. De plus, elle cherche une solution où les composantes sont orthogonales (c'est-à-dire indépendantes entre elles). Quel que soit la matrice de corrélations, il y a toujours une solution en ACP. L'ACP maximise la variance expliquée (p. 3).

✓ L'analyse factorielle par correspondance (AFC) : elle cherche une solution à la covariance entre les variables mesurées. Elle tente d'expliquer seulement la variance qui est commune à au moins deux variables et présume que chaque variable possède aussi une variance unique représentant son apport propre. Les divers modes d'extraction visent à maximiser une bonne reproduction de la matrice de corrélations originale

✓ L'analyse factorielle discriminante (AFD) : est une technique statistique qui vise à décrire, expliquer et prédire l'appartenance à des groupes prédéfinis (classes, modalités de la variable à prédire, ...) d'un

ensemble d'observations (individus, exemples, ...) à partir d'une série de variables prédictives (descripteurs, variables exogènes, ...).

- L'analyse de régression : La régression est une méthode statistique visant à analyser la relation entre une variable dépendante particulière (la variance d'un phénomène) et une ou plusieurs variables indépendantes (d'une combinaison de facteurs explicatifs). Il existe deux types de régression : la régression linéaire simple et la régression multiple.
  - ✓ La régression linéaire simple : c'est une régression qui ne contient qu'une seule variable indépendante.
  - ✓ La régression linéaire multiple : c'est une régression qui contient au minimum deux variables indépendantes.

Nous citerons ci-après quelques points de divergence entre deux types de régressions ; régression hiérarchique et régression avec entrée progressive.

**Tableau n° 4-5 : Différences entre deux types d'analyse par régression**

Régression hiérarchique	Régression avec entrée progressive
Permet au chercheur de déterminer l'ordre d'entrée des variables dans le modèle à l'aide de la création des blocs de variables qui seront entrés de manière hiérarchisées dans le modèle	Entrée des variables de manière progressive et selon leurs significativités le chercheur les garde dans le modèle
Permet d'observer plus en détail comment se comporte le modèle (spécificité de cette méthode)	
Les résultats indiquent l'apport de chaque bloc en termes de pourcentage de variance expliquée ( $R^2$ )	Retirer la variable ayant la plus faible contribution au modèle si la variation du $R^2$ n'est pas significative en l'éliminant. La procédure va être répétée jusqu'à ce que toutes les variables conservées contribuent significativement à l'amélioration du $R^2$
Pour les blocs constitués de plus d'une variable, il est possible de faire entrer celles-ci en un seul temps (entrée forcée) ou progressivement	Entrée progressive des variables une par une.

Source : adaptée du site de SPSS<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/>

#### IV. Validité des résultats

Une fois les analyses des données faites, le chercheur est mené à valider les résultats obtenus. D'après Drucker-Godard et al, (2014) « *la validité globale de la recherche nécessite de s'assurer de différents types plus spécifiques de validité : la validité de l'instrument de mesure, la validité interne des résultats de la recherche et la validité externe de ces mêmes résultats* » (p. 298). Ainsi que la fiabilité globale de la recherche tout en prenant en compte la fiabilité des instruments de mesure et la fiabilité de ces résultats.

En d'autres termes, le chercheur est mené à (1) s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats et (2) démontrer que les opérations de la recherche peuvent être répétées par un autre chercheur, dans un autre axe de temps et de place (terrain de recherche) avec les mêmes résultats (Drucker-Godard et al, 2014).

Selon Drucker-Godard et al, (2014) « *il faut (...) noter que lorsque l'on veut s'assurer de la validité et de la fiabilité, si dans des recherches quantitatives on procède par tests* » (p. 298). En recherches quantitatives, deux critères de validité des résultats sont importants : la validité interne et la validité externe.

- La validité interne : c'est l'analogie du critère de crédibilité dans les recherches qualitatives. Selon Gavard-Perret et al (2012) « *la validité interne d'une recherche repose sur la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche* » (p. 41). Autrement dit, le chercheur doit vérifier la cohérence interne de la recherche : « *le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales* » (Drucker-Godard et al, 2014 ; p. 312). Ainsi que vérifier s'il n'y a pas d'autres variables explicatives qui causent et interviennent dans l'explication de la variable à expliquer.
- La validité externe : c'est le critère qui coïncide avec la transférabilité dans la recherche qualitative. La validité externe permet au chercheur d'examiner les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats. Selon Drucker-Godard et al, (2014) le test de la validité externe d'une recherche est double et correspond à une progression logique en deux temps

dans l'appréciation de la validité d'une recherche » (p. 321). Le chercheur est mené à :

- ✓ D'une part, examiner dans quelle mesure les résultats obtenus peuvent être généralisés à l'ensemble de la population mère.
- ✓ D'autre part, évaluer dans quelle mesure ces résultats pourront être transférés ou réappropriés pour l'étude et la connaissance d'autres terrains.

Les résultats d'une recherche sont les plus souvent critiqués à travers les critères de validité et de fiabilité. Pour cela, cette tâche doit être menée à bien par le chercheur tout au long de sa recherche : depuis l'analyse théorique jusqu'à l'interprétation des résultats.

### **Section 3 : Opérationnalisation de notre recherche**

#### **I. Les objectifs de notre recherche empirique**

Les travaux de recherche ainsi que les gaps que nous avons pu dégager de la littérature ont permis de proposer un modèle et de faire émerger des hypothèses de recherche. Ce modèle est composé essentiellement de deux sous modèles dont la finalité est l'explication du stress au travail.

Le premier sous modèle correspond à tester et valider les hypothèses des relations individuelles et directes entre les perceptions discriminatoires (discrimination par genre, raciale et ethnique et préjugés), la justice organisationnelle (justice distributive, procédurale, et interactionnelle horizontale et verticale, la reconnaissance (l'estime des autres, le contrôle du supérieur hiérarchique et la gratification monétaire), la confiance (la confiance accordée au supérieur hiérarchique, accordée à l'organisation et accordée aux collègues) et le stress au travail (effort, surinvestissement et récompense).

Le deuxième sous modèle va nous permettre de tester et valider les hypothèses relatives au bloc intitulé valorisation organisationnelle qui regroupe les trois concepts justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail et qui se caractérisent par leur triple effet interactif. Ce bloc fera l'objet ultérieurement des tests avec les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

Ces modèles seront étudiés auprès d'un échantillon hétérogène composés des salariés de la France et de la Tunisie travaillant dans divers domaines d'activité. Deux raisons nous ont poussés à cette diversité : 1) Vérifier si le pays a un impact sur notre variable à expliquer 2) voir l'effet de la diffusion de ces relations de causalité étudiées à travers plusieurs domaines pour avoir une idée générale sur la situation.

Après avoir défini les objectifs de notre recherche, nous pouvons à présent développer les échelles de mesure que nous utiliserons au cours de cette partie.

## **II. Méthode de collecte des données et échantillonnage**

Comme nous l'avons indiqué dans la deuxième section, nous avons opté pour le questionnaire comme outil de collecte des données. Dans ce point nous allons voir les échelles de mesure que nous fournit la littérature pour mesurer nos concepts de recherche (la reconnaissance au travail, la justice organisationnelle, la confiance au travail, les perceptions discriminatoires, le stress au travail et la valorisation organisationnelle).

### **1) Les échelles de mesure de notre questionnaire:**

Cette recherche est composée de six concepts et chacun d'eux comporte trois sous-dimensions. Plusieurs éléments ont guidé le choix des échelles de mesure : 1) les choix réalisés dans la revue de littérature (échelles de mesure fréquemment utilisées pour ces concepts et validées à plusieurs reprises), ainsi que 2) les exigences du cadre théorique et des objectifs de notre étude. Ainsi, pour chaque variable nous avons recensé les échelles les plus connues, les plus validées.

- **Reconnaissance au travail : une variable explicative**

Les recherches sur la thématique de la reconnaissance sont assez abondantes (Honneth, 2000 ; Siegrist, 1996 ; Thériault et St-Onge, 2000 ; Brun et Dugas, 2002, 2005 ; St-Onge et al., 2005 ; Paquet et al., 2009) mais ce n'est pas le cas des instruments de mesure pour analyser les dimensions de ce concept (Belgen et al., 1992 ; Siegrist et al., 2004 ; Paquet et al., 2009 ; Brillet et al., 2013 et Fall, 2015 ).

L'étude effectuée par Belgen et al., (1992) portait sur la reconnaissance dans le secteur hospitalier. L'échantillon qui a fait l'objet de l'étude était composé de 341 infirmières

auxquelles un questionnaire a été administré. L'échelle de mesure de la reconnaissance au travail distinguait six facteurs à savoir la reconnaissance écrite, l'opportunité pour se développer, retour d'information verbale privée, reconnaissance publique, flexibilité de gérer le travail et salaire<sup>1</sup>. Le nombre des items utilisés étaient 38 énoncés. Mais l'inconvénient majeur de cette échelle est qu'elle « n'est quasiment jamais utilisée dans les travaux de recherche en sciences de gestion à cause, notamment, de sa spécificité au secteur de la santé » (Fall, 2015 ; p. 192).

L'échelle de Siegrist (2000, 2004) est un instrument de mesure conçu pour étudier le modèle de déséquilibre effort/récompense. Et comme l'indique Fall (2015) « *selon ce modèle, pour favoriser un sentiment de bien-être optimal, les efforts de l'individu doivent être suffisamment reconnus à travers la rémunération, l'estime et les opportunités de carrière* » (p. 192). Cette échelle de mesure a été validée dans plusieurs recherches traitant les thématiques relatives à la santé des salariés et a prouvé qu'elle « présente des bonnes qualités psychométriques ».

Deux autres échelles de mesure ont été récemment proposées, celle de Paquet et al., 2009 ; Brillet et al., 2013. L'étude effectuée par Brillet et al (2013) a traité la relation entre la reconnaissance et la justice organisationnelle, l'échelle de mesure utilisée au cours de cette recherche a été basé sur quatre dimensions : la justice distributive non financière, la justice distributive financière, la justice interactionnelle et la justice procédurale. L'une des limites de l'échelle utilisée est la vérification de la validité (discriminante et convergente) du construit. A ceci Fall (2015) ajoute que « *les résultats de l'analyse confirmatoire montrent aussi que la qualité d'ajustement du modèle aux données collectées n'est pas très satisfaisante. L'indice de parcimonie ( $\chi^2/df$ ) est largement supérieur à 0,5 ; les indices d'ajustement absolu GFI et AGFI sont inférieurs aux normes rigoureuses de qualité d'ajustement 0,90* » (p. 192).

Cet état des échelles de mesure des dimensions de la reconnaissance au travail montre bien qu'il en reste beaucoup de travail de recherche à faire sur ce niveau. Ainsi que le recours à d'autres secteurs et domaines de travail que la santé est nécessaire pour développer plus les outils de mesure. Et compte tenu de l'objectif de l'intégration de ce concept dans notre recherche doctorale pour étudier sa relation avec les perceptions discriminatoires, la justice, la

---

<sup>1</sup> Traduit par nos soins , la nomination originale de ces six facteurs est : « Opportunities for growth and development, Written acknowledgment, Private verbal feedback, Public acknowledgment, Schedule adjustment and salary »



confiance et le stress au travail, nous pouvons souligner que nous avons opté pour l'échelle de mesure de Siegrist et al., (2000 et 2004). Ce dernier permet de procurer au salarié le « sentiment de bien-être optimal » en reconnaissant ses efforts à travers la gratification monétaires, l'estime et le contrôle du statut qui indique les opportunités de promotion et de l'évolution de la carrière.

L'échelle utilisée pour mesurer la reconnaissance au travail est composée de 11 items : l'estime (5 items); citons un exemple d'item « *Vu tous mes efforts, je reçois le respect et le mérite que je mérite à mon travail* ». Le contrôle du statut est représenté dans cette échelle par 5 items citons par exemple l'un de ces items « *Ma sécurité d'emploi est menacée* ». Enfin, la gratification est représenté par un seul item « *Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant* ». La cohérence interne (alpha de Cronbach) de cette échelle est égale à 0,87, ce qui montre les bonnes qualités psychométriques de cette échelle. Une échelle de Likert a été appliquée à ces différents items codés de 1 à 4 : 1 « pas d'accord du tout », 2 « plutôt pas d'accord », 3 « plutôt d'accord » et 4 « tout à fait d'accord ».

**Tableau 4-6 : L'opérationnalisation de la reconnaissance au travail et les codes associés**

Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs	Estimeautres1
Je reçois le respect que je mérite de mes collègues	Estimeautres2
Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	Estimeautres3
Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail	Estimeautres4
On me traite injustement à mon travail*	Estimeautres5
Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail*	Contrôle1
Mes perspectives de promotion sont faibles*	Contrôle2
Ma sécurité d'emploi est menacée*	Contrôle3
Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation	Contrôle4
Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes	Contrôle5
Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	salaire

\*= items renversé

- **Justice organisationnelle : une variable explicative**

Les recherches sur la thématique de la justice organisationnelle sont abondantes tant pour le terme global que pour l'étude de ces dimensions : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Selon la littérature, il existe différentes échelles pour mesurer ces dimensions. Nous citerons quelques auteurs qui ont proposé des échelles de mesure puis nous avancerons l'échelle que nous utiliserons pour notre étude et ceci pour chaque dimension de la justice organisationnelle.

Plusieurs auteurs ont proposé des échelles de mesures pour analyser la justice distributive tels que Leventhal (1976); Price et Muller (1986); McFarlin et Sweeney (1992); Moorman (1991); Niehoff et Moorman (1993); Colquitt (2001). Pour notre étude, nous avons choisi l'échelle de mesure de Colquitt (2001) qui est basé sur les items évoqués par Leventhal (1976) et qui suit aussi le même format adapté par plusieurs chercheurs pour analyser cette dimension. Cette échelle est composée de 4 items. Un exemple d'item est « *Votre rémunération reflète l'effort que vous avez mis dans votre travail* ». L'alpha de Cronbach est égal à 0.92.

Les échelles de mesure de la dimension procédurale de la justice ont été élaborées par les mêmes chercheurs, qui ont traité la justice distributive, ainsi que Thibault et Walker (1975) qui ont contribué aussi à analyser et mesurer cette dimension. Afin de la mesurer dans notre questionnaire, nous avons opté pour l'échelle de Niehoff et Moorman (1993). Cette échelle est mesurée par 7 items. Un exemple d'item est « *Les procédures, mise en place au sein de votre organisations, vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ?* ». La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.85.

Les échelles de mesures de la justice interactionnelle ont été proposé pour la première fois par Bies et Moag (1986). Les auteurs ont construit l'échelle de 4 items afin d'étudier le traitement interpersonnel lors du processus de recrutement. Les échelles de mesure analysant cette dimension ont été développées par plusieurs chercheurs tels que Bies et Shapiro (1988); Niehoff et Moorman (1993); Greenberg (1993); Shapiro, Buttner et Barry (1994); Nasr, El Akremi et Vandenberghe (2009); etc. Au cours du développement des échelles de mesures annexes à la justice interactionnelle, il y a eu distinction entre la justice informationnelle, la justice interactionnelle horizontale (par rapport aux collègues) et la justice interactionnelle verticale (supérieur hiérarchique).

Pour notre étude nous avons pris en compte la distinction entre la justice interactionnelle horizontale et la justice interactionnelle verticale. Pour mesurer ces deux dimensions de la justice interactionnelle, nous avons choisi respectivement les échelles de mesures de Nasr et *al.*, (2009) et de Niehoff et Moorman (1993). La justice interactionnelle verticale est mesurée par 9 items; citons par exemple l’item « *Mon supérieur hiérarchique me traite avec dignité et respect* ». L’alpha de Cronbach de cette échelle est égal à 0.93. Pour la justice interactionnelle horizontale, nous avons utilisé l’échelle de mesure utilisé par Nasr et *al.*, (2009) qui était adapté de l’échelle de Niehoff et Moorman (1993) tout en remplaçant le supérieur hiérarchique par les collègues. Cette échelle est composée de 9 items avec une fiabilité interne de 0.84. Pour notre étude nous avons utilisé que 4 items citons par exemple, « *Mes collègues me traitent avec dignité et respect* » étant donné que les 5 items restant concernent la justification du travail (1 item), explication des décisions par rapport au travail (3 items) et l’accord de plus d’attention aux droits des salariés (1 items).

Le choix qui nous a guidé à adopter ces échelles : 1) la fiabilité interne élevée et 2) la validité et l’usage fréquent de ces échelles dans la littérature ce qui nous indique les bonnes qualités psychométriques de ces échelles. Deux échelles de mesure ont été utilisées pour mesurer les items : 1) Une échelle de Likert a été appliquée à ces différents items codés de 1 à 4 : 1 « pas d’accord du tout », 2 « plutôt pas d’accord », 3 « plutôt d’accord » et 4 « tout à fait d’accord ». 2) une échelle binaire donc les valeurs 1 « non » et 4 « oui ».

**Tableau 4-7 : L’opérationnalisation de la justice organisationnelle et les codes associés**

Les procédures, mise en place au sein de votre organisation, vous permettent d’exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ?	justproc1
Ces procédures vous permettent d’avoir de l’influence sur ce que vous obtenez ?*	justproc2
Ces procédures vous permettent de demander de réexaminer ce que vous obtenez ?*	justproc3
L’entreprise engage facilement un processus de discussion avec ses salariés	justproc4
Les décisions de travail sont faites par le supérieur hiérarchique d’une manière équitable	justproc5
Mon entreprise me laisse toujours le temps d’exprimer ce qui me semble important à propos de mon travail	justproc6
Toutes les décisions sont appliquées systématiquement à travers tous les salariés affectés	justproc7
Mon supérieur hiérarchique me traite avec amabilité et considération	justintvert1
Mon supérieur hiérarchique me traite avec dignité et respect	justintvert2

Mon supérieur hiérarchique est sensible à mes besoins personnels	justintvert3
Mon supérieur hiérarchique me traite d'une manière confiante	justintvert4
Mon supérieur hiérarchique accorde une attention pour mes droits en tant que salarié	justintvert5
Mon supérieur hiérarchique discute avec moi des implications des décisions faites de mon travail	justintvert6
Mon supérieur hiérarchique offre la justification adéquate pour des décisions faites de mon travail	justintvert7
Mon supérieur hiérarchique explique clairement n'importe quelle décision qui a un rapport avec mon travail	justintvert8
Mes collègues me traitent avec amabilité et considération	justinthoriz1
Mes collègues me traitent avec dignité et respect	justinthoriz2
Mes collègues sont sensibles à mes besoins personnels	justinthoriz3
Mes collègues me traitent d'une manière confiante	justinthoriz4
Votre rémunération reflète l'effort que vous avez mis dans votre travail?	justdist1
Est-ce que votre rétribution est appropriée au travail que vous avez accompli?	justdist2
Votre rétribution reflète ce que vous avez contribué à l'organisation?	justdist3
Selon vous est ce que votre rémunération est justifiée, étant donnée votre performance et compétence?	justdist4

\*= items renversé

- **Confiance au travail : une variable explicative**

La littérature sur la thématique de la confiance au travail est assez abondante. A partir des travaux existant plusieurs échelles de mesure ont été développées. Citons par exemple l'échelle de mesure de Gabarro et Athos (1978); Butler (1991); Tyler (1994); Robinson et Rousseau (1994); McAlister (1995); Morrow, Hansen et Batisa (1999); Amara et Bietry (2008), etc. Les échelles de mesure développées ont été conçues pour mesurer la confiance affective, cognitive (McAllister, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Butler, 1991; Guerrero et Herrbach, 2009). D'autres échelles de mesure étaient développées pour analyser la confiance accordée aux différents acteurs au sein de l'organisation: la confiance accordée à la direction, accordée au supérieur hiérarchique et accordée aux collègues (Gabarro et Athos (1978); Tyler (1994); Morrow, Hansen et Batista (1999); Amara et Bietry (2008); Nasr, El Akremi et Vandenberghe (2009); etc.

Étant donnée, l'objectif de notre étude doctorale nous optons pour le deuxième type des échelles de mesure qui analysent la confiance accordée aux différents acteurs de

l'organisation. L'échelle que nous avons utilisée dans notre questionnaire est celle d'Amara et Bietry (2008). L'échelle de mesure est composée de 12 items répartis comme suit : la confiance accordée au supérieur hiérarchique (4 items); un exemple d'item « *je sais que j'aurais l'aide et le soutien de mon supérieur hiérarchique en cas de besoin* ». La fiabilité interne de cette échelle est égale à 0.74. La confiance accordée à la direction (4 items), citons par exemple l'item « *la direction de mon entreprise est sincère lorsqu'elle cherche à prendre en compte le point de vue des employés* ». L'alpha de Cronbach de cette dimension est égal à 0.80. Enfin, la confiance accordée aux collègues (4 items) avec comme exemple d'item « *je peux faire confiance à mes collègues de travail pour me donner un coup de main en cas de besoin* ». L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0.75. Une échelle de Likert a été appliquée à ces différents items codés de 1 à 4 : 1 « pas d'accord du tout », 2 « plutôt pas d'accord », 3 « plutôt d'accord » et 4 « tout à fait d'accord ».

**Tableau 4-8 : L'opérationnalisation de la confiance au travail et les codes associés**

La direction de mon entreprise est sincère lorsqu'elle cherche à prendre en compte le point de vue des employés.	Conforg1
Je fais confiance à la direction pour prendre les bonnes décisions pour le futur de l'entreprise	Conforg2
Je pense que la direction fait un travail efficace	Conforg3
Je suis tout à fait assuré(e) que l'entreprise me traitera toujours équitablement.	Conforg4
J'ai confiance dans les compétences de mon supérieur hiérarchique	Confsup1
Lorsque mon supérieur hiérarchique me dit quelque chose, je le crois.	Confsup2
Je sais que j'aurais l'aide et le soutien de mon supérieur hiérarchique en cas de besoin	Confsup3
Je sais que je peux dire à mon supérieur tout ce qui se rapporte à mon travail.	Confsup4
En cas de problèmes dans le travail, je sais que mes collègues vont m'aider	Confcoll1
Je peux faire confiance à mes collègues de travail pour me donner un coup de main en cas de besoin	Confcoll2
La plupart de mes collègues font toujours ce qu'ils promettent de faire	Confcoll3
J'ai une entière confiance dans les compétences de mes collègues	Confcoll4

- **La valorisation organisationnelle : une variable explicative**

Nous n'allons pas créer une échelle de mesure pour tester ce nouveau concept puisque ces dimensions (justice organisationnelle, reconnaissance au travail et confiance au travail) possèdent déjà des échelles de mesure que nous avons choisie et prédéfinie dans les paragraphes précédents.

- **Les perceptions discriminatoires : une variable explicative**

Les recherches théoriques sur les thématiques de la discrimination et sur les dispositifs de lutte contre toutes les formes qui y contribuent ont pris de plus en plus d'importance. Du point de vue empirique, la mesure des comportements discriminatoires s'avèrent très difficile à quantifier à travers l'utilisation des sources statistiques que les chercheurs utilisent habituellement. Il s'agit plutôt de l'usage des tests de situations ou « testing », des sources administratives ou même des données d'enquête établies à partir des observations et qui servent à comparer les situations de deux ou plusieurs groupes dans un contexte bien particulier (marché du travail, social, politique, juridique, etc). Selon Aeberhardt et al (2009) «*la principale difficulté découle de ce qu'il est impossible de parfaitement contrôler l'ensemble des variables déterminant l'accès à l'emploi.* » (p. 2).

Les études empiriques traitant les problématiques de discrimination sur le marché au travail étaient basées surtout sur les processus de recrutement à travers le test de situation ou « testing » (Riach et Rich, 2002 ; Petit, 2003 ; Cédiey et Foroni, 2007; Cédiey et al., 2008 ; Duguet et al 2009, etc), sur l'accès à l'emploi des immigrés et de leur descendants (Amadiou, 2004, Meurs et al., 2006 ; Silberman et Fournier, 2006 ; Duguet et al., 2008 ; Aeberhardt et al., 2010, 2011, etc), sur le « plafond de verre », les écarts de salaire et l'égalité professionnelle des femmes et des hommes (Blinder, 1973, Laufer et Silvera, 2006 ; Meurs et Ponthieux, 2004 ; Maruani, 2004, etc), l'intégration professionnelles des handicapées (Ravaud et Mormiche, 2003), la fin de carrière des seniors (Mercat- Bruns, 2002), etc.

Le « testing » est la technique la plus développée pour dévoiler la discrimination l'embauche. Citons par exemple, l'étude menée par Amadiou (2004) dont il a confirmé que les candidats d'origine maghrébine n'ont eu que 5% des réponses positives, par contre 29% des réponses positives pour les candidats autochtones. D'autres études basées sur la méthode de testing ont été réalisées par Cédiey et al, 2008; CAS, 2007; Petit, 2003).

Mais comme chaque méthode le « testing » a aussi ses limites. Dugeuet et al., (2009) soulignent que l'usage de la méthode du « testing » est « (...) à la fois lourde et fragile. Conduire une expérience contrôlée requiert une logistique d'envergure et une grande rigueur dans toutes les étapes du protocole, de la fabrication des candidatures à la collecte des réponses des recruteurs et la construction de la base de données. La moindre erreur introduit des biais qui fausseront la mesure de la discrimination à l'embauche. » (p. 4). Une deuxième limite concerne l'extrapolation des résultats au-delà du contexte particulier de l'étude (Fougère et al, 2011).

Une autre mesure a été aussi mobilisée, par les chercheurs pour fournir une évaluation quantitatives des discriminations mais moins fréquentes que les deux premières : « la mesure fondée sur les déclarations des individus (expérience auto-reportée, représentation des discriminations et témoignages de discrimination) » (Safi et Simon, 2013 ; p. 248). Les expériences auto-reportées, la représentation des discriminations et les témoignages de discrimination font référence à des réponses à des questions parfois ouvertes où la plupart du temps basée sur une échelle de 4 ou 5 propositions de réponses. Selon la littérature, nous trouvons des échelles de mesure consacrées à l'étude de la fréquence quotidienne des discriminations subies par le répondant (Krieger et al., 2005 ; Sternthal et al., 2011), les expériences de discrimination vécues (Williams et al., 2008 ; Sternthal et al., 2011 ; etc), la discrimination de travail chronique et le harcèlement de la part du supérieur hiérarchique, des collègues (Hughes et Dumont, 1993 ; Hughes et Dodge, 1997 ; Sternthal et al., 2011).

Pour notre étude, nous avons adopté les questions de l'échelle de mesure de Hughes et Dodge, (1997) concernant la mesure de la discrimination raciale et ethnique selon l'objectif de notre recherche : vérifier la discrimination aux différents niveaux (procédure d'embauche, salaires, promotions, nature du travail). Nous avons changé les questions de l'échelle d'origine de « Blacks » par le groupe racial/ethnique. L'échelle de mesure est composée de 5 items avec un alpha de Cronbach égal à 0.88. Pour mesurer la discrimination entre les hommes et les femmes, nous avons utilisé les mêmes questions en remplaçant le groupe racial/ethnique par les femmes.

Mesurer la discrimination sans évaluer les préjugés qui induisent à ces actes discriminatoires au sein de l'organisation constitue un manque d'information pour comprendre et expliquer ces comportements et leur effet sur la victime discriminée ou sur la

personne qui a pu assister à une expérience discriminatoire sur les lieux de travail. Pour cela, nous avons ajouté la dimension préjugés à notre échelle.

Selon la littérature, des échelles de mesure ont été mise en place afin d'étudier les attitudes et les comportements à l'égard des autres, à les accepter ou les rejeter (l'échelle de distance sociale de Bogardus 1925; Word, Zanna et Cooper, 1974). Cette échelle mesure l'intensité des préjugés par rapport aux différences ethniques, politiques, religieuses, etc. L'échelle est considérée comme une échelle de mesure directe comporte sept situations dont les répondants doivent mentionner s'ils acceptent ou refusent la différence. Il existe aussi d'autres échelles de mesure qui évaluent les préjugés à travers des questions indirectes telles que l'échelle de racisme (Hughes et Dumont, 1997; Hughes et Dodge, 1997; Guimond et Dambrun, 2002, etc), l'échelle de mesure sur le sexisme (Swim et al., 1995, etc.).

Pour notre étude, nous avons utilisé la même échelle de mesure de la discrimination, celle administré par Hughes et Dumont (1997) dont ils évoquent par exemple « les personnes remarquent votre contexte ethnique avant qu'ils ne remarquent rien d'autre? ». L'alpha de Cronbach de l'échelle est égal à 0.91. Nous avons remplacé pour des fins de l'étude les « personnes » par « vos collègues » et « votre supérieur hiérarchique ». Une échelle de Likert a été appliquée à ces différents items codés de 1 à 4 : 1 « pas d'accord du tout », 2 « plutôt pas d'accord », 3 « plutôt d'accord » et 4 « tout à fait d'accord ».

**Tableau 4-9 : L'opérationnalisation des perceptions discriminatoires et les codes associés**

Il y a discrimination contre le groupe racial/ethnique dans les procédures d'embauche?	Discrimracethniq1
Il y a discrimination contre le groupe racial/ethnique au niveau des salaires?	Discrimracethniq2
Le groupe racial/ethnique doit travailler plus dur pour obtenir des promotions que les autres travailleurs	Discrimracethniq3
Le groupe racial/ethnique obtient les missions les moins désirables ?	Discrimracethniq4
Le groupe racial/ethnique a moins d'avantages en nature que d'autres travailleurs?	Discrimracethniq5
Il y a discrimination entre les hommes et les femmes dans les procédures d'embauche?	Discrimgenre1



Il y a discrimination entre les hommes et les femmes au niveau des salaires?	Discrimgenre2
Les femmes doivent travailler plus dur pour obtenir des promotions identiques à leurs homologues masculins	Discrimgenre3
Les femmes obtiennent les missions les moins désiré ?	Discrimgenre4
Les femmes ont moins d'avantages en nature que les hommes ?	Discrimgenre5
Vos collègues vous préjuge à cause de votre groupe ethnique/racial	préjugéinterperso1
Vos collègues supposent que le groupe racial/ethnique est tout de même?	Préjugéinterperso2
Vos collègues remarquent que vous êtes le groupe racial/ethnique avant tout autre chose	Préjugéinterperso3
Votre supérieur hiérarchique vous préjuge à cause de votre groupe ethnique/racial	Préjugéinterperso4
Votre supérieur remarque que vous êtes le groupe ethnique/racial avant autre chose	Préjugéinterperso5
Votre supérieur hiérarchique fait une distinction entre un homme et une femme occupant le même poste	Préjugéinterperso6

- **Stress au travail : la variable à expliquer**

Nous avons vu tout au long du chapitre 3 les différents modèles du stress au travail. Ainsi nous avons précisé que nous avons opté pour le modèle de Siegrist car il est le plus adéquat pour notre étude. Par conséquent, l'échelle de mesure que nous allons utiliser dans notre questionnaire n'est que l'échelle de mesure du modèle Déséquilibres Efforts/ récompenses qui se caractérise par ses bonnes qualités psychométriques et qui a fait objet de validation de ses échelles à plusieurs reprises.

Pour cette recherche, nous allons utiliser 13 items de cette échelle : 5 items des efforts extrinsèques, par exemple « Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail », 6 items des efforts intrinsèques (surinvestissement), par exemple « Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir » et 2 items de la récompense, par exemple « Le moindre compliment stimule vraiment ma motivation ». Une échelle de Likert a été appliquée à ces différents items codés de 1 à 4 :

1 « pas d'accord du tout », 2 « plutôt pas d'accord », 3 « plutôt d'accord » et 4 « tout à fait d'accord ».

**Tableau 4-10 : L'opérationnalisation du stress au travail et les codes associés**

Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	Effort1
Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail	Effort2
J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail	Effort3
Mon travail exige des efforts physiques	Effort4
Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant	Effort5
Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps	surinv1
Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin	surinv2
Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail*	surinv3
Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail	surinv4
Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit	Surinv5
Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir	Surinv6
Le moindre compliment stimule vraiment ma motivation	Récomp1
Les gens ont confiance dans ma capacité à mener à bien les tâches difficiles	Récomp2

\*= **item renversé**

- **Les caractéristiques sociodémographiques : les variables de contrôle**

Le recours à des variables de contrôle pour notre recherche a pour finalité : 1) comparer les résultats entre la Tunisie et la France et 2) faire une répartition de notre échantillon selon âge, genre, domaine de travail, etc.

## 2) L'échantillonnage

A la suite de la mise en ligne de notre questionnaire, nous avons envoyé des emails via les réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn, Viadeo aux anciens collègues, amis, et contacts professionnels ainsi qu'aux personnels administratifs et enseignants de l'IAE de Grenoble, quelques contacts d'enseignants à Paris Dauphine, l'université de Rennes, Toulouse, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Université des Haut Etudes de Commerce de Tunis, des PME Tunisiennes et Françaises dans différents secteurs d'activités, des consultants, etc. Malgré l'envoi massif du questionnaire nous avons pu collecter qu'un échantillon de 208 répondants. Nous présenterons dans les tableaux suivants quelques indicateurs sur notre échantillon.

Afin d'en avoir plus sur les caractéristiques des répondants quelques questions ont été introduites à la fin du questionnaire : âge, genre, statut au sein de l'organisation, domaine de travail, niveau de formation, etc. De plus, étant donné que nous allons mener une comparaison entre la Tunisie et la France, nous allons voir la répartition de notre échantillon à travers des tableaux croisés :

**Tableau n°4-11 : Tableau croisé genre-pays**

	Homme		Femme		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
<b>Tunisie</b>	47	22.6%	45	21.6%	92	44.2%
<b>France</b>	37	17.8%	79	38%	116	55.8%
<b>Total</b>	84	40.4%	124	59.6%	208	100%

40% de notre échantillon sont des hommes dont la majorité sont des Tunisiens avec 22.6% des Tunisiens et 17.8% des Français. De l'autre côté, la population féminine est de presque 60% dont la plupart sont des françaises avec 38%. Ceci nous donne un échantillon total de 44% des répondants de Tunisie et 56% des répondants Français.

**Tableau n°4-12 : Tableau croisé genre-classe d'âge**

	Homme		Femme		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
<b>Moins de 30 ans</b>	23	11.1%	36	17.3%	59	<b>28%</b>
<b>De 30 à 35 ans</b>	32	15.4%	48	23.1%	80	<b>38.5%</b>
<b>De 36 à 40 ans</b>	8	3.8%	8	3.8%	16	7.7%
<b>De 41 à 45 ans</b>	8	3.8%	12	5.8%	20	9.6%
<b>De 46 à 50 ans</b>	4	1.9%	10	4.8%	14	6.7%
<b>De 51 à 55 ans</b>	6	2.9%	7	3.4%	13	6.3%
<b>+ de 55 ans</b>	3	1.4%	3	1.4%	6	2.9%
<b>Total</b>	84	40.4%	124	59.6%	208	100%

La majorité des salariés qui ont répondu à notre questionnaire sont jeunes. En effet, 66.5% des personnes de notre échantillon ne dépassent pas les 35 ans dont 28% ont moins de 30 ans. Pour le reste des tranches d'âge, les effectifs qui ont rempli le questionnaire ont des proportions d'effectif entre 13 et 20 personnes et la classe d'âge de plus de 55 ans représente que 6 personnes.

L'un des objectifs de notre étude est de diversifier notre échantillon afin de vérifier les relations qui existent entre nos concepts de recherche non seulement sur un seul domaine d'activité au détriment des autres. Après la collecte des données, nous avons établi un regroupement des différents domaines d'activité mentionnés par les répondants. Nous avons fait des groupes de domaines d'activité comme suit :

- Le groupe informatique regroupe les domaines d'informatique automatisée et informatique industrielle, informatique industrielle et l'informatique bancaire.
- Industriel regroupe les domaines d'industrie-production, industrie articles sanitaires, produits de plein air etc.
- L'expertise et conseil regroupe les domaines d'expertise comptable, financier, formation dans des langues spécifiques tel que japonais, expertise juridique, etc.
- Tourisme est composé des domaines de restauration, agence de voyage, hôtellerie, transport international

- Commerce regroupe les domaines du marketing (publicité, impression numérique etc), l'achat, la vente et la distribution locale et internationale ont entre autre l'import et l'export.
- Secteur de santé a regroupé le secteur hospitalier, les caisses d'assurances maladie, la sécurité sociale, etc.

**Tableau n°4-13 : Tableau croisé secteur d'activité- pays**

	Tunisie		France		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
<b>Enseignement Supérieur et Recherche</b>	5	2.4%	54	26%	59	<b>28.4%</b>
<b>Education Nationale</b>	4	1.9%	3	1.4%	7	<b>3.4%</b>
<b>Industriel</b>	10	4.8%	11	5.3%	21	<b>10.1%</b>
<b>Expertise et conseil</b>	14	6.7%	13	6.3%	27	<b>12.9%</b>
<b>Commerce</b>	11	5.3%	7	3.4%	18	<b>8.7%</b>
<b>Informatique</b>	5	2.4%	2	1%	7	3.4%
<b>Santé</b>	11	5.3%	7	3.4%	18	<b>8.7%</b>
<b>Pétrolier et Gaz</b>	5	2.4%			5	2.4%
<b>Bancaire</b>	2	1%	2	1%	4	1.9%
<b>Génie civil et mécanique</b>	2	1%	3	1.4%	5	2.4%
<b>Maternité/petite enfance</b>			3	1.4%	3	1.4%
<b>Recherche et développement technologique</b>	2	1%	4	1.9%	6	2.9%
<b>Immobilier</b>	3	1.4%	1	0.5%	4	1.9%
<b>Boulangerie</b>	1	0.5%	1	0.5%	2	1%
<b>Technologie de la communication</b>	8	3.8%	1	0.5%	9	<b>4.3%</b>
<b>Entomologie (biologie-écologie)</b>	1	0.5%			1	0.5%
<b>Diplomatique</b>	1	0.5%			1	0.5%
<b>Tourisme</b>	7	3.4%	4	1.9%	11	<b>5.3%</b>
<b>Total</b>	92	44.2%	116	55.8%	208	100%

Nous pouvons conclure à partir du tableau n°4-13 que malgré que nous n'avons pas ciblé un domaine d'activité bien précis, il y a des domaines sont présents plus que les autres. Citons par exemple, les répondants qui travaillent dans les établissements de l'enseignement sont plus que 30% (28.4% pour l'enseignement supérieur et la recherche et 3.4% pour l'éducation nationale). Pour l'expertise et conseil, nous avons eu un taux de réponse de 13% dont 14 répondants Tunisiens et 13 Français. 10% est le taux de réponses obtenues pour le domaine industriel et un taux de réponses de 8.7% pour respectivement le commerce et la santé.

Après avoir présenté quelques indicateurs concernant la répartition de notre échantillon, nous effectuerons maintenant des analyses préliminaires qui nous permettront de détecter s'il y a des lacunes au niveau des données collectées.

### **3) Les analyses préliminaires**

Avant de lancer l'analyse des données, il faut tout d'abord s'assurer de certains points : les données manquantes et les hypothèses sous-jacentes l'analyse (test de normalité, homoscedasticité, la linéarité et l'absence de corrélation des erreurs).

- **Les données manquantes :**

Suite aux données manquantes, deux problèmes peuvent apparaître (Hair et al., 2010). D'une part, elles peuvent avoir un impact sur la taille de l'échantillon et par conséquent le réduire. D'autre part, elles peuvent aussi biaiser les résultats d'analyses obtenues du fait du manque des données susceptibles d'apporter des informations certaines pour les analyser. Ceci mène le chercheur soit à prendre en considération ces données manquantes comme des réponses qui expriment bel et bien un sens soit à les ignorer ou à les remplacer (Hair et al., 2010).

Pour notre questionnaire, nous avons eu parfois quelques questions qui n'ont pas eu de réponses. Nous n'avons pas introduit un système de contrôle qui ne donne pas accès au répondant de passer à la question ou la page suivante s'il ne répond pas à une question afin d'éviter d'une part, l'abandon de répondre à notre questionnaire et d'autre part, d'avoir des réponses qui sont mises n'importe comment juste dans le but de terminer le questionnaire. C'est ce qui explique peut-être, la taille de notre échantillon, 208 réponses, malgré la

diffusion massive en ligne de notre questionnaire. Nous avons procédé au remplacement par la moyenne afin d'éliminer ce manque d'information.

- **Les hypothèses sous-jacentes à l'analyse multivariée :**

L'analyse multivariée nécessite généralement le respect de quatre hypothèses (Hair et al., 2010). Il s'agit de l'hypothèse de normalité, de linéarité, d'absence de corrélation des erreurs et enfin d'homoscédasticité (en cas de violation de cette hypothèse, elle peut être corrigé à travers la fonction « *Robust* » de STATA). Ci-après une brève présentation de l'hypothèse de normalité des données.

L'analyse multivariée nécessite généralement le respect de la normalités des données (Hair et al., 2010). Pour le faire il existe différents tests statistiques permettant de vérifier cette hypothèse : le test de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk qui se trouvent dans la plupart des logiciels statistiques. Ces tests sont très sensibles au nombre de l'effectif de l'enquête. Par exemple, le test de Shapiro-Wilk est particulièrement fiable pour les petits effectifs ( $n \leq 50$ ). Ainsi d'autres tests classiques univariées sont disponible pour tester l'hypothèse de normalité: le coefficient de symétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis). Les coefficients indiqués par ces deux tests ne doivent pas dépasser, respectivement,  $|3|$  et jusqu'à  $|8|$ .

Les données de cette recherche ont des écarts acceptables par rapport à la distribution normale, il n'y a pas des items qui dépassent les coefficients de symétrie et de Kurtosis mentionnés; le plus grand coefficient de Kurtosis est de valeur égale à 2.626. Ce qui signifie que nous n'avons pas de problème de normalité par rapport à nos données collectées.

Après avoir vérifié nos données, une analyse peut être envisagée. Au cours de ce troisième point, nous allons nous intéresser à la validation des instruments de mesure utilisés dans cette recherche doctorale.

### **III. Validité des échelles de mesure : de la théorie à l'opérationnalisation**

Au cours de cette recherche quantitative, nous allons effectuer des analyses multivariées. L'usage des équations structurelles pour cette étude représente essentiellement deux limites : d'une part, l'intégration de toutes les variables dans un seul modèle ne nous fournit pas les indices pertinent et claire sur l'effet et la contribution de chaque variable explicative

sur la variable à expliquer, ce qui peut contribuer à contrarier l'interprétation des résultats. D'autre part l'objectif d'analyse que nous voulons faire est de vérifier l'effet médiateur et modérateur des concepts nous oblige d'écarter les équations structurelles en tant que méthode d'analyse des données. Afin de mener à bien l'analyse, il est recommandé de réaliser avant une étape importante : valider les échelles de mesure choisies.

### **1) La qualité des instruments de mesure : des points théoriques**

La validation des instruments de mesure est une étape importante qui nous permettra de faire des analyses multivariées dans la finalité est de tester notre modèle de recherche. Pour ce faire, nous allons utiliser des analyses confirmatoires qui nous seront utiles pour s'assurer de la validité des traits des construits de notre recherche et de « *comparer la structure factorielle hypothétique suggérée par les des modèles théoriques différentes* » (Roussel et al., 2002 ; p. 91). Avant de commencer notre analyse confirmatoire, nous présenterons tout d'abord, les critères liés à la qualité (validité et fiabilité) des instruments de mesure. Puis nous présenterons les indices acceptés dans une analyse confirmatoire et nous finissons par vérifier ces indices par rapport à nos concepts de recherche.

#### **• La validité des instruments de mesure :**

La qualité des instruments de mesure dépend essentiellement des différents indicateurs qui constituent la base sur laquelle les critères de validation et de fiabilité se reposent. Théoriquement, il y a cinq formes dont la validité des échelles de mesures peuvent prendre afin de vérifier que l'instrument de mesure parvient à mesurer ce qui était prévu (Evrard et al., 2009). Il s'agit de la validité de contenu, de la validité faciale ou de consensus, de la validité de trait ou de construit, de la validité nomologique et de la validité de critère (Jolibert et Jourdan, 2011 p. 189 ; Evrard et al., 2009, p.49). Nous présenterons brièvement ces différentes formes :

- La validité de contenu permet de vérifier que l'échelle ou l'énoncé choisi par le chercheur englobe bien tous les phénomènes, toutes les facettes que l'on cherche à mesurer.
- La validité faciale consiste à vérifier l'adéquation des items au concept qu'il vise à mesurer.



- La validité de construit a pour objectif de s'assurer que l'échelle utilisé ne mesure que le construit étudié. En d'autres termes, c'est une vérification empirique basée sur l'analyse des données. Lors de ce contrôle, le chercheur doit vérifier deux sortes de validité : la validité convergente et la validité discriminante. Selon Roussel et al (2002) « *la validité convergente correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même trait (variable latente ou facteur principal) ; à l'opposé la validité discriminante est sa capacité à fournir des résultats différents de mesure d'autres traits* » (p. 55). Ceci dit, que la validité convergente se vérifie quand il y a une corrélation entre les items. Une validité de convergence est jugée acceptable si la variance moyenne extraite (AVE, Averse Variance Extracted) par chaque construit est supérieur à 0.5 (Fornell et Larcker, 1981). Quant à la validité discriminante elle est vérifiée lorsque ce construit est plus faiblement corrélé aux autres construits. Elle est évaluée à partir de la racine carrée de la variance moyenne extraite d'une variable (Chin, 2010 ; Wetzels et al 2009) et de la table des corrélations entre les variables (Chin, 2010).
- Selon Carrier-Verhnet (2012) « *la validité nomologique est vérifiée lorsque le construit mesuré est corrélé avec d'autres mesures qui lui sont intrinsèquement attachées* » (p. 211).
- Quant à la validité de critère, nous la considérons comme validé lorsqu'il y a une corrélation entre le construit mesuré et le critère permettant d'évaluer cette mesure. « *La vérification de cette validité est assez délicate puisqu'elle nécessite de trouver un critère externe au construit étudié, considéré unanimement comme pouvant évaluer la mesure du concept* » (Carrier-Verhnet, 2012).

Un deuxième point important pour vérifier la qualité des instruments de mesure c'est la fiabilité des échelles.

➤ **La fiabilité des instruments de mesure :**

Une échelle de mesure est fiable lorsqu'elle peut être utilisée avec un autre échantillon que celui de l'étude dont elle a fait preuve d'un construit et dans un autre contexte pas similaire aux conditions de la recherche tout en présentant des résultats similaires (Joliber et Jourdan, 2011). Il existe plusieurs techniques qui permettent de tester la cohérence interne d'une échelle de mesure qu'un chercheur peut utiliser. Citons par exemple l'alpha de Cronbach, le Rho de Jöreskog.

- L'alpha de Cronbach est un coefficient qui permet de s'assurer de la cohérence interne de l'échelle de mesure. Pour accepter l'échelle testée, elle doit être au minimum égale à 0.6. Nous pouvons calculer ce coefficient selon la formule suivante :

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2}\right)$$

Avec : k : nombre d'items de l'échelle; ( $\sigma_i$ ) : la variance de chaque item; ( $\sigma_y$ ) : la variance totale de l'échelle ( $\sigma_i$ )

- Le Rho de Jöreskog est un coefficient semblable à l'alpha de Cronbach, plus approprié aux méthodes d'équations structurelles (Hair et al. 2010) mais qui diffère de celui-ci par sa prise en compte des termes d'erreurs. Ce coefficient est considéré comme un témoin d'une cohérence interne satisfaisante de l'échelle de mesure testée lorsqu'il a une valeur supérieure à 0.7.

Après avoir vu les critères de qualité des instruments de mesure, nous nous intéresserons à la démarche de validation de ces échelles.

## 2) La validation des données : l'analyse factorielle des points méthodologique

La démarche de validation des instruments de mesure est effectuée principalement à travers l'analyse factorielle. Selon Durand (2003) « *L'analyse factorielle cherche à réduire un nombre important d'informations (prenant la forme de valeurs sur des variables) à quelques grandes dimensions. Comme dans toute analyse statistique, on tente donc d'expliquer la plus forte proportion de la variance (de la covariance dans le cas de l'analyse factorielle) par un nombre aussi restreint que possible de variables (appelées ici composantes ou facteurs). On utilise le terme de variables latentes pour parler de ces variables qui existent au plan conceptuel seul et qui ne sont pas mesurées* » (p.1). Il existe deux types d'analyses factorielles : l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire.

### ➤ L'analyse factorielle exploratoire :

L'analyse factorielle exploratoire est une technique d'analyse qui décrit un ensemble de variables par une combinaison linéaire de facteurs communs sous-jacents. C'est à dire elle

ne permet pas de déterminer à l'avance quelles variables devraient être liées à quels facteurs (Durand, 2005). Cette analyse est effectuée habituellement à l'aide d'un logiciel statistique (SPSS, SAS, STATA, etc). Afin d'effectuer une analyse exploratoire des instruments de mesure plusieurs étapes sont nécessaires à suivre : (1) vérifier la factorisation des données ; (2) choisir les méthodes d'analyse et d'extraction, (3) choisir le nombre de facteurs à extraire, (4) choisir la méthode de rotation, (5) interpréter les facteurs (Durand, 2005; Jolibert et Jourdan, 2011; Evrard, Pras et Roux, 2009). Nous présenterons brièvement ces différentes étapes :

- **La vérification de la factorisation des données** : plusieurs indicateurs peuvent nous être utiles lors de cette étape : le test de Bartlett, l'indice KMO (Kaiser Meyer Olkin), et les MSA (*Measure of Sample Adequacy*). Le test de Bartlett, teste l'hypothèse selon laquelle la matrice des corrélations est inadéquate à la factorisation. Pour l'indice KMO, il reflète le rapport entre d'une part, la corrélation entre les variables et d'autre part, il s'appuie sur les corrélations partielles qui représentent l'unicité de la contribution de chaque variable (Durand, 2005, p.10) Il est acceptable mais médiocre à partir de 0.6 plus satisfaisant à partir de 0.8 (Jolibert et Jourdan, 2011). Le MSA ou la mesure de l'adéquation de l'échantillon, indique le niveau de prédiction de chaque item à partir des autres. Inférieurs à 0.5, ils doivent être éliminés (Hair *et al.*, 2010).
- **Le choix des méthodes d'analyse et d'extraction** : il existe deux types d'analyse : l'analyse en composante principale (ACP) et l'analyse factorielle (AF). L'ACP cherche à maximiser la variance expliquée c'est à dire elle cherche une solution à l'ensemble de la variance des variables mesurées pour déterminer le nombre de dimensions composant la variable (Velicer, Eaton et Fava, 2000). L'analyse factorielle cherche une solution à la covariance entre les variables mesurées en prenant en compte l'erreur aléatoire (Bentler et Kano, 1990), elle s'adapte mieux aux modèles réflexifs (Jolibert et Jourdan, 2011). Il faut noter que les différences entre les deux méthodes sont faibles (Velicer, Peacock et Jackson, 1982).
- **Le choix du nombre de facteurs à retenir** : Selon la littérature, le choix du nombre de facteurs à retenir peut être effectué à travers plusieurs méthodes telles que la restitution minimum, l'usage des critères de Kaiser et le test du coude de Cattell. Ci-après une brève présentation de ces méthodes :

- ✓ **La restitution minimum** qui consiste à retenir les facteurs qui permettent d'expliquer un certain pourcentage de variance. Ce pourcentage varie selon les disciplines par exemple, comme le soulignent Igalens et Roussel (1998), il est fixé aux alentours de 50% en gestion des ressources humaines.
  - ✓ **Le critère de Kaiser (critères de la valeur propre)** : en effectuant une analyse factorielle basée sur la matrice de corrélations, cette méthode permet au chercheur de ne retenir que les facteurs dont la variance expliquée est supérieure à 1. Dans le cas où l'analyse est basé sur la matrice de covariance, le chercheur peut retenir que les facteurs dont la variance expliquée est supérieure à 100/le nombre d'items analysé.
  - ✓ **Test du coude de Cattell** : ce test est une représentation graphique des informations sur les valeurs propres de chaque facteur. L'apport de cette représentation qu'elle fournit au chercheur une information sur les facteurs à retenir à travers le ou les « *points de cassure qui représente le nombre de facteurs au-delà duquel l'information ajoutée est peu pertinente* » (Durand, 2005; p. 11).
- **Le choix d'une méthode de rotation** : cette méthode permet d'améliorer la lisibilité d'appartenance de chaque item aux différentes dimensions ainsi que de faciliter l'interprétation des facteurs. Deux types de rotation peuvent être distingués : les rotations orthogonales et les rotations obliques. Carrier-Verhnet (2012) souligne que « *dans une rotation orthogonale, les facteurs sont contraints à l'indépendance alors que dans une rotation oblique, les facteurs peuvent être corrélés. Une rotation oblique est plus réaliste lorsque rien n'indique que les facteurs sont indépendants* » (p. 213).
  - **L'interprétation de la structure factorielle** : Selon la littérature, l'analyse de la structure factorielle obtenue doit être interprétée sur la base de deux indicateurs : l'analyse des communautés et l'analyse des saturations. L'analyse des communautés correspond à la part de l'item expliqué par le facteur. Si l'indice de cette part est inférieur à 0.5 cela signifie que l'item explique mal le facteur retenu. Par la suite, il doit être supprimé. L'analyse des saturations indique la corrélation entre l'item et le facteur. Ainsi, s'il y a un item qui est faiblement corrélé avec un facteur ou même s'il y a un item qui est fortement

corrélé avec plus d'un facteur; cet item doit être éliminé. Étant donné, qu'il n'y a pas un consensus sur le coefficient minimum à prendre en considération pour éliminer un item, Hair et al. (2010) proposent d'éliminer les items inférieurs 0.35 lorsque l'échantillon est inférieur ou égal à 250.

➤ **L'analyse factorielle confirmatoire :**

L'analyse factorielle confirmatoire est une technique complémentaire permettant de confirmer la structure factorielle, qui a été déjà avancée soit par la littérature et conceptualiser par un modèle théorique prédéfini soit à partir d'une analyse factorielle exploratoire aux données collectées. Différents indicateurs permettent de vérifier la qualité d'ajustement des données aux modèles de mesure (Roussel et al., 2002 ; Hair et al., 2010). Ces indicateurs sont classés principalement en trois catégories :

- Les indices absolus permettent d'évaluer si le modèle reproduit correctement les données (Roussel et al., 2002). Citons par exemple, les indices le GFI (*Goodness of fit*) qui mesure la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle. Le AGFI (*Adjusted Goodness of fit*) qui mesure la part relative de la variance-covariance ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté (Roussel et al., 2002). Et RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) qui est un indicateur représentant la différence moyenne d'ajustement attendue dans la population totale. Les deux premiers indices sont sensibles non seulement à la taille de l'échantillon mais aussi à la complexité du modèle, quant au RMSEA, il n'est pas sensible à ces deux critères.
- Les indices incrémentaux mesure l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle plus restrictif (Roussel et al 2002). Les indices incrémentaux contiennent trois types d'indices : type 1 représenté par NFI et BL86, type 2 composé des indices TLI (NNFI) et IFI (BL86) et type 3 contient CFI et BFI (RNI) (Bentler et Bonett 1980 ; Bentler et Kano, 1990)
- Les indices de parcimonie quant à eux, servent à éviter de surestimer les modèles ayant trop de paramètres. Les principaux indices de parcimonie sont : chi-deux PNFI, PGFI, AIC, CAIC, CAK et ECVI (Jöreskog, 1969 ; Mulaik et al 1989 ; Akaike, 1987, etc.)

Les valeurs clés communément admises des principaux indices d'ajustement du modèle global vont être présentées dans le tableau ci-dessous selon la proposition de Roussel et al (2002):

**Tableau n°4-14 : Valeurs clés des principaux indices d'ajustement du modèle global**

Catégories d'indices	Indices Retenus	Valeur acceptable
Indices absolus	$\chi^2$ et scaled $\chi^2$	Aucunes (p associées)
	GFI, AGFI (Gamma 1 et Gamma 2)	>0.9
	PNNI/ PNI	>0.95/ le plus faible possible
	RMR et SRMR	La plus proche de 0. Valeur fixé par le chercheur
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05
	Indices incrémentaux	NFI et BL86
TLI et IFI		>0.9
CFI et BFI		>0.9
Indices de parcimonie	$\chi^2$ normé	La plus faible entre 1 et 2/3, voire 5
	AIC, CAIC, CAK et ECVI	La plus faible possible (comparaison)
	PNFI et PGFI	La plus faible possible (comparaison)

Source : Roussel et al (2002)

### 3) L'opérationnalisation de l'analyse factorielle

A présent, nous nous intéressons à l'analyse factorielle pour chaque échelle de mesure de nos concepts d'étude. Nous avons effectué des analyses factorielles exploratoires basées sur la méthode de l'ACP avec la rotation oblique. Dans la phase de l'analyse factorielle confirmatoire, nous utiliserons la méthode du maximum de vraisemblance avec rotation oblique (*oblimin*). Nous verrons successivement les échelles de nos concepts d'étude.

#### ➤ Analyse factorielle de la reconnaissance au travail

Trois composantes de l'échelle de reconnaissance au travail ont été retenues dans notre étude. Il s'agit de l'estime des autres, le contrôle du supérieur hiérarchique et le salaire. Nous

présentons dans les paragraphes suivants les résultats de l'analyse factorielle exploratoire effectuée sur chacune des échelles de mesure.

Il s'agit ici d'un premier modèle issu de la littérature et plus particulièrement de la partie récompenses de modèle de déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996). Cette échelle est composée de 11 items présentés plus haut. Nous procédons au test du modèle afin de savoir si nous devons conserver ou éliminer certains items afin d'avoir un bon modèle d'étude.

Les critères de factorisation étant respectés ( $KMO = 0.825$ ;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 565.719, ddl = 55,  $p < 0.001$ ), les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. Deux axes expliquent 47.20% de la variance initiale. La valeur propre de ces axes sont respectivement 3.792 et 1.399 qui sont supérieurs à 1. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de  $100/11=9.09\%$  de la variance. Enfin ce résultat est réaffirmé par le test de Coude. Les indices de communalité des items E5, C1, C2, C3, C4 et salaire étant inférieurs à 0.5 (respectivement 0.365, 0.368, 0.392, 0.426, 0.277 et 0.338).

Une nouvelle analyse est réalisée : nous avons commencé par supprimer les indices les plus faibles C3 pour voir l'apport du retrait de cet item. Cette analyse nous a permis de garder C2 et de supprimer les autres. Celle-ci présente à nouveau des indices de factorisation acceptables ( $KMO = 0.799$  ;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 354.196, ddl = 15,  $p < 0.001$ ). La bidimensionnalité du concept est confirmée puisque deux axes expliquent 67.18% de la variance initiale : le premier axe représente l'estime des autres (E1, E2, E3, E4) et le deuxième axe est tourné vers le contrôle du supérieur hiérarchique par rapport à la promotion et la carrière (C2 et C5). Ces deux dimensions sont confirmées par le test de Coude. Enfin, avec un alpha de Cronbach de 0.778, cette échelle est fiable.

En passant de l'analyse factorielle exploratoire qui nous a permis d'éliminer des items de l'échelle de la reconnaissance qui peuvent induire en erreur notre modèle, à l'analyse confirmatoire qui va nous servir à vérifier notre modèle obtenu.

Nous avons procédé à l'analyse confirmatoire en utilisant le logiciel AMOS qui nous a permis de vérifier les différents indices qui nous guideront au modèle le plus satisfaisant pour notre étude. Nous avons effectué une analyse de l'échelle de mesure de la reconnaissance,

avec tous ces items, comme il a été indiqué dans la littérature. Nous avons obtenu les indices suivant (Tableau n°4-16) :

**Tableau n°4-15 : Qualité d’ajustement du modèle de la reconnaissance au travail**

Indices	Critère d’acceptation	Modèle global
$\chi^2/dl$	<5	3.077
GFI	Proche ou >0.9	0.878
AGFI	Proche ou >0.8	0.817
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.100
NFI	Proche ou >0.9	0.766
CFI	Proche ou >0.9	0.825
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	274.830 < 418.278

A travers les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que le modèle global de la reconnaissance n’est pas conforme avec les critères d’acceptation : AGFI légèrement supérieur à 0.8, RMSEA très élevé 0.10 supérieur à 0.08, NFI (0.766 < 0.9). Ces résultats nous incitent à effectuer des modifications dans le modèle afin d’aboutir au modèle le plus satisfaisant.

Pour arriver à un seuil d’acceptabilité et donc de validité de l’échelle de mesure à utiliser lors de l’analyse de notre étude, nous nous basons sur les indices de modifications proposé par AMOS.

Nous avons comparé différents modèles. Nous obtenons les indices suivant des différents modèles (Tableau n°4-17) :

Modèle 1 : Estimeautres1, Estimeautres2, Estimeautres3, Estimeautre4, Estimeautre5, Contrôle1, Contrôle2, Contrôle3, Contrôle4, Contrôle5, salaire. Nous avons supprimé l’item salaire qui avait une faible contribution.

Modèle 2 : En éliminant Contrôle3 et en ajoutant une covariance entre Contrôle5 et Contrôle2. Nous obtenons les résultats indiqués dans le tableau

Modèle 3 : Nous avons éliminé l’item Estimeautre5 tout en conservant la structure précédente.

Modèle 4 : Nous avons aussi éliminé Contrôle1, Contrôle4 pour des faibles contributions au modèle.

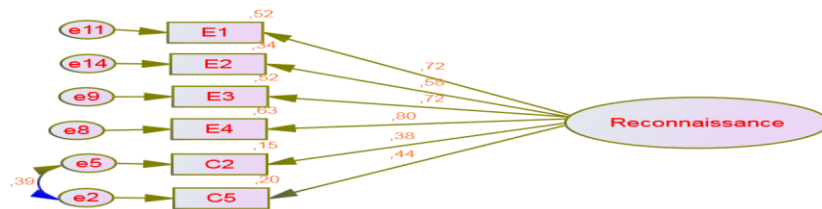
Modèle 5 : Estimeautres1, Estimeautres2, Estimeautres3, Estimeautre4, Contrôle5 et Contrôle2, avec la covariance entre C5 et C2.



**Tableau n°4-16 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant  
la reconnaissance au travail**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle 1	Modèle 2	Modèle3	<b>Modèle 5</b>
$\chi^2/dl$	<5	3.893	2.679	2.238	<b>1.423</b>
GFI	Proche ou >0.9	0.889	0.942	0.960	<b>0.982</b>
AGFI	Proche ou >0.8	0.815	0.890	0.914	<b>0.954</b>
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.118	0.90	0.77	<b>0.018</b>
NFI	Proche ou >0.9	0.797	0.891	0.929	<b>0.968</b>
CFI	Proche ou >0.9	0.838	0.927	0.959	<b>0.990</b>
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	219.173 <285.189	158.647 <228.151	124.158 <177.451	

Après ces différentes comparaisons, nous conservons le modèle 5 qui confirme l'analyse factorielle exploratoire effectuée pour cette échelle à travers le logiciel SPSS. Ci-après la figure du modèle que nous prendrons en considération pour notre analyse :



Selon ce modèle nous analyserons la validité convergente et la fiabilité de l'échelle que nous avons effectuée, sur SPSS, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau n°4-17 : Validité convergente de l'échelle de la reconnaissance au travail**

Fiabilité et validité convergente	Poids de la contribution factorielle au carré
Rhô de Jöreskog	<b>0.880</b>
Rhô de validité convergente	0.550
Alpha de Cronbach	<b>0.778</b>

L'analyse des items de la reconnaissance au travail montre que l'échelle a une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog est de 0.880). De plus, la variance expliquée par cette échelle est de 67,18% ce qui signifie une restitution de 67% de l'information extraite des données.

Nous avons procédé de la même manière avec le reste des échelles de mesure de nos concepts; justice organisationnelle confiance au travail perceptions discriminatoires, stress au travail et valorisation organisationnelle.

➤ **Analyse factorielle des échelles de la justice organisationnelle**

Trois composantes de l'échelle de la justice organisationnelle ont été retenues dans notre étude. Il s'agit de la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle horizontale et verticale. Nous présentons dans les paragraphes suivants les résultats de l'analyse factorielle exploratoire effectuée sur chacune des échelles de mesure.

Il s'agit ici d'un premier modèle issu de la littérature. Cette échelle est composée de 23 items présentés plus haut. Nous procédons au test du modèle afin de savoir si nous devons conserver ou éliminer certains items afin d'avoir un bon modèle d'étude.

Les critères de factorisation étant respectés ( $KMO = 0.880$ ;  $\chi^2$  approxmé de Bartlett = 2822.776, ddl = 253,  $p < 0.001$ ), les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. Cinq axes expliquent 67.74% de la variance initiale. La valeur propre de ces axes sont respectivement 8.156, 2.427, 2.194, 1.707 et 1.097 qui sont supérieurs à 1. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de  $100/23 = 4.35\%$  de la variance. Enfin ce résultat est réaffirmé par le test de Coude. Les indices de communalité des items justproc5 étant inférieurs à 0.5.

Une nouvelle analyse est réalisée : nous avons commencé à supprimer justproc5 pour voir l'apport du retrait de cet item. Après cette analyse d'autres items ont été supprimés à cause de leurs indices de communalité qui étaient inférieurs à 0.5 qui sont respectivement justproc4, justproc6 et justproc7. Cette analyse présente à nouveau des indices de factorisation acceptables (KMO = 0.860 ;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 2454.635, ddl = 171,  $p < 0.001$ ). Quatre axes expliquent après cette analyse 69.164% de la variance initiale ce qui coïncide avec la littérature si nous divisons la justice interactionnelle entre deux groupes (Horizontale et verticale). Le premier axe représente la justice procédurale (justproc1, justproc2, justproc3), le deuxième, la justice interactionnelle verticale (justintvert1, justintvert2, justintvert3, justintvert4, justintvert5, justintvert6, justintvert7, justintvert8) le troisième axe la justice interactionnelle horizontale (justinthoriz1, justinthoriz2, justinthoriz3, justinthoriz4) et le quatrième axe est représenté par la justice distributive (justdist1, justdist2, justdist3, justdist4). Ces axes sont confirmés par le test de Coude. Enfin, avec un alpha de Cronbach de 0.811, cette échelle est fiable.

En passant de l'analyse factorielle exploratoire qui nous a permis d'éliminer des items de l'échelle de la justice organisationnelle qui peuvent fausser l'analyse de notre modèle, à l'analyse confirmatoire qui va nous servir à vérifier notre modèle obtenu.

Nous avons procédé à l'analyse confirmatoire en utilisant le logiciel AMOS qui nous a permis de vérifier les différents indices qui nous guideront au modèle le plus satisfaisant pour notre étude. Nous avons effectué une analyse de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle, avec les items retenus de l'analyse factorielle exploratoire.

Nous avons effectué l'analyse de cette échelle. Nous avons constaté que la contribution des items justproc2 et justproc3 est négative. Ceci nous a guidé à éliminer ces items de l'échelle. Nous avons suivi les indices de modifications indiqués par AMOS. Ceci, nous a mené à éliminer les items justinthoriz3, justdist1, justdist3, justdist4, ainsi que des covariances qui ont été ajoutées à notre modèle.

Nous avons comparé différents modèles avec cette structure tout en prenant en considération les indices de modifications sur AMOS afin de vérifier les indices d'acceptation de l'échelle de la justice organisationnelle.

Modèle 1 : justproc1, justintvert1, justintvert2, justintvert3, justintvert4, justintvert5, justintvert6, justintvert7, justintvert8, justinhoriz1, justinhoriz2, justinhoriz4 et justdist2. En plus des covariances ont été ajoutés entre les erreurs de mesure e16, e15, e14, e12, e11, e10, e9, e8, e7, e5.

Modèle 2 : Nous avons conservé la même structure mais en éliminant la covariance entre e16 et e11.

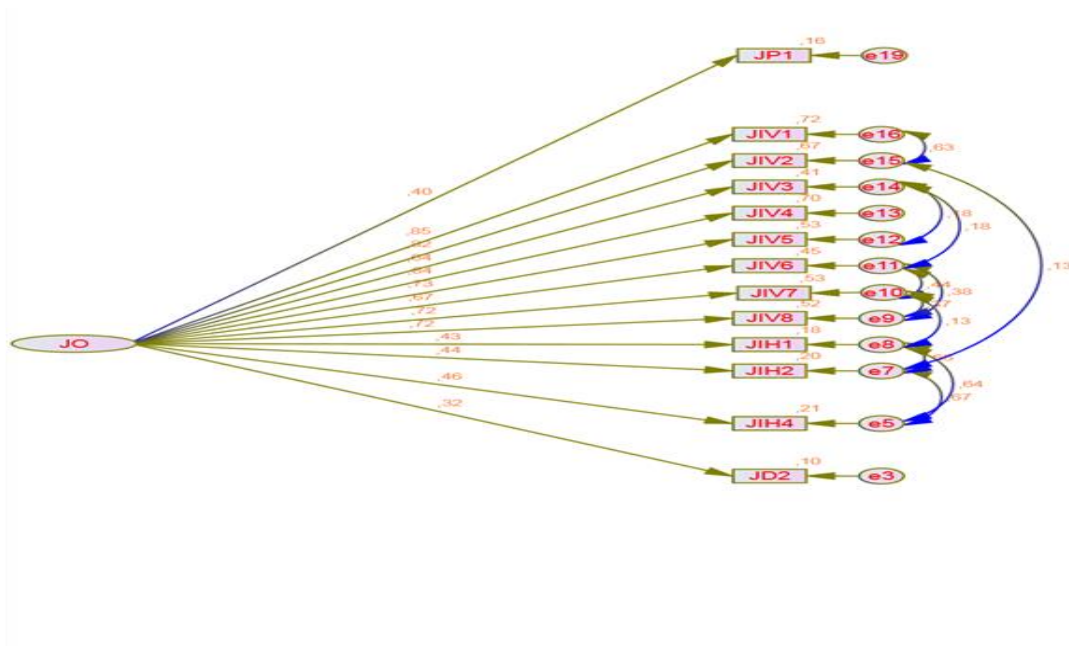
Modèle 3 : Nous avons ajouté la covariance entre e15 et e7 à la même structure précédente.

Modèle 4 : Nous avons ajouté une covariance entre e10 et e8.

**Tableau n°4-18 : Indices d'acceptabilité des modèles testés de la justice organisationnelle**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle 1	Modèle 2	Modèle3	<b>Modèle 4</b>
$\chi^2/dl$	<5	1.919	2.059	1.870	<b>1.746</b>
GFI	Proche ou >0.9	0.928	0.922	0.930	<b>0.934</b>
AGFI	Proche ou >0.8	0.881	0.874	0.885	<b>0.889</b>
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.067	0.072	0.065	<b>0.060</b>
NFI	Proche ou >0.9	0.940	0.934	0.941	<b>0.946</b>
CFI	Proche ou >0.9	0.970	0.965	0.971	<b>0.976</b>
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	333.699 <576.716	337.102 <576.716	331.001 <576.716	<b>328.748 &lt;576.716</b>

Après ces différentes comparaisons, nous conservons le modèle 4. Ci-après la figure du modèle que nous prendrons en considération pour notre en analyse :



Selon ce modèle nous analyserons la validité convergente et la fiabilité de l'échelle que nous avons effectuée, sur SPSS, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau n°4-19 : Validité convergente de l'échelle de la justice organisationnelle**

Fiabilité et validité convergente	Poids de la contribution factorielle au carré
Rhô de Jöreskog	<b>0.944</b>
Rhô de validité convergente	0.739
Alpha de Cronbach	<b>0.883</b>

L'analyse des items de la justice organisationnelle montre que l'échelle a une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog est de 0.944). De plus, la variance expliquée par cette échelle est de 62.072% ce qui signifie une restitution de plus de 62% de l'information extraite des données.

#### ➤ Analyse factorielle de la confiance au travail

Trois composantes de l'échelle de confiance au travail ont été retenues dans notre étude. Il s'agit de la confiance accordée à l'organisation, la confiance accordée au supérieur hiérarchique et la confiance accordé aux collègues. Nous présentons dans les paragraphes suivants les résultats de l'analyse factorielle exploratoire puis confirmatoire effectués pour cette échelle de mesure.

Il s'agit ici d'un premier modèle issu de la littérature. Cette échelle est composée de 12 items présentés plus haut. Nous procédons au test du modèle afin de savoir si nous devons conserver ou éliminer certains items afin d'avoir un bon modèle d'étude.

Les critères de factorisation étant respectés (KMO = 0.828;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 1506.054, ddl = 66,  $p < 0.001$ ), les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. Trois axes expliquent 72.470% de la variance initiale. Les valeurs propres de ces axes sont respectivement 5.022, 2.417 et 1.257 qui sont supérieures à 1. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de  $100/12 = 8.33\%$  de la variance. Enfin ce résultat est réaffirmé par le test de Coude. Les indices de communalité des différents items sont satisfaisants malgré que l'item conforg4 soit légèrement supérieur à 0.5. Enfin, avec un alpha de Cronbach de 0.871, cette échelle est fiable.

Cette analyse factorielle exploratoire nous a permis de vérifier les items de l'échelle de la confiance au travail ainsi qu'avoir une idée sur le ou les items à éliminer si notre modèle n'est pas conforme aux critères de validité et de fiabilité. Nous allons tester la validité de l'échelle retenue en appliquant l'analyse factorielle confirmatoire. Nous avons obtenu les indices suivants (Tableau n°4-21) :

**Tableau n°4-20 : Qualité d'ajustement du modèle de la confiance au travail**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle global
$\chi^2/df$	<5	14.134
GFI	Proche ou >0.9	0.589
AGFI	Proche ou >0.8	0.407
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.252
NFI	Proche ou >0.9	0.505
CFI	Proche ou >0.9	0.520
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	915.317 > 494.328

A travers les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que le modèle global de la confiance au travail n'est pas conforme avec les critères d'acceptation : AGFI inférieur à 0.8, RMSEA très élevé 0.252 supérieur à 0.08, NFI (0.505 < 0.9). Ces résultats nous incitent à effectuer des modifications dans le modèle afin d'aboutir au modèle le plus satisfaisant.

Modèle 1 : l'analyse factorielle exploratoire un item dont l'indice de communalité est légèrement supérieur à 0.5 : conforg4. Nous commençons par l'élimination de cet item pour vérifier le modèle.

Modèle 2 : Nous avons ajouté des covariances entre e1, e2, e3 et e9, e10, e11 et en conservant la même structure

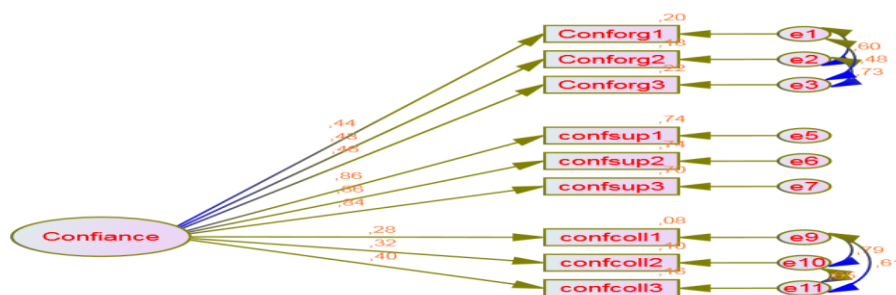
Modèle 3 : Nous avons éliminé l'item confcoll4

Modèle 4 : Nous avons ajouté supprimé confsup4

**Tableau n°4-21 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant la confiance au travail**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle 1	Modèle 2	Modèle3	<b>Modèle 4</b>
$\chi^2/dl$	<5	16.096	4.426	2.168	<b>1.570</b>
GFI	Proche ou >0.9	0.595	0.879	0.935	<b>0.965</b>
AGFI	Proche ou >0.8	0.396	0.790	0.877	<b>0.925</b>
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.270	0.129	0.075	<b>0.052</b>
NFI	Proche ou >0.9	0.503	0.882	0.952	<b>0.972</b>
CFI	Proche ou >0.9	0.515	0.905	0.973	<b>0.989</b>
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	847.665 >418.278	345.629 <418.278	227.651 <348.565	<b>185.071 &lt;285.189</b>

Après ces différentes comparaisons, nous conservons le modèle 4. Ci-après la figure du modèle que nous prendrons en considération pour notre analyse :



Selon ce modèle nous analyserons la validité convergente et la fiabilité de l'échelle que nous avons effectuée, sur SPSS, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau n°4-22 : Validité convergente de l'échelle de la confiance au travail**

Fiabilité et validité convergente	Poids de la contribution factorielle au carré
Rhô de Jöreskog	<b>0.913</b>
Rhô de validité convergente	0.639
Alpha de Cronbach	<b>0.841</b>

L'analyse des items de la confiance au travail montre que l'échelle a une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog est de 0.913). De plus, la variance expliquée par cette échelle est de 80.89% ce qui signifie une restitution de plus de 80% de l'information extraite des données.

➤ **Analyse factorielle des échelles des perceptions discriminatoires**

L'échelle de mesure des perceptions discriminatoires est composée de trois dimensions. Il s'agit des discriminations raciales et ethniques, discrimination par genre et préjugés. Nous présentons dans les paragraphes suivants les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire effectuée pour cette échelle de mesure.

Il s'agit d'une échelle issue de la littérature. Cette échelle est composée de 16 items présentés plus haut. Nous procédons au test du modèle afin de savoir si nous devons conserver ou éliminer certains items afin d'avoir un bon modèle d'étude.

Les critères de factorisation étant respectés (KMO = 0.866;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 2198.324, ddl = 120,  $p < 0.001$ ), les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. Trois axes expliquent 67.539% de la variance initiale. La valeur propre de ces axes sont respectivement 7.323, 2.357 et 1.127 qui sont supérieurs à 1. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de  $100/16 = 6.25\%$  de la variance. Enfin ce résultat est réaffirmé par le test de Coude. Les indices de communalité des différents items sont satisfaisants à l'exception de l'item préjugéinterperso3 est inférieur à 0.5.

Une nouvelle analyse est réalisée : nous avons supprimé l'item préjugéinterperso3 pour voir l'apport du retrait de cet item. Après cette analyse un autre item a été supprimé à cause de leurs indices de communalité qui étaient inférieur à 0.5 l'item préjugéinterperso2.



Cette analyse présente à nouveau des indices de factorisation acceptables ( $KMO = 0.855$  ;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 1944.188, ddl = 91,  $p < 0.001$ ). Les trois axes sont confirmés même après cette analyse et ils expliquent 70.91% de la variance initiale. Le premier axe concerne la discrimination raciale et ethnique avec ces 5 items (Discrimracethniq1, Discrimracethniq2, Discrimracethniq3, Discrimracethniq4 et Discrimracethniq5). Le deuxième, est composé des 5 items de la discrimination par genre (Discrimgenre1, Discrimgenre2, Discrimgenre3, Discrimgenre4 et Discrimgenre5). Enfin, le troisième axe fait référence aux 4 items des préjugés (préjugéinterperso1, préjugéinterperso4, préjugéinterperso5 et préjugéinterperso6). Ces axes sont confirmés par le test de Coude. Enfin, avec un alpha de Cronbach de 0.912, cette échelle est fiable.

Cette analyse factorielle exploratoire nous a permis de vérifier les items de l'échelle des perceptions discriminatoires, nous allons vérifier maintenant cette échelle obtenue avec l'analyse factorielle confirmatoire. Nous avons testé le modèle global de cette échelle et nous avons obtenu les indices suivants:

**Tableau n°4-23 : Qualité d'ajustement du modèle des perceptions discriminatoires**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle global
$\chi^2$ /dl	<5	10.670
GFI	Proche ou >0.9	0.569
AGFI	Proche ou >0.8	0.412
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.216
NFI	Proche ou >0.9	0.589
CFI	Proche ou >0.9	0.609
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	999.066 > 665.441

A travers les résultats présentés dans le tableau ci-dessus nous constatons que le modèle global des perceptions discriminatoires n'est pas conforme avec les critères d'acceptation :  $\chi^2$ /dl est très élevé 10.670, AGFI est à 0.412, RMSEA très élevé 0.216, NFI (0.589 < 0.9). Ces résultats nous incitent à effectuer des modifications dans le modèle afin d'aboutir au modèle le plus satisfaisant.

Modèle 1 : Nous avons effectué une covariance entre e7-e6 et e10-e9 et supprimé l'item Discrimgenre3

Modèle 2 : Nous avons supprimé l’item Discrimgenre5 à cause de sa faible contribution tout en tenant en compte la structure précédente

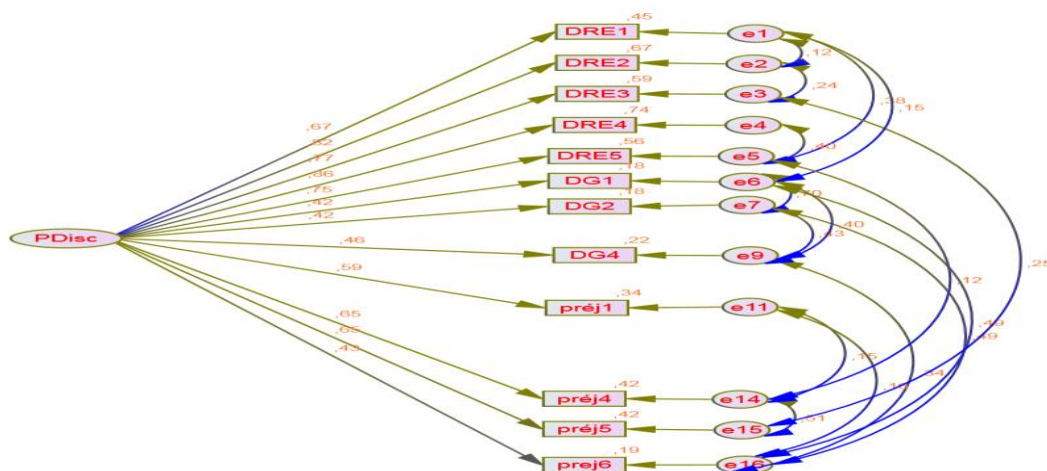
Modèle 3 : Nous avons suivi les indices de modifications indiqués par « Output » d’Amos, puis nous avons ajouté les covariances entre e1 et e6.

Modèle 4 : Nous avons ajouté la covariance entre les erreurs e5 et e14.

**Tableau n°4-24 : Indices d’acceptabilité des modèles testés concernant les perceptions discriminatoires**

Indices	Critère d’acceptation	Modèle 1	Modèle 2	Modèle3	<b>Modèle 4</b>
$\chi^2/dl$	<5	8.053	7.065	2.400	<b>2.308</b>
GFI	Proche ou >0.9	0.711	0.761	0.935	<b>0.938</b>
AGFI	Proche ou >0.8	0.583	0.648	0.869	<b>0.874</b>
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.185	0.171	0.082	<b>0.079</b>
NFI	Proche ou >0.9	0.718	0.762	0.941	<b>0.944</b>
CFI	Proche ou >0.9	0.742	0.787	0.964	<b>0.967</b>
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	684.759 > 576.716	532.894 > 494.328	340.754 < 494.328	<b>341.207 &lt; 494.328</b>

Après ces différentes comparaisons, nous conservons le modèle 4. Ci-après la figure du modèle que nous prendrons en considération pour notre en analyse :



Selon ce modèle nous analyserons la validité convergente et la fiabilité de l’échelle que nous avons effectuée, sur SPSS, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau n°4-25 : Validité convergente de l'échelle des perceptions discriminatoires**

Fiabilité et validité convergente	Poids de la contribution factorielle au carré
Rhô de Jöreskog	<b>0.955</b>
Rhô de validité convergente	0.781
Alpha de Cronbach	<b>0.904</b>

L'analyse des items des perceptions discriminatoires montre que l'échelle a une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog est de 0.955). De plus, la variance expliquée par cette échelle est de 72.34% ce qui signifie une restitution de plus de 70% de l'information extraite des données.

➤ **Analyse factorielle des échelles du stress au travail**

Trois composantes de l'échelle de stress au travail ont été retenues dans notre étude. Il s'agit de l'effort, le surinvestissement et la récompense. Il s'agit ici de modèle de déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996), cette échelle est composée de 13 items. Nous présentons dans les paragraphes suivants les résultats de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire effectuée pour cette échelle de mesure.

Les critères de factorisation étant respectés ( $KMO = 0.837$ ;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 858.492, ddl = 78,  $p < 0.001$ ), les résultats de l'analyse factorielle peuvent être acceptés. Trois axes expliquent 56.89% de la variance initiale. La valeur propre de ces axes sont respectivement 4.431, 1.742 et 1.223 qui sont supérieurs à 1. Le critère de Kaiser demandant de retenir les dimensions qui expliquent plus de  $100/13 = 7.69\%$  de la variance. Enfin ce résultat est réaffirmé par le test de Coude. Plusieurs items (effort2, effort4 et Récomp2) ont des indices de communalité inférieurs à 0.5.

Une nouvelle analyse est réalisée : nous avons commencé par la suppression de l'item dont l'indice le plus faible effort4 (0.333) pour voir l'apport du retrait de cet item. Nous avons constaté que Récomp2 a augmenté pour passer à un indice supérieur à 0.5 par contre l'item Effort2 reste encore inférieur à 0.5. Après la suppression de ce deuxième item l'analyse présente à nouveau des indices de factorisation acceptables ( $KMO = 0.824$  ;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 736.350, ddl = 55,  $p < 0.001$ ). Les trois axes sont confirmés même après cette analyse et ils expliquent 62.265% de la variance initiale. Le premier axe concerne l'effort avec ces 3 items (effort1, effort3 et effort5). Le deuxième, est composé de surinv1, surinv2,

surinv3, surinv4, surinv5 et surinv6). Enfin, le troisième axe fait référence aux récompenses avec Récomp1 et Récomp2. Ces axes sont confirmés par le test de Coude. Enfin, avec un alpha de Cronbach de 0.801, cette échelle est fiable.

Cette analyse factorielle exploratoire nous a permis de vérifier les items de l'échelle de stress au travail, nous allons vérifier maintenant cette échelle obtenue avec l'analyse factorielle confirmatoire. Nous avons testé le modèle global de cette échelle et nous avons obtenu les indices suivants:

**Tableau n°4-26 : Qualité d'ajustement du modèle du stress au travail**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle global
$\chi^2/dl$	<5	5.458
GFI	Proche ou >0.9	0.784
AGFI	Proche ou >0.8	0.676
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.147
NFI	Proche ou >0.9	0.681
CFI	Proche ou >0.9	0.719
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	379.567 < 418.278

A travers les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que le modèle global des perceptions discriminatoires n'est pas conforme avec les critères d'acceptation :  $\chi^2/dl$  est très élevé 5.458, AGFI est à 0.676, RMSEA très élevé 0.147, NFI (0.681 <0.9). Ces résultats nous incitent à effectuer des modifications dans le modèle afin d'aboutir au modèle le plus satisfaisant.

Modèle 1 : Nous avons supprimé Récomp1 et Récomp2 à cause de leur faible contribution et nous avons ajouté une covariance entre e7 et e10

Modèle 2 : Nous avons supprimé l'item surinv3 à cause de son faible poids dans l'échelle

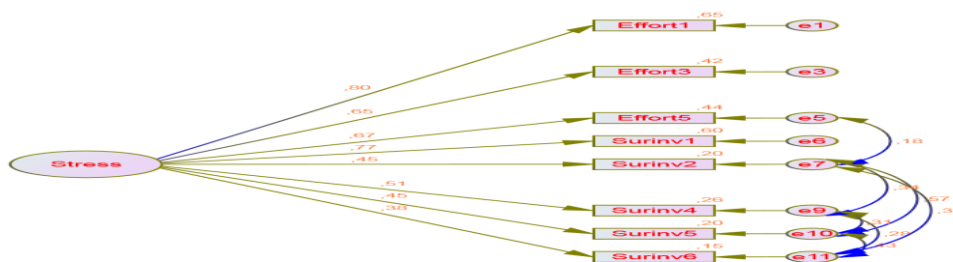
Modèle 3 : Nous avons suivi les indices de modifications indiqués par « Output » d'Amos, en ajoutant des covariances entre e10 et e11, e9 et e11, e5 et e7, e7 et e11, e7 et e9

Modèle 4 : Nous avons ajouté la covariance entre les erreurs e9 et e10.

**Tableau n°4-27 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant le stress au travail**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle 1	Modèle 2	Modèle3	Modèle 4
$\chi^2/dl$	<5	5.556	4.717	2.543	<b>1.293</b>
GFI	Proche ou >0.9	0.844	0.894	0.959	<b>0.979</b>
AGFI	Proche ou >0.8	0.731	0.798	0.895	<b>0.943</b>
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.148	0.134	0.086	<b>0.038</b>
NFI	Proche ou >0.9	0.792	0.859	0.944	<b>0.973</b>
CFI	Proche ou >0.9	0.820	0.883	0.964	<b>0.994</b>
CAIC	CAIC modèle testé < CAIC Modèle saturé	264.881 < 285.189	197.365 < 228.151	175.030 < 228.151	<b>162.571 &lt; 228.151</b>

Après ces différentes comparaisons, nous conservons le modèle 4. Ci-après la figure du modèle que nous prendrons en considération pour notre analyse :



Selon ce modèle nous analyserons la validité convergente et la fiabilité de l'échelle que nous avons effectuée, sur SPSS, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau n°4-28 : Validité convergente de l'échelle des perceptions discriminatoires**

Fiabilité et validité convergente	Poids de la contribution factorielle au carré
Rhô de Jöreskog	<b>0.914</b>
Rhô de validité convergente	0.642
Alpha de Cronbach	<b>0.844</b>

L'analyse des items du stress au travail montre que l'échelle a une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog est de 0.914). De plus, la variance expliquée par cette échelle est de 63.945% réparti sur deux axes.

➤ **Analyse factorielle des échelles de la valorisation organisationnelle**

Nous avons vu précédemment que le concept de valorisation organisationnelle est composé des trois dimensions justice organisationnelle, confiance et reconnaissance au travail. Ces trois dimensions ont fait l'objet des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires qui ont fait l'objet d'un développement dans les paragraphes ci-dessus. L'analyse factorielle que nous allons faire pour ce présent concept est l'analyse confirmatoire.

L'échelle que nous utilisons est composée de 28 items: 6 items pour la reconnaissance, 9 items pour la confiance et 13 items pour la justice organisationnelle. Nous procédons au test du modèle afin de savoir si nous devons le conserver tel quel ou éliminer certains items. Nous avons comparé différents modèles. Nous avons testé le modèle global de cette échelle et nous avons obtenu les indices suivant:

**Tableau n°4-29 : Qualité d'ajustement du modèle de la valorisation organisationnelle**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle global
$\chi^2/dl$	<5	2.105
GFI	Proche ou >0.9	0.809
AGFI	Proche ou >0.8	0.764
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.073
NFI	Proche ou >0.9	0.830
CFI	Proche ou >0.9	0.901
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	1180.409 > 2573.040

A travers les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que le modèle global de la valorisation organisationnelle n'est pas loin de la satisfaction des critères d'acceptation à l'exception de : GFI <0.9, AGFI est à 0.764 <0.8 et NFI (0.83 <0.9). Ces résultats nous incitent à effectuer des modifications tout en conservant la structure des items du modèle global pour obtenir un modèle plus satisfaisant.

Modèle 1 : Nous avons effectué une covariance entre e8-e1, e27-e9, e20-e18, e26-e16, e8-e17 et e14-e16

Modèle 2 : Nous avons ajouté d'autres covariances selon les indices de modification indiqué par « Output » d'Amos : cov e23-e24, e11-e15, e10-e15, e12-e15, e21-e8.

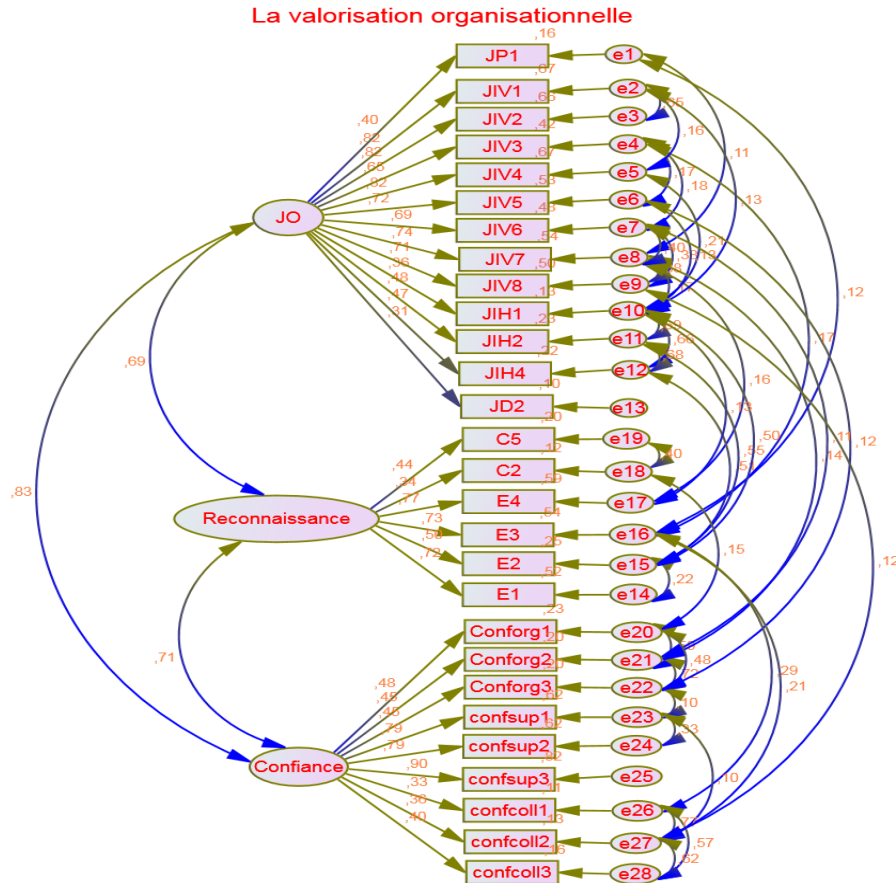
Modèle 3 : Nous avons suivi les indices de modifications indiqués par AMOS puis nous avons ajouté la covariances entre e1 et e17, e14-e15, e1-e16, e27-e16, e10-e5, e23-e27, e10-e2, e21-e7, e5-e2, e10-e6, e22-e6, e10-e17, e22-e23, .

Modèle 4 : Nous avons supprimé les covariances e3-e11 e1-e17 car ils ont de faibles covariances.

**Tableau n°4-30 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant la valorisation organisationnelle**

Indices	Critère d'acceptation	Modèle 1	Modèle 2	Modèle3	<b>Modèle 4</b>
$\chi^2/dl$	<5	2.002	1.704	1.494	<b>1.521</b>
GFI	Proche ou >0.9	0.821	0.849	0.872	<b>0.867</b>
AGFI	Proche ou >0.8	0.775	0.807	0.830	<b>0.825</b>
RMSEA	Proche ou <0.08 si possible <0.05	0.070	0.58	0.049	<b>0.050</b>
NFI	Proche ou >0.9	0.841	0.867	0.888	<b>0.885</b>
CFI	Proche ou >0.9	0.912	0.939	0.959	<b>0.957</b>
CAIC	CAIC modèle testé <CAIC Modèle saturé	1172.666 < 2573.040	1099.697 < 2573.040	1095.749 < 2573.040	<b>1094.374 &lt; 2573.040</b>

Après ces différentes comparaisons, nous conservons le modèle 4. Ci-après la figure du modèle que nous prendrons en considération pour notre en analyse :



Selon ce modèle nous analyserons la validité convergente et la fiabilité de l'échelle que nous avons effectuée, sur SPSS, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau n°4-31 : Validité convergente de l'échelle de la valorisation organisationnelle**

Fiabilité et validité convergente	Indicateurs
Rhô de Jöreskog	<b>0.968</b>
Rhô de validité convergente	0.833
Alpha de Cronbach	<b>0.925</b>

L'analyse du modèle de la valorisation organisationnelle montre que l'échelle a une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog est de 0.968). De plus, la variance expliquée par cette échelle est de 72.695% ce qui signifie que plus que 70% de l'information est restituée des données collectées.

#### Conclusion du chapitre 4

L'objectif de ce chapitre était de conceptualiser notre modèle de travail et les hypothèses de la recherche ainsi que de déterminer la démarche méthodologique de ce travail



doctoral. Nous avons détaillé l'ensemble des instruments de mesure utilisés au cours de cette étude. Nous avons également présenté le passage de la démarche méthodologique théorique à l'opérationnalisation de cette démarche à travers les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires qui nous serviront pour le reste de notre étude. Nous avons pu élaborer un modèle global de la valorisation organisationnelle à travers les précédentes analyse de ses sous dimensions et dont l'échelle de mesure est fiable (Rhô de Jöreskog est de 0.968; alpha de Cronbach est de 0.925). Nous allons passer maintenant au test de nos hypothèses de recherche et à la discussion des résultats.

## **Chapitre 5 : Analyse des Résultats de recherche et discussion générale**

### **Introduction**

A travers les chapitres traités dans la partie théorique (**Chapitres 1, 2 et 3**), nous avons pu avoir d'une part une idée plus claire et détaillée sur les concepts de notre recherche : les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance et le stress au travail, ainsi que les relations qui existent entre eux. Nous avons pu dégager qu'il y a des relations qui n'ont pas fait l'objet d'une étude explicite ou dans certains cas ils l'ont été mais par l'intermédiaire d'autres variables. Entre autre, nous citerons la relation de réciprocité qui existe entre les trois concepts justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail. Cette relation que nous avons nommé « la valorisation organisationnelle » n'a pas fait l'objet d'aucune étude ni implicitement ni explicitement.

Les différentes relations, existantes ou non dans la littérature, nous ont permis de conceptualiser un modèle théorique munies par des hypothèses que nous allons essayer de les tester et les vérifier dans ce présent chapitre à travers une étude quantitative. Les fondements du positionnement épistémologique de notre recherche et la présentation de la méthode quantitative du point de vue théorique et son opérationnalisation pour notre recherche ont été étudié en détail dans le chapitre précédent (**chapitre 4**). Ce présent chapitre va être divisé en deux parties : une première dont nous testerons et vérifierons les hypothèses de notre recherche pour les deux sous modèles. Et dans la deuxième partie, elle sera consacrée à la discussion générale des résultats.

### **Section 1 : Test des hypothèses de Recherche**

L'objectif de cette section est de tester les hypothèses de notre recherche. C'est une très importante étape de l'analyse empirique qui doit être faite avec clarté et précision. Pour le faire, nous allons expliquer la stratégie que nous avons choisie afin de vérifier les différentes hypothèses. Comme nous l'avons avancé auparavant notre modèle empirique est complexe et que nous allons le tester sous deux sous modèles. Le premier est lié aux relations directes entre les 5 concepts : les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail, la confiance au travail et le stress au travail. Par contre, le deuxième regroupera les trois concepts : les perceptions discriminatoires, la valorisation organisationnelle et le stress au travail.

Ce qu'il faut mentionner, c'est que la conceptualisation des concepts : justice organisationnelle, reconnaissance au travail, confiance au travail et valorisation organisationnelle, comme le montre notre modèle théorique (chapitre 4, section 1) n'est pas finale. En fait, leur position n'est pas jusqu'à maintenant vérifiée. Autrement dit, ces concepts peuvent être des variables médiatrices comme des variables modératrices.

Afin de tester et de vérifier nos hypothèses, nous allons procéder à une analyse en trois grandes étapes : 1) tester les effets directs entre les différents concepts; 2) tester les effets de médiation des concepts justice organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail et la valorisation organisationnelle ; et 3) Tester les effets modérateurs de ces concepts explicatifs afin de clarifier leur positionnement dans notre modèle de recherche. Aussi, nous analysons l'effet modérateur des variables de contrôle (âge, pays, genre et domaine de travail).

Avant de commencer de tester nos hypothèses, nous allons procéder à faire la distinction entre les effets médiateurs et modérateurs des variables pour soulever la confusion (El Akremi, 2005) entre ces deux effets. Après la brève présentation de la démarche statistique que nous adopterons pour tester les effets médiateurs et modérateurs, nous avançons et interprétons les différents résultats (section 2).

## **I. La démarche d'analyse des données**

Selon Taylor (1998) « *les études de terrain qu'elles soient basées sur l'expérimentation, le test de corrélations, les entretiens ou les questionnaires, apportent beaucoup plus que de montrer la simple existence des phénomènes. Elles fournissent un aperçu très utile des contextes dans lesquels ces phénomènes interviennent ; elles donnent une estimation de la force de ces phénomènes et des liens entre les variables ; elles permettent de détecter les effets médiateurs ; et elles sont très importantes pour identifier les variables individuelles et contextuelles qui ont des effets modérateurs sur les phénomènes étudiés* » (p. 84). D'où, l'importance qu'elle nous apporte ces deux analyses. Nous allons présenter les démarches d'analyse existante pour ces effets.

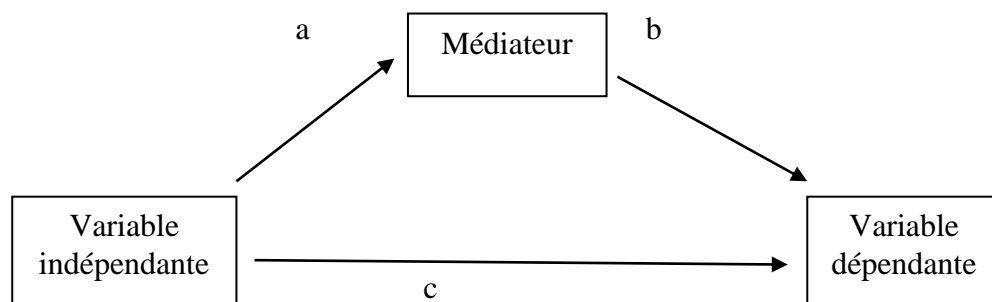
### **1) Les effets de médiation : la méthode de Baron et Kenny (1986)**

L'approche de Baron et Kenney (1986) est reconnue comme la méthode de test des effets de médiation entre une variable explicative et une variable à expliquer. En effet, selon ces auteurs une variable est dite médiatrice lorsqu'elle permet d'expliquer en partie la relation

entre une variable indépendante et la variable dépendante. Autrement dit, selon eux, la variable médiatrice traite les questions du comment et pourquoi de la relation de causalité.

Ainsi selon Baron et Kenney (1986, p. 1176), une variable est dite médiatrice lorsqu'elle remplit trois conditions : (1) les variations de la variable indépendante influence significativement la variable présumé être médiatrice « a » ; (2) les variations du médiateur influence significativement la variable dépendante « b » et (3) quand les relations a et b sont contrôlée, la significativité précédente entre la variable indépendante et la variable dépendante ne deviennent plus significative « c », avec  $c=0$ . Ci-dessous une figure récapitulative de la relation de médiation :

**Figure n°5-1 : Relation de médiation**



Ce qu'il faut mentionner, c'est que selon ces auteurs, l'effet de médiation de la variable peut prendre deux types d'effets : l'effet de médiation parfaite ou complète et l'effet de la médiation partielle.

➤ **L'effet de la médiation parfaite vs partielle :**

Pour Baron et Kenney (1986), nous parlons d'une médiation parfaite lorsque la significativité de la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante s'annule complètement lorsque nous intégrons la variable médiatrice dans cette relation. C'est ce que confirme El Akremi (2005) en avançant que la « *médiation parfaite signifie l'existence d'une seule variable intermédiaire dominante* » (p.329).

Par contre, ce n'est pas le cas dans toutes les disciplines, par exemple, « *en GRH, il y a souvent plusieurs variables qui interviennent en même temps pour expliquer comment et pourquoi une variable explique une autre. La médiation partielle est donc plus fréquente* » (EL Akremi, 2005 ; p. 329). En d'autres termes, l'effet de l'annulation de la significativité

entre la variable indépendante et dépendante ne sera pas total et l'effet de chaque variable médiatrice sera proportionnel dans cette relation.

➤ **Démarche d'analyse de l'effet de la médiation :**

Afin de tester l'effet de la médiation, Baron et Kenney (1986) et Kenny et al., (1998) ont mis en place une démarche d'analyse constitué de 4 étapes d'analyses successifs et nécessaires pour vérifier l'effet de médiation. Pour expliquer clairement ces différentes étapes, nous considérons que :  $X_M$  est la variable médiatrice,  $X_p$  est la variable indépendante et  $Y$  est la variable dépendante. Nous reprenons l'explication de El Akremi et Roussel (2003, p. 1074) :

- *Étape 1.* Montrer que le lien entre la variable indépendante  $X_p$  sur la variable dépendante  $Y$  est significatif afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médialiser. Dans la régression de  $Y$  sur  $X_p$ , le coefficient ( $c$ ) doit être donc significatif (Test de Student  $\geq 1,96$  ;  $p = 0,05$ ).
- *Étape 2.* Montrer que la variable indépendante  $X_p$  a un impact significatif sur la variable médiatrice  $X_M$  considérée alors comme une variable à expliquer dans une analyse de régression de  $X_M$  sur  $X_p$ . Le coefficient ( $a$ ) doit être significatif.
- *Étape 3.* Montrer que le lien entre la variable médiatrice  $X_M$  et la variable dépendante  $Y$  est significatif. Il s'agit de faire une régression de  $Y$  sur à la fois  $X_M$  et  $X_p$ . En contrôlant  $X_p$ , le coefficient ( $b$ ) entre  $X_M$  et  $Y$  doit rester significatif.
- *Étape 4.* Pour établir l'existence d'une médiation complète par  $X_M$ , le coefficient ( $c$ ) liant  $X_p$  et  $Y$  devenir nul, en contrôlant  $X_M$ . Il s'agit de vérifier que  $c=0$  en présence de  $X_M$ , sinon la médiation est partielle.

Ce qu'il faut noter, pour faire la distinction de l'effet partiel ou totale de la médiation, c'est que si la quatrième étape n'est pas vérifiée alors la variable médiatrice n'a qu'un effet partiel sur la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

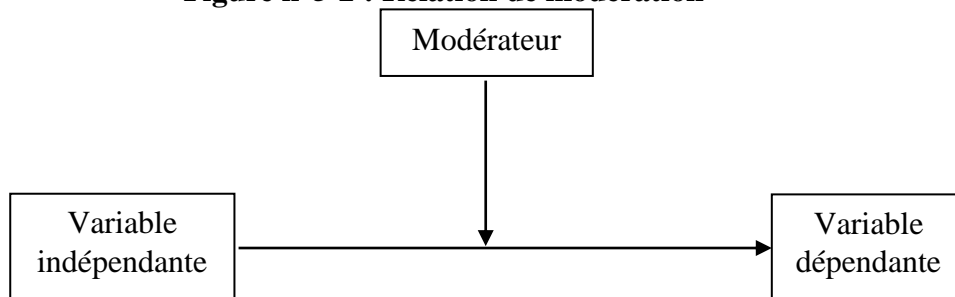
Passant de la brève présentation de l'effet de médiation des variables à la présentation de ce qu'est les variables modérateurs.

## 2) Les effets modérateurs : la méthode de Ping (1995)

« Une variable modératrice est une variable qui agit essentiellement sur la relation entre deux autres variables. Il s'agit d'une variable qui modifie systématiquement la grandeur, l'intensité, le sens et/ou la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante » (Sharma et al, 1981, El Akremi et Roussel, 2003 ; p. 1068).

Beaucoup de chercheurs (Aiken et West 1991; Jaccard et al 1990; Kenny et Judd 1984; Zedeck 1971; etc) ont évoqué et montré que l'effet d'interaction entre la variable indépendante principale et la variable modératrice est de type non linéaire. El Akremi et Roussel (2003) ajoutent que cet effet de la variable modératrice peut porter sur, d'une part, la force de la relation entre la variable indépendante et dépendante et d'autre part, sur le changement de la nature du lien de cette relation. Autrement dit, le premier cas coïncide avec l'influence du modérateur sur les variables, ce qu'ils l'appellent « la validité différentielle ». Dans le deuxième cas, c'est l'effet ou la contribution de la variable modératrice dans le changement de la relation entre les variables dont ils nomment « la prédiction différentielle ». Ci-dessous une schématisation d'une relation de modération :

**Figure n°5-2 : Relation de modération**



### ➤ Méthodes d'analyse de l'effet de la modération :

Pour tester et vérifier le rôle modérateur d'une variable il y a plusieurs méthodes qui peuvent être adoptées : la méthode des régressions multiples hiérarchiques, les analyses des variances ANOVA et les analyses multi-groupes. Nous expliquerons brièvement ces trois méthodes :

- L'analyse de la variance univariée (ANOVA) : cette méthode permet de comparer la moyenne de plusieurs groupes de type catégorique (variables indépendante et modératrices) l'avantage de cette méthode est sa simplicité. Comme tout autre méthode cette analyse a deux limites : « elle ne permet de

*tester qu'un seul lien à la fois; elle ne tient pas compte des erreurs de mesure et n'est donc pas adaptée aux variables latentes; et elle n'est pas adaptée aux variables ordinales et continues* » (El Akremi et Roussel, 2003; p. 1078).

- Les analyses multi-groupes : Comme le souligne El Akremi (2005) « *les groupes sont constitués selon les différents niveaux de la variable modératrice. Une analyse par régression est alors appliquée à chaque groupe. Si les estimations des coefficients sont différentes entre les groupes, l'effet modérateur est établi (MacKenzie et Spreng, 1992; Sharma et al., 1981). Le changement du coefficient de détermination  $R^2$  selon l'appartenance aux groupes suggère aussi la présence d'un effet modérateur* » (p. 335). L'avantage de cette analyse est d'être simple et robuste mais elle présente aussi deux inconvénients : d'une part, la perte d'information pour la transformation des variables dichotomiques. D'autre part, le partage de l'échantillon en sous-groupes réduit la taille de l'échantillon généralement modeste dans les recherches en GRH.
- La méthode des régressions multiples hiérarchiques : Cette analyse a été développée afin de dépasser les limites de l'analyse multi-groupes. Comme le souligne El Akremi et Roussel (2003) expliquent cette analyse : « *Afin d'analyser l'effet modérateur d'une variable Z sur la relation entre une variable indépendante  $X_p$  et une variable dépendante Y, le produit des deux variables ( $X_p * Z$ ), qui représente l'effet non linéaire d'interaction, est d'abord calculé. Deux régressions sont alors testées. La première est un test des effets principaux de  $X_p$  et Z sur Y. La seconde régression est réalisée après l'introduction du terme multiplicatif ( $X_p * Z$ ).*

$$Y = a + b_1 X_p + b_2 Z$$

$$Y = a + b_1 X_p + b_2 Z + b_3 X_p * Z$$

*Le rôle modérateur de Z est établi si le coefficient  $b_3$  est statistiquement significatif. Le coefficient de détermination  $R^2$  de la seconde régression devrait aussi être meilleur que celui de la première régression afin de montrer que l'ajout de l'effet modérateur améliore la validité prédictive du modèle* » (p. 1079).

Passant des généralités des méthodes d'analyse de la variable modératrice à la présentation de la démarche d'analyse la plus efficace et largement éprouvée, à travers la littérature, pour tester les effets d'interaction des variables modératrices, c'est la méthode de Ping (1995).

➤ **Démarche d'analyse de l'effet de la modulation : la méthode de Ping (1995)**

Traditionnellement, la méthode la plus utilisée pour tester et vérifier l'effet médiateur d'une variable est la méthode de Ping (1995). Cette méthode est basée sur 6 étapes. Nous nous référons à la présentation donnée par El Akremi et Roussel (2003, p. 1081) pour exposer cette méthode.

L'estimation des effets modérateurs par la procédure de Ping (1995) consiste à mettre en œuvre les étapes suivantes:

- *Étape 1.* Réaliser une analyse factorielle confirmatoire comportant les variables  $X_p$  et  $Z$ , ainsi que les autres variables du modèle, afin de déterminer les contributions factorielles des différents indicateurs  $x_i$  et  $z_j$ , et les termes d'erreurs  $\varepsilon_{x_i}$  et  $\varepsilon_{z_j}$ . La démarche d'analyse est itérative et s'arrête lorsque les indices d'ajustement sont acceptables, exemple  $CFI \geq 0,90$  ;  $RMSEA \leq 0,08$  (Roussel *et al.* 2002).
- *Étape 2.* Centrer tous les indicateurs des variables du modèle, en soustrayant de chaque valeur la moyenne de la variable. Cette opération permet de réduire la multicolinéarité entre  $X_p$  et  $Z$  et leur produit ( $X_p * Z$ ). Plusieurs auteurs ont montré que pour limiter la multicolinéarité entre les variables explicatives et leur produit, toutes les variables doivent être centrées en retranchant leur moyenne des données brutes. (Aiken et West, 1991; Cortina *et al.* 2001; Jaccard *et al.* 1990).
- *Étape 3.* Calculer l'indicateur du terme d'interaction ( $X_p * Z$ ). L'indicateur de l'effet d'interaction, représentant le rôle modérateur est obtenu en faisant le produit des sommes des indicateurs de la variable explicative et de la variable modératrice ( $\sum x_i * \sum z_j$ ). La contribution factorielle  $\lambda_{xz}$  et l'erreur  $\theta_{\varepsilon_{xz}}$  de l'effet d'interaction sont calculées par les équations suivantes (Équations 4 et 5 de Ping 1995), avec  $\lambda_{x_i}$  et  $\lambda_{z_j}$  les *loadings* des indicateurs et,  $\theta_{\varepsilon_{x_i}}$  et  $\theta_{\varepsilon_{z_j}}$  leurs termes d'erreur (étape1) :



$$\lambda_{XZ} = \sum \lambda_{X_i} * \sum \lambda_{Z_j}$$

$$\theta_{\epsilon_{XZ}} = (\sum \lambda_{X_i})^2 * \text{VAR}(x) * (\sum \theta_{\epsilon_{Z_j}}) + (\sum \lambda_{Z_j})^2 * \text{VAR}(z) * (\sum \theta_{\epsilon_{X_i}}) + (\sum \lambda_{X_i}) * (\sum \lambda_{Z_j}).$$

- *Étape 4.* Tester le modèle structurel permettant d'estimer les coefficients  $b_1$  et  $b_2$ , liant  $X_p$  et  $Z$  à la variable dépendante  $Y$ : ( $Y = a + b_1 X_p + b_2 Z$ ).
- *Étape 5.* Tester le modèle structurel en intégrant le produit ( $X_p * Z$ ), en fixant sa contribution factorielle  $\lambda_{XZ}$  et son erreur  $\theta_{\epsilon_{XZ}}$  (étape 3). Cette étape permet d'estimer la significativité du coefficient  $b_3$  mesurant l'effet modérateur ( $Y = a + b_1 X_p + b_2 Z + b_3 X_p * Z$ ).
- *Étape 6.* S'assurer que l'intégration du produit ( $X_p * Z$ ) ne détériore l'ajustement du modèle, et plutôt améliore son pouvoir prédictif ( $R^2$ ). L'effet modérateur est évalué par la significativité et le signe du coefficient  $b_3$  (Schumacker et Marcoulides, 1998).

Nous venons de récapituler brièvement, dans ce premier point, les différents éléments théoriques qui concernent les méthodes d'analyse des effets médiateurs et modérateurs ; nous allons passer maintenant à la vérification de certaines de nos hypothèses de recherche : dans un premier temps, nous allons vérifier les effets d'interactions directes entre nos concepts : les perceptions discriminatoires, justice organisationnelle, reconnaissance, confiance et stress au travail (II) ; dans un deuxième temps, nous allons voir les effets d'interactions modératrices et médiatrices de ces concepts (III).

## II. Les effets directs entre nos concepts

Au cours de ce point, nous allons effectuer des régressions linéaires entre les différents concepts pour voir la significativité entre nos concepts : « *input* » les perceptions discriminatoires, « *output* » de notre étude le stress au travail et les variables intégrées dans l'étude de cette recherche : justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail. Une fois que ces relations ont été analysées, nous allons ajouter les variables de contrôle : âge, statut socioprofessionnel, domaine de travail, pays dans notre analyse. L'apport de ces variables est de nous permettre 1) de faire une comparaison entre la France et la Tunisie et 2) d'expliquer et interpréter certains résultats obtenus.

## 1) Les relations entre les différentes variables de notre étude

Avant de commencer l'analyse des relations entre nos différents variables, nous porterons un intérêt à vérifier la corrélation entre eux. Nous avons effectué une analyse de la corrélation avec SPSS de tous nos variables et nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 5- 1 : Corrélations entre les variables**

	Reconnaissance	Justice Organisationnelle	confiance	PDiscr	Stress
Reconnaissance		,583**	,530**	-,093	-,181**
Justice Organisationnelle	,583**		,688**	-,255**	-,206**
confiance	,530**	,688**		-,315**	-,167*
PDiscr	-,093	-,255**	-,315**		,095
Stress	-,181**	-,206**	-,167*	,095	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Selon l'analyse du tableau ci-dessus, nous pouvons extraire trois conclusions :

Premièrement, en ce qui concerne la relation avec le stress : D'une part, il y a des liens forts et significatifs qui unissent les différentes variables avec le stress au travail à l'exception des perceptions discriminatoire qui est lié légèrement et positivement (0.095). D'autre part, la nature de la corrélation entre le stress et les autres variables est négative et significative. La justice organisationnelle représente la variable la plus corrélée avec le stress (-0.206), suivi de la Reconnaissance (-0.181) et enfin par la confiance (-0.167).

Deuxièmement, concernant la relation avec les perceptions discriminatoires, il y a une corrélation négative, significative et plus forte avec les autres variables : la confiance (-0.315), suivi par la justice organisationnelle (-0.255) et enfin la reconnaissance qui se distingue par sa faiblesse des deux précédente (-0.093).

Et Troisièmement, il y a une corrélation très élevée et significative entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail. Si nous observons la corrélation entre la justice organisationnelle et la reconnaissance, nous nous apercevons une forte corrélation positive de 0.583 et elle est de même (corrélation positive et significative)

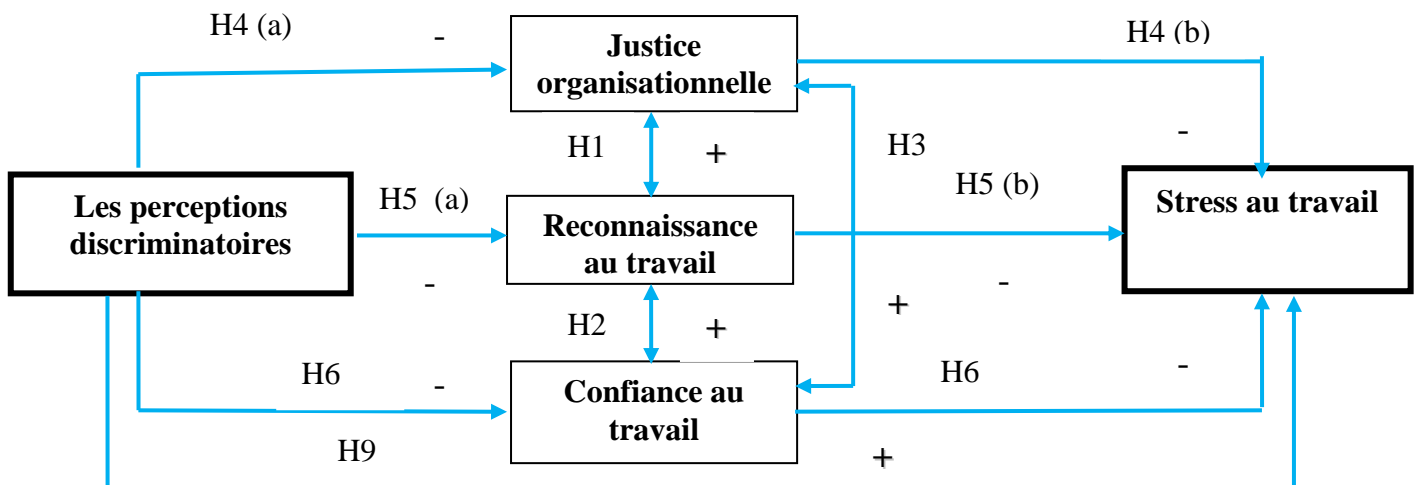
entre la justice organisationnelle et la confiance et même plus forte de 0.688. Et c'est dans la même directive, la liaison entre la reconnaissance et la confiance(0.530).

Après avoir vérifié la corrélation entre les concepts de notre étude, nous passons maintenant la vérification de nos hypothèses de recherche qui reflète l'effet directe entre ces variables.

## 2) Les effets directs entre les variables

Comme nous l'avons précisé auparavant, notre modèle de recherche est complexe, il comporte deux sous modèles que nous allons analyser séparément. Nous allons commencer par tester le 1<sup>er</sup> sous modèle qui regroupe nos cinq variables : les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance et le stress au travail.

Figure n°5-3 : Les relations directes du 1<sup>er</sup> sous modèle



Afin de tester l'effet direct entre les variables, nous allons effectuer une analyse de régression linéaire. Au cours de ces analyses, nous vérifions les hypothèses de recherche liées à chaque relation. Nous commençons tout d'abord par les effets directs entre les perceptions discriminatoires et les autres variables, ensuite nous vérifierons les relations entre les variables et le stress et enfin entre les relations directes entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail. Au cours de ces différentes régressions nous allons vérifier l'hypothèse nulle (H0) qui postule qu'il n'y a pas une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. A l'opposé, une autre hypothèse alternative peut supposer qu'il est possible de prédire la variable dépendante à partir de la variable indépendante.

➤ **Les effets directs entre les perceptions discriminatoires et les autres variables**

Afin de vérifier les hypothèses de nos recherches qui expriment les effets directs entre nos concepts, nous avons effectué des analyses de régressions linéaires basées sur l'analyse de variance univariée (ANOVA). Nous avons tenté de vérifier les hypothèses (H4 (a) ; H5 (a) ; H6 (a) ; H9) et de vérifier le rejet ou non de l'hypothèse nulle.

Selon l'hypothèse H4 (a), les perceptions discriminatoires ont un effet direct et négatif sur la justice organisationnelle. Cette hypothèse est vérifiée. En fait, les résultats présentés dans le tableau (5-2) révèlent un lien négatif et très significatif entre les perceptions discriminatoires et la justice organisationnelle. Ainsi, différents indicateurs nous fournissent cette vérification :  $\beta = -0.255$  ; test  $t = -3.778$  ; test de Fisher (1,206) = 14.272 ;  $p < 0.01$ . Donc, on peut rejeter l'hypothèse nulle. Ce que nous pouvons ajouter concernant cette relation c'est que la relation entre les variables sont de sens opposés ; c'est à dire lorsqu'il y a des perceptions discriminatoires peu importe le type et la forme dans l'organisation, ceci affecte négativement l'application équitable et égale de la justice organisationnelle.

De même pour l'hypothèse H6 (a), qui postule que les perceptions discriminatoires ont des effets directs et négatifs sur la confiance au travail. Cette hypothèse est vérifiée. En fait, les résultats présentés dans le tableau (5-2) révèlent aussi un lien négatif et très significatif entre les perceptions discriminatoires et la confiance au travail. Ainsi, différents indicateurs nous fournissent cette vérification :  $\beta = -0.315$  ; test  $t = -4.764$  ; test de Fisher (1,206) = 22.698 ;  $p < 0.01$ . Donc, on peut rejeter l'hypothèse nulle. Selon le signe du coefficient  $\beta$ , nous pouvons conclure que la relation entre les deux variables est de sens opposé. C'est à dire lorsque les perceptions discriminatoires se renforcent dans l'organisation, la confiance accordée à l'organisation, aux collègues et au supérieur hiérarchique diminue.

Par contre, ce n'était pas le cas pour l'hypothèse H5 (a) qui postule que les perceptions discriminatoires ont des effets négatifs sur la reconnaissance au travail. Cette hypothèse n'est vérifiée que partiellement. Selon les résultats obtenus le coefficient standardisé ( $\beta = -0.093$ ), il a une corrélation négative faible entre les variables avec une significativité de (0.182). Nous pouvons conclure de ces résultats que lorsqu'il y a des discriminations au sein de l'organisation cela affecte faiblement et négativement l'application de la reconnaissance au travail.

La relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail prend la même directive que l'hypothèse H5 (a). En fait, selon **l'hypothèse H9 : les perceptions discriminatoires influencent directement et positivement le stress au travail**. Cette hypothèse n'est vérifiée que partiellement. Selon les résultats obtenus le coefficient standardisé ( $\beta = 0.095$ ), il a une corrélation positive faible entre les variables mais sans aucune significativité (**0.173**). Par conséquent, une légère augmentation du stress chez les salariés peut être causée par la discrimination dans l'organisation.

**Tableau n°5-2 : Les résultats des régressions des effets directs**

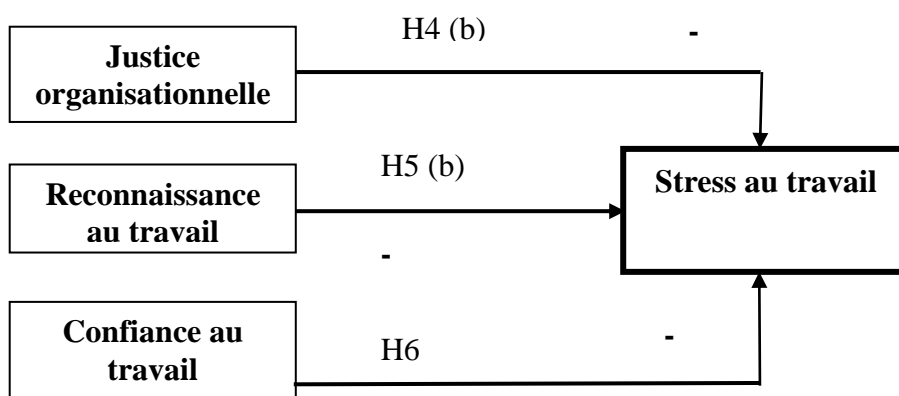
Variables	Stress			Justice organisationnelle			Reconnaissance			Confiance		
	$\beta$	t	Sig	$\beta$	t	Sig	$\beta$	t	Sig	$\beta$	t	Sig
<b>PDiscrim</b>	0.095	1.367	0.173	-.255	-3.778	***	-0.093	-1.339	0.182	-0.315	-4.764	***
	F (1, 206) = 1.869		0.173	F (1, 206) = 14.272		***	F (1, 206) = 1.793		0.182	F (1, 206) = 22.698		***

En conséquence, nous concluons que les hypothèses H4 (a) et H6 (a) ont été acceptées et vérifiées tandis que les hypothèses H5 (a) et H9 ont été partiellement acceptées.

➤ **Les effets directs entre le stress au travail et les autres variables**

Après avoir vérifié les effets directs entre les perceptions discriminatoires et les autres variables de notre modèle d'étude nous passons maintenant à la vérification des relations directes entre les différentes variables indépendantes (perception discriminatoires justice organisationnelle, confiance et reconnaissance au travail) et la variable dépendante le stress au travail. Ci-dessous un tableau récapitulatif (5-3) des différents résultats obtenus à l'aide de la régression linéaire sous SPSS. Au cours de ce paragraphe, nous allons vérifier les hypothèses H4 (b), H5 (b), H6 (b). Ces hypothèses sont schématisées comme suit dans notre modèle :

**Figure n°5-4 : Les effets directs entre le stress au travail et les autres variables**



L'hypothèse H4 (b) postule que la justice organisationnelle a un effet direct négatif sur le stress au travail. Selon les résultats obtenus dans le tableau récapitulatif n° 5-3. Cette hypothèse est vérifiée ( $\beta = -0.206$  ;  $t = -3.016$  ;  $F(1,206)=9.094$  et avec une  $p < 0.01$ ). Ceci nous mène à rejeter l'hypothèse nulle qui suppose qu'il n'y a pas une relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Ce que nous pouvons ajouter, c'est le sens de la relation. Autrement dit, lorsque la justice organisationnelle est bien faite, équitable et appliquée par tous au sein de l'organisation, le stress des employés diminue.

De même, les tests statistiques qui concernent l'hypothèse H5 (b) qui postule que la reconnaissance au travail a un effet direct et négatif sur le stress, ainsi que l'hypothèse H6 (b) qui postule que la confiance au travail a un effet direct et négatif sur le stress, indiquent une relation très significative d'une part, entre la reconnaissance au travail et le stress : ( $\beta = -0.181$  ;  $\text{Sig} = 0.009$  avec  $p < 0.01$ ) et d'autre part, entre la confiance et le stress au travail ( $\beta = -0.167$  ;  $\text{Sig} = 0.016$  avec  $p < 0.01$ ). Les hypothèses H5 (b) et H6 (b) ont été vérifiées et confirment qu'elles influencent sur la diminution du stress chez les salariés.

En ajoutant, à ces hypothèses vérifiées dans ce présent point, l'hypothèse H9 qui a fait l'objet d'une vérification partielle et de sa faible influence positive sur le stress au travail ; nous avons effectué une analyse de régression de toutes les variables pour s'assurer de la satisfaction du modèle étudié.

Nous avons effectué une régression linéaire basé sur l'intégration des variables indépendantes : perceptions discriminatoires, justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail, une par une dans des blocs distincts afin de les analyser avec la variable dépendante le stress au travail. Nous avons pu obtenir, après l'intégration totale, 4 modèles.

Le 4<sup>ème</sup> modèle est le modèle qui englobe toutes les variables. Le tableau de l'ANOVA, nous permet de déterminer si nous devons rejeter l'hypothèse nulle H0 ou non. Autrement dit, si les variables indépendantes prédisent mieux le stress au travail ou pas.

**Tableau n°5-3 : ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	57,700	1	57,700	1,869	,173 <sup>b</sup>
	Résidu	6359,992	206	30,874		
	Total	6417,692	207			
2	Régression	283,728	2	141,864	4,741	,010 <sup>c</sup>
	Résidu	6133,964	205	29,922		
	Total	6417,692	207			
3	Régression	323,645	3	107,882	3,611	,014 <sup>d</sup>
	Résidu	6094,048	204	29,873		
	Total	6417,692	207			
4	Régression	324,025	4	81,006	2,699	,032 <sup>e</sup>
	Résidu	6093,668	203	30,018		
	Total	6417,692	207			

a. Variable dépendante : Stress

b. Prédicteurs : (Constante), PDiscr

c. Prédicteurs : (Constante), PDiscr, JusticeOrganisationnelle

d. Prédicteurs : (Constante), PDiscr, JusticeOrganisationnelle, reconnaissance2

e. Prédicteurs : (Constante), PDiscr, JusticeOrganisationnelle, reconnaissance2, confiance

Nous constatons à la lecture du tableau que selon la valeur de F obtenue pour le 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> modèle, nous pouvons rejeter H0, puisque ses valeurs sont respectivement 4,741; 3,611 et 2,699 et sont significatives à  $p < 0,05$ . A l'exception du premier modèle qui n'est pas significatif avec  $p = 0,173$  comme nous l'avons déjà mentionnée plus haut dans les effets directs entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. De ceci, nous pouvons dire que nous avons une bonne qualité du modèle :  $F(4, 203) = 2,699$  avec une significativité de 0,032.

Le tableau suivant n° 5-4, nous résume les différents résultats obtenu pour les effets directs entre les variables indépendantes et la variable dépendante le stress au travail.

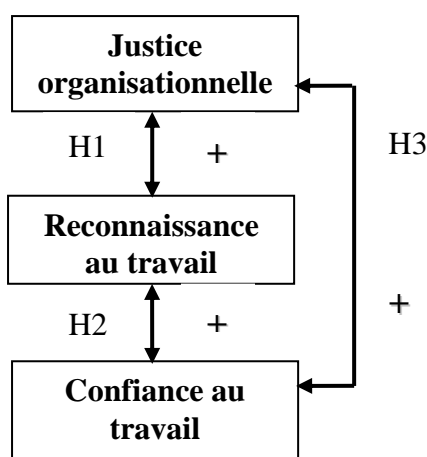
**Tableau n°5-4 : Résultats de régressions des effets directs entre le stress au travail et les autres variables**

Variables	Stress				
	$\beta$	t	Sig	F (1, 206)	Sig
<b>PDiscrim</b>	<b>0.095</b>	<b>1.367</b>	<b>0.173</b>	<b>1.869</b>	<b>0.173</b>
<b>Justice organisationnelle</b>	<b>-0.206</b>	<b>-3,016</b>	<b>0.003</b>	<b>9,094</b>	<b>0.003</b>
<b>Reconnaissance</b>	<b>-0,181</b>	<b>-2,646</b>	<b>0,009</b>	<b>7,000</b>	<b>0,009</b>
<b>Confiance</b>	<b>-0,167</b>	<b>-2,424</b>	<b>0.016</b>	<b>5,874</b>	<b>0,016</b>
<b>Qualité du modèle : F (4, 203)= 2,699 ; Sig =0.032</b>					

- Les effets directs et réciproques entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance

Dans ce présent point, nous allons vérifier les relations directes et réciproques entre les variables justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail. Ci après une schématisation des relations à vérifier :

**Figure n°5-5 : Les effets directs et réciproques entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance**



Dans ce cadre, nous allons vérifier donc les hypothèses **H1**, **H2** et **H3**. Cette vérification va être faite sur deux phases : 1) vérifier les relations directes et réciproques entre une variable dépendante et une seule variable indépendante et 2) vérifier l'effet interactif entre ces trois variables en intégrant deux variables comme étant des variables explicatives et une variable dépendante que nous la changeant à chaque analyse de régression.



**L'hypothèse H1** postule que **la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail ont une relation directe et interactive positive et significative**. Cette hypothèse est vérifiée. En fait, les résultats obtenus indiquent, comme le montre le tableau n° 5-5 qu'il y a une relation directe positive et réciproque entre les deux variables ( $\beta = 0.583$  et  $p < 0.001$ ). Autrement dit, lorsque la justice organisationnelle est bien appliquée au sein de l'organisation, la reconnaissance est bien prise en compte dans l'évaluation et la reconnaissance des efforts des salariés. Ainsi que, nous avons obtenu un  $R^2$  de 0.340, qui indique la proportion de la variabilité de la variable dépendante (la reconnaissance au travail) expliquée par le modèle de régression. Ceci signifie que la justice organisationnelle au travail peut expliquer **34%** de la variation de la reconnaissance.

Pour **l'hypothèse H2** qui stipule que **la reconnaissance et la confiance au travail ont une relation directe et réciproque positive et significative**. Cette hypothèse est vérifiée. En fait, les résultats obtenus indiquent, comme le montre le tableau n° 5-5 qu'il y a une relation directe positive et interactive entre les deux variables ( $\beta = 0.530$  et  $p < 0.001$ ). Autrement dit, lorsque la reconnaissance au travail règne au sein de l'organisation le salarié se sent en confiance par rapport ses collègues, à son supérieur hiérarchique et s'intègre de plus en plus dans son organisation et par conséquent s'engage et s'implique plus. Ainsi que, nous avons obtenu un  **$R^2$  de 0.281**, qui indique la proportion de la variabilité de la variable dépendante (confiance au travail) expliquée par le modèle de régression. Ceci signifie que la reconnaissance au travail peut expliquer **28%** de la variation de la confiance au travail.

**Quant à l'hypothèse H3**, elle postule que **la justice organisationnelle et la confiance ont une relation directe et interactive positive et significative**. Comme l'indique le tableau n°5-5, il y a une relation directe, positive et interactive entre la justice organisationnelle et la confiance au travail traduite par un ( $\beta = 0.530$  et  $p < 0.001$ ). Nous pouvons conclure, aussi, que **47%** de variabilité de la justice organisationnelle est expliquée par la confiance au travail.

Ci-dessous le tableau récapitulatif des différents résultats de modèles de régressions établies :

**Tableau n°5-5 : Les résultats des régressions des effets directs et réciproque**

Variables	Justice			Reconnaissance			Confiance		
	$\beta$	t	Sig	$\beta$	t	Sig	$\beta$	t	Sig
Reconnaissance	-			-			0.530	8.964	***
							F (1, 206) = 80.360		***
Confiance	0.688	13.621	***	-			-		
	F (1, 206) = 185.542		***						
Justice organisationnelle	-			0.583	10.302	***	-		
				F (1, 206) = 106.129		***			
Qualité des effets des Modèles	R <sup>2</sup> =0.474 F (1, 206) = 185.542 Sig ***			R <sup>2</sup> =0.340 F(1,206)= 106.129 Sig ***			R <sup>2</sup> =0.281 F(1,206)= 80.360 Sig ***		

Ce qu'il faut mentionner c'est que nous obtenons les mêmes résultats en inversant les variables dans les analyses de régression, ce qui explique l'effet réciproque entre les trois variables.

Nous allons vérifier maintenant la deuxième phase de notre analyse concernant ces trois variables. Au cours de cette analyse, nous avons pris en considération deux variables explicatives pour tester plus l'effet interactif entre la justice organisationnelle, la confiance et la reconnaissance au travail. A chaque fois, dans l'analyse nous avons changé la variable dépendante, tout en intégrant les deux autres variables comme des variables explicatives. Ci-après le tableau récapitulatif des résultats obtenus ainsi que les indicateurs des qualités des modèles testés :

**Tableau n°5-6 : Les résultats des régressions des effets directs et interactifs**

Variables	Justice organisationnelle			Reconnaissance			Confiance		
	$\beta$	t	Sig	$\beta$	t	Sig	$\beta$	t	Sig
Reconnaissance	0.583	10.302	***	-			0.530	8.964	***
	F (1, 206) = 106.129		***	F (1, 206) = 80.360			***		
Confiance	0.688	13.621	***	0.530	8.964	***	-		
	F (1, 206) = 185.542		***	F (1, 206) = 80.360		***			
Justice organisationnelle	-			0.583	10.302	***	0.688	13.621	***
	F (1, 206) = 106.129		***	F (1, 206) = 185.542		***			
Qualité des effets Modèle	R <sup>2</sup> =0.540 F(2,205)= 120.426 Sig ***			R <sup>2</sup> =0.371 F(2,205)= 60.541 Sig ***			R <sup>2</sup> =0.499 F(2,205)= 102.022 Sig ***		

Nous allons vérifier l'apport de chaque analyse de régression afin de s'assurer du triple effet interactif entre les variables. Nous avons effectué trois analyses de régressions :

- Les variables explicatives sont la reconnaissance et la confiance au travail et notre variable dépendante dans cette première régression est la justice organisationnelle. Les tests statistiques indiquent que la reconnaissance et la confiance au travail peut expliquer **54%** de la variation de la justice organisationnelle. En plus, il y a une forte significativité entre les trois concepts (**F(2,205)= 120.426 et p<0.001**).
- Selon les statistiques de la deuxième analyse la confiance et la justice organisationnelle expliquent **37%** de la variation de la reconnaissance avec aussi une significativité très forte de  $p < 0.001$ . Cela signifie qu'il y a une étroite relation entre les trois concepts (**F(2,205)= 60.541 et p<0.001**).
- Enfin, concernant la troisième régressions, nous constatons aussi que le R<sup>2</sup> expliqué dans ce modèle est bon de 0.50 ce qui signifie que les variables explicatives explique **50%** de la confiance avec une significativité aussi importante.

Les deux phases que nous avons effectuées pour vérifier les hypothèses **H1, H2 et H3** nous ont bien confirmées non seulement qu'il y a une relation positive réciproque et significative entre les trois variables mais aussi qu'il y a un effet interactif entre eux.

Nous allons effectuer les mêmes analyses pour notre 2<sup>ème</sup> sous modèle qui comporte les perceptions discriminatoires, la valorisation organisationnelle et le stress au travail. La valorisation organisationnelle est le concept qui englobe le triple effet interactif entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail.

### **III. La relation entre la valorisation organisationnelle, le stress et les perceptions discriminatoires**

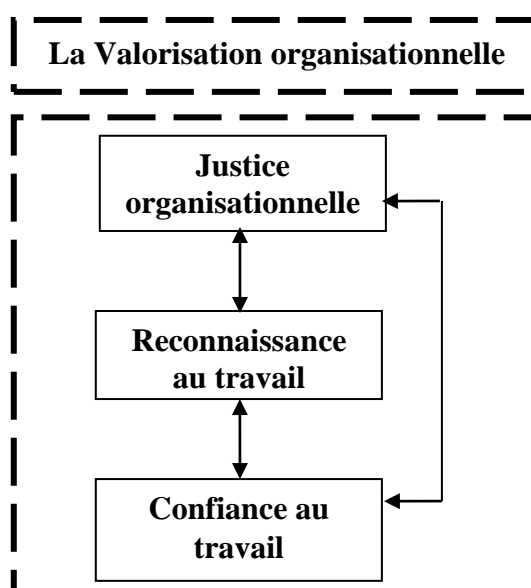
Dans ce cadre, nous allons effectuer les mêmes analyses pour vérifier l'effet direct de la valorisation organisationnelle dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

Avant de traiter cette relation entre ces trois variables, nous allons vérifier le triple effet interactif des trois variables la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail qui constitue la variable de valorisation organisationnelle. Ceci nous mène à vérifier l'hypothèse **H7** qui postule que **la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail ont un effet interactif significativement positif.**

#### **1) La valorisation organisationnelle : le triple effet interactif**

Au cours de ce premier point, nous allons vérifier, à travers des analyses de régression, le triple effet interactif entre nos trois variables, comme nous le montre la figure ci-dessous :

Figure n°5-6: Le triple effet interactif



H7

Tableau n°5-7 : Les résultats des régressions des effets interactifs

Variables	Valorisation organisationnelle (Justice organisationnelle x Reconnaissance x confiance)					
	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F (1, 206)	Sig
RJ	0.950	43.653	***	0.902	1905.596	***
JC	0.967	54.541	***	0.935	2974.733	***
RC	0.945	41.378	***	0.893	1712.175	***

Selon les résultats obtenu travers les régressions multiples effectué sous SPSS nous pouvons conclure que :

- Il y a une relation et un effet interactif positif et très significatif entre le produit de la reconnaissance et la justice organisationnelle (RJ) et la valorisation organisationnelle ( $\beta= 0.950$  ;  $t=43.653$  et  $p<0.001$ ). Ainsi que la RJ peut expliquer **90,2%** de la variation de la valorisation organisationnelle.
- Dans le même contexte, nous remarquons qu'il y a un effet interactif positif et très significatif entre le produit de la justice organisationnelle et la confiance au travail (JC) et la valorisation organisationnelle ( $\beta= 0.967$  ;  $t=54.541$  et  $p<0.001$ ). Ainsi que la JC peut expliquer **93,5%** de la variation de la valorisation organisationnelle.

- Enfin, la troisième régression montre aussi cet effet interactif positif et très significatif entre le produit de la reconnaissance et la confiance au travail (RC) et la valorisation organisationnelle ( $\beta= 0.945$  ;  $t=41.378$  et  $p<0.001$ ). Ainsi que la RC peut expliquer **89,3%** de la variation de la valorisation organisationnelle.

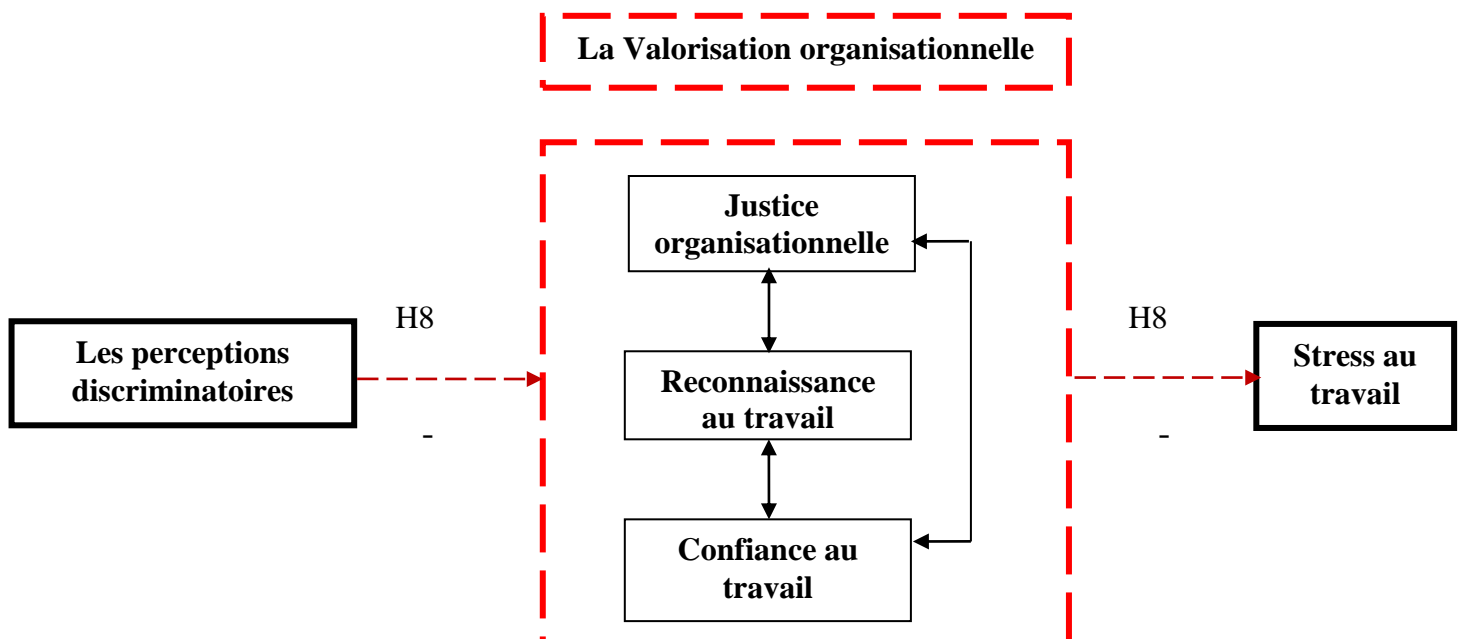
De ceci, nous pouvons avancer qu'il y a bel et bien un triple effet interactif entre les trois variables et qui constitue la spécificité du concept « valorisation organisationnelle ». Ce qui nous permet aussi de **valider l'hypothèse H7**.

Après la vérification de cet effet, nous passons maintenant à vérifier la relation entre la valorisation organisationnelle les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

## 2) La relation entre la valorisation organisationnelle, le stress et les perceptions discriminatoires

Dans la même logique pour analyser les effets directs entre la valorisation organisationnelle, les perceptions discriminatoires et le stress au travail (figure n°5-5), nous allons effectuer des régressions sous SPSS afin de tester l'hypothèse **H8 (a) et H8 (b)**.

**Figure n°5-7 : Les effets directs entre la VO les PDisc et le stress**



Comme nous l'indique le modèle nous avons deux hypothèses qui nécessitent une vérification et une confirmation ou infirmation:

L'hypothèse **H8 (a)** postule que **les perceptions discriminatoires influencent directement et négativement la valorisation organisationnelle.**

L'hypothèse **H8 (b)** postule que **la valorisation organisationnelle a un impact négatif sur le stress au travail.**

Nous avons mené des analyses de régressions sur deux phases pour tester nos deux hypothèses. Les tests statistiques indiquent, pour H8 (a) qu'il y a un effet direct, négatif et très significatif ( $\beta = -0.271$  ;  $p = 0.00$ ). Quant à la deuxième régression, les résultats indiquent aussi une relation négative et très significative aussi entre la valorisation organisationnelle et le stress ( $\beta = -0.216$  ;  $p = 0.002$ ). Ainsi, nous pouvons conclure que les hypothèses **H8 (a) et H8 (b) sont validées.**

Après avoir vérifié les effets directs entre nos concepts de la recherche ça sera indispensable de voir le positionnement des variables : justice organisationnelle, confiance, reconnaissance au travail et la valorisation organisationnelle par rapport à notre modèle général qui comporte les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

## **Section 2 : L'effet médiateur et modérateur des concepts justice organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail et valorisation organisationnelle**

La question du positionnement entre nos différents concepts de recherche peut se résumer à travers les cinq questions suivantes :

- La justice, la reconnaissance et la confiance sont-elles affectés par les perceptions discriminatoires et donc par ce biais auraient-elles des effets néfastes ou positifs sur le stress au travail ?
- La valorisation organisationnelle est-elle affectée par les perceptions discriminatoires et donc par ce biais auraient-elles des effets néfastes ou positifs sur le stress au travail ?
- La justice, la reconnaissance et la confiance modèrent-elles la relation qui existent entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail ?
- La valorisation organisationnelle modèrent-elles la relation qui existent entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail ?

- Les variables de contrôle (genre, pays, domaine et profession) modèrent-ils la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail

Nous allons commencer par vérifier l'effet de médiation entre les variables de notre modèle, ce qui nous permettra de répondre aux deux premières questions. Pour le faire nous allons utiliser la démarche de Baron et Kenny (1986).

## **I. L'effet de médiation des variables :**

Nous allons traiter ce point sur deux étapes : dans un premier temps, nous allons voir l'effet de médiation du 1<sup>er</sup> sous modèle et dans un second temps nous traiterons le rôle médiateur de la valorisation organisationnelle qui constitue notre 2<sup>me</sup> sous modèle.

### **1) L'effet de médiation du 1<sup>er</sup> sous modèle**

Il s'agit ici d'aborder les résultats des tests des hypothèses qui concerne l'effet de médiation des variables Justice organisationnelle (J.O), la reconnaissance au travail (RT) et la confiance au travail (CT) entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail (**H4, H5 et H6**).

#### **Rappel des hypothèses à vérifier :**

**H4** postule que la justice organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

**H5** postule que la reconnaissance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

**H6** postule que la confiance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

Nous allons appliquer les quatre étapes du modèle de Baron et Kenny (1986), nous avons vérifié dans les paragraphes précédents la majorité des régressions faite sous SPSS, que nous utiliserons à cette fin. Ainsi que nous allons répéter l'interprétation pour nos trois variables : J.O, RT et CT.

Etape 1 : Nous allons tester la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoires et la variable dépendante stress au travail. Les résultats de cette première



analyse montrent que les perceptions discriminatoires influencent positivement et légèrement stress au travail ( $\beta = 0.095$ ; T de Student=1.367).

Etape 2 : Nous testons maintenant la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoire, et d'autre part la variable médiatrice la justice organisationnelle. Les résultats de cette deuxième analyse montrent que la justice organisationnelle est négativement et significativement influencée par les perceptions discriminatoires ( $\beta = -0.255$ ; T =-3.778).

Etape 3 : Tester la relation entre d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires, et d'autre part la variable dépendante le stress au travail, en ajoutant la variable médiatrice de justice organisationnelle. Les résultats de cette troisième analyse sont montrés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°5-8 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la JO**

Etape	Relation	B	Erreur Standard	$\beta$
1	Pdisc → stress (c)	<b>0.07</b>	0.051	0.095
2	Pdisc → JO (a)	-0.285	0.076	-0.255
3-4	JO → stress (b)	-0.135	0.045	-0.206
	Pdisc, JO → stress (c')	0.033	0.052	0.045

Selon ces résultats, nous avons d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires qui influence négativement ( $\beta = -0.255$ ) la variable médiatrice la justice organisationnelle qui son tour influence négativement le stress ( $\beta = -0.206$ ). Ces résultats éprouvent le rôle médiateur de la justice organisationnelle dans cette relation.

Etape 4 : cette étape va nous permettre de vérifier, selon Baron et Kenney, la nature de la médiation de la justice organisationnelle, si elle est partielle ou complète. Pour ce faire, nous avons eu recours au test de Sobel. Ce test vérifie la significativité de l'effet de la variable médiatrice sur la relation en utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs. Les résultats du test indiquent que la justice organisationnelle joue un rôle médiateur partiel de 53% et statistiquement significatif dans cette relation. Donc, **l'hypothèse H4 est vérifiée.**

<p><b>Effet indirect (a*b)= 0.038</b></p> <p><b>Test de Sobel : Z= 2.343 ; p=0.019</b></p> <p><b>Portion of (X → Y) due to M = (c - c')/c = 52.9%</b></p>
---

Comme nous l'avons exprimé auparavant, nous allons refaire les quatre étapes de l'effet de médiation pour la reconnaissance et puis pour la confiance au travail.

Etape 1 : Nous allons tester la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoires et la variable dépendante stress au travail. Les résultats de cette première analyse montrent que les perceptions discriminatoires influencent positivement et légèrement stress au travail ( $\beta = 0.095$ ; T de Student=1.367).

Etape 2 : Nous testons maintenant la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoire, et d'autre part la variable médiatrice la reconnaissance au travail. Les résultats de cette deuxième analyse montrent que la reconnaissance au travail est influencée légèrement et négativement par les perceptions discriminatoires ( $\beta = -0.093$  ;  $t=-1.339$ ).

Etape 3 : Tester la relation entre d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires, et d'autre part la variable dépendante le stress au travail, en ajoutant la variable médiatrice de reconnaissance au travail. Les résultats de cette troisième analyse sont montrés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°5-9 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la RT**

Etape	Relation	B	Erreur Standard	$\beta$
1	Pdisc → stress (c)	0.07	0.051	0.095
2	Pdisc → RT (a)	-0.047	0.035	-0.093
3-4	RT → stress (b)	-0.264	0.1	-0.181
	Pdisc, RT → stress (c')	0.058	0.051	0.079

Selon ces résultats, nous avons d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires qui influence négativement ( $\beta = -0.093$ ) la variable médiatrice la reconnaissance au travail qui à son tour influence négativement le stress ( $\beta = -0.181$  ;  $t = -2.646$ ). Ces résultats vérifient à priori le rôle médiateur de la reconnaissance au travail dans cette relation.

Etape 4 : cette étape va nous permettre de vérifier, selon Baron et Kenney, la nature de la médiation de la reconnaissance au travail, si elle est partielle ou complète. Pour ce faire, nous avons eu recours au test de Sobel. Ce test vérifie la significativité de l'effet de la variable médiatrice sur la relation en utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs. Les

résultats du test indiquent que la reconnaissance au travail joue un rôle médiateur partiel de 17% malgré qu'il n'y a pas de significativité ( $p=0.231$ ) dans cette relation. Donc, **l'hypothèse H5 est vérifiée.**

<b>Effet indirect (<math>a*b</math>)= 0.012</b>
<b>Test de Sobel : <math>Z= 1.197</math> ; <math>p=0.231</math></b>
<b>Portion of (<math>X \rightarrow Y</math>) due to <math>M = (c - c')/c = 17.1\%</math></b>

Nous poursuivons la même analyse de la démarche de Baron et Kenny (1986) pour la variable de confiance au travail.

Etape 1 : Nous allons tester la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoires et la variable dépendante stress au travail. Les résultats de cette première analyse montrent que les perceptions discriminatoires influencent positivement et légèrement stress au travail ( $\beta = 0.095$ ; T de Student=1.367).

Etape 2 : Nous testons maintenant la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoire, et d'autre part la variable médiatrice la confiance au travail. Les résultats de cette deuxième analyse montrent que la confiance au travail est négativement et significativement influencée par les perceptions discriminatoires ( $\beta = -0.315$ ; T =-4.764).

Etape 3 : Tester la relation entre d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires, et d'autre part la variable dépendante le stress au travail, en ajoutant la variable médiatrice de confiance au travail. Les résultats de cette troisième analyse sont montrés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°5-10 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la CT**

Etape	Relation	B	Erreur Standard	$\beta$
1	Pdisc $\rightarrow$ stress (c)	0.07	0.051	0.095
2	Pdisc $\rightarrow$ CT (a)	-0.227	0.048	-0.315
3-4	CT $\rightarrow$ stress (b)	-0.17	0.07	-0.167
	Pdisc, CT $\rightarrow$ stress ( $c'$ )	0.035	0.053	0.047

Selon ces résultats, nous avons d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires qui influence négativement ( $\beta = -0.315$ ) la variable médiatrice la confiance

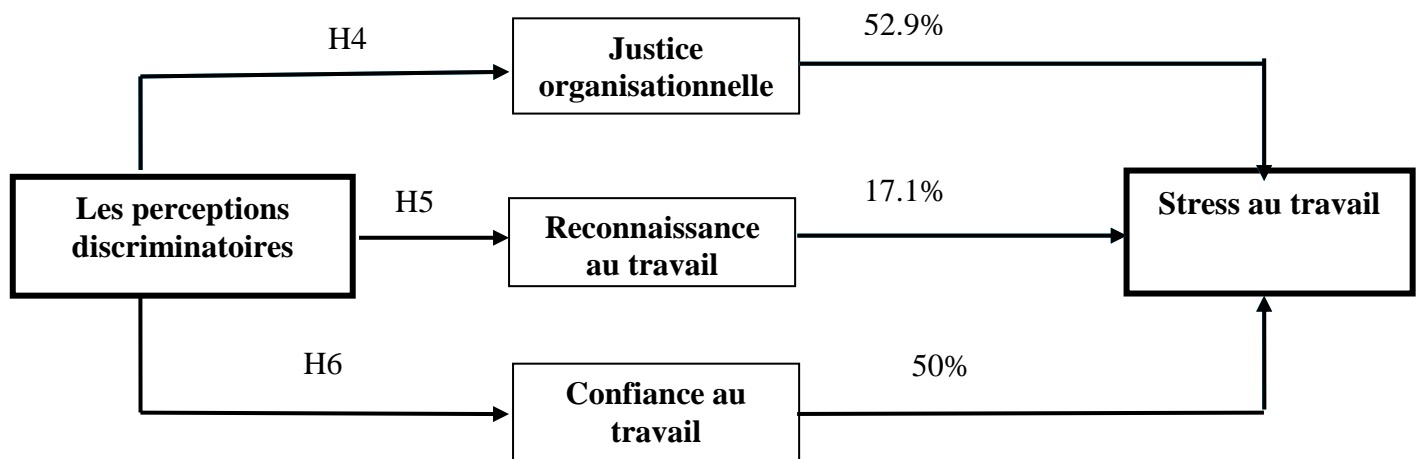
au travail qui à son tour influence négativement le stress ( $\beta = - 0.167$ ). Ces résultats vérifient à priori le rôle médiateur de la confiance au travail dans cette relation.

Etape 4 : cette étape va nous permettre de vérifier, selon Baron et Kenney, la nature de la médiation de la confiance au travail, si elle est partielle ou complète. Pour ce faire, nous avons eu recours au test de Sobel. Ce test vérifie la significativité de l'effet de la variable médiatrice sur la relation en utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs. Les résultats du test indiquent que la confiance au travail joue un rôle médiateur partiel de 50% et statistiquement significatif ( $p= 0.031$ ) dans cette relation. Donc, l'hypothèse H6 est vérifiée.

**Effet indirect ( $a*b$ )= 0.039**  
**Test de Sobel :  $Z= 2.160 ; p=0.031$**   
**Portion of ( $X \rightarrow Y$ ) due to M =  $(c - c')/c = 50\%$**

Les variables justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail ont des effets de médiation avec un poids de contribution différent entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail comme nous le montre la figure ci-dessous :

**Figure n°5-8 : Les effets de médiation du 1<sup>er</sup> sous modèle**



Maintenant que le premier type de lien de médiation du 1<sup>er</sup> sous modèle a été testé et vérifié, nous nous intéressons en ce moment à répondre à la deuxième question qui concerne l'effet de médiation du 2<sup>ème</sup> sous modèle.

## 2) L'effet de médiation du 2<sup>ème</sup> sous modèle

Il s'agit ici d'aborder les résultats des tests des hypothèses qui concernent l'effet de médiation de la valorisation organisationnelle entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail (**H7 (a)**).

### **Rappel des hypothèses à vérifier :**

**H7 (a)** postule que la valorisation organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

Nous allons appliquer dans ce deuxième sous-modèle la même procédure pour vérifier l'effet de médiation à travers la démarche de Baron et Kenny (1986). Nous avons vérifié dans les paragraphes précédents à l'aide des régressions faite sous SPSS, l'effet direct entre les perceptions les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

Etape 1 : Nous allons tester la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoires et la variable dépendante stress au travail. Les résultats de cette première analyse montrent que les perceptions discriminatoires influencent positivement et légèrement stress au travail ( $\beta = 0.095$ ; T de Student=1.367).

Etape 2 : Nous testons maintenant la relation entre la variable indépendante les perceptions discriminatoire, et d'autre part la variable médiatrice la valorisation organisationnelle. Les résultats de cette deuxième analyse montrent que la valorisation organisationnelle est négativement et significativement influencée par les perceptions discriminatoires ( $\beta = -0.271$ ; T =-4.041).

Etape 3 : Tester la relation entre d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires, et d'autre part la variable dépendante le stress au travail, en ajoutant la variable médiatrice de valorisation organisationnelle. Les résultats de cette troisième analyse sont montrés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°5-11 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la VO**

Etape	Relation	B	Erreur Standard	$\beta$
1	Pdisc → stress (c)	<b>0.07</b>	0.051	0.095
2	Pdisc → VO (a)	-27.185	6.728	-0.271
3-4	VO → stress (b)	-0.002	0	-0.216
	Pdisc, VO → stress (c')	0.029	0.052	0.039

Selon ces résultats, nous avons d'une part la variable indépendante les perceptions discriminatoires qui influence négativement ( $\beta = -0.271$ ) la variable médiatrice la valorisation organisationnelle qui à son tour influence négativement le stress ( $\beta = -0.216$ ). Ces résultats éprouvent à priori le rôle médiateur de la valorisation organisationnelle dans cette relation.

Etape 4 : cette étape va nous permettre de vérifier, selon Baron et Kenney, la nature de la médiation de la valorisation organisationnelle, si elle est partielle ou complète. Pour ce faire, nous avons eu recours au test de Sobel. Ce test vérifie la significativité de l'effet de la variable médiatrice sur la relation en utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs. Les résultats du test indiquent que la valorisation organisationnelle joue un rôle médiateur partiel de 58.6% et statistiquement significatif dans cette relation. Donc, **l'hypothèse H7 (a) est vérifiée.**

**Effet indirect (a\*b)= 0.054**

**Test de Sobel : Z=4.041 ; p=0.000**

**Portion of (X → Y) due to M = (c - c')/c = 58.6%**

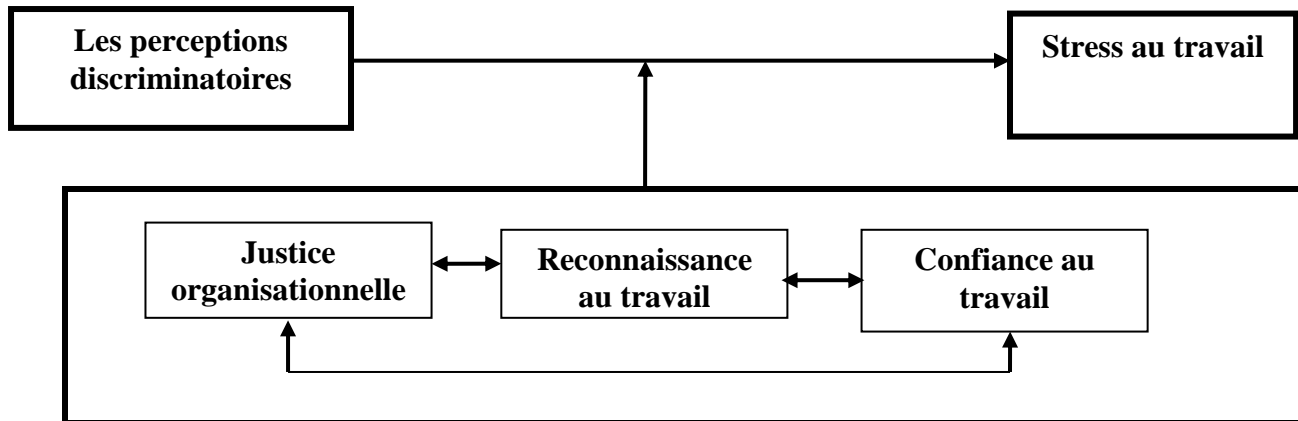
## II. L'effet modérateur des variables

Pour répondre à questions relatives aux effets de modération, nous allons effectuer des régressions linéaires afin de vérifier l'effet modérateur de chaque variable. Nous adoptons une démarche de trois étapes : 1) nous analyserons à l'aide des régressions linéaires si les trois variables du 1<sup>er</sup> sous modèle constituent eux-mêmes des variables modératrices, 2) nous vérifions aussi le 2<sup>ème</sup> sous modèle et 3) nous allons procéder à une analyse multi-groupes pour faire la comparaison selon les différentes variables de contrôle (genre, âge, pays et domaine), tout en prenant en compte les deux sous modèles. Pour ce faire, nous avons scindé

le fichier (Split Files) à travers une comparaison entre les groupes (Homme vs Femme, Tunisie vs France,...).

En effet, nous allons commencer par la première étape qui est la vérification des variables (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail). Le modèle a testé ici peut être schématisé comme suit :

**Figure n°5-9 : L'effet modérateur du 1<sup>er</sup> sous modèle**



Nous avons effectué des régressions linéaires pour chaque variable mais avant et en tenant compte de la démarche de Ping (1995), nous avons centré à l'aide de SPSS, toutes nos variables (les variables initiales - leurs moyennes), avant de calculer le terme multiplicatif (Justice organisationnelle x les perceptions discriminatoires ; Reconnaissance au travail x les perceptions discriminatoires ; la confiance au travail x les perceptions discriminatoires ; ainsi que nous avons fait la même chose pour les effets interactifs entre chaque deux variables par exemple, justice organisationnelle et reconnaissance (RJ) x les perceptions discriminatoire, etc), représentant l'effet modérateur. Ceci est nécessaire pour réduire la multicollinéarité entre le terme multiplicatif et les variables en interaction.

Une fois que les variables modératrices ont été créées nous avons commencé à vérifier à l'aide des régressions linéaires s'il y a une interaction entre la variable indépendante et la variable dépendante lorsque nous intégrons la variable modératrice. Nous effectuons trois régressions : (a) la relation entre la variable explicative et la variable expliquée, puis (b) la relation entre la variable modératrice et la variable expliquée et enfin (c) la relation entre le terme multiplicatif (la variable explicative x la variable modératrice) et la variable expliquée.

Afin d'interpréter les résultats et de vérifier l'hypothèse de l'effet modérateur, il faut que le lien (c) soit statistiquement significatif, indépendamment de la significativité de (a) et de (b), car la significativité de l'interaction prime (Baron et Kenny, 1986).

### 1) L'effet modérateur du 1<sup>er</sup> sous modèle

Nous commençons par la vérification de l'hypothèse de **l'effet modérateur des variables du 1<sup>er</sup> sous modèle** : **L'hypothèse H10** postule que la justice organisationnelle H10 (a), la reconnaissance au travail H10 (b) et la confiance au travail H10 (c) ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail. Puis nous traiterons l'effet interactif entre ces variables H10 (d, e, f).

#### ➤ **Rôle modérateur de la justice organisationnelle sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**

L'hypothèse **H10 (a)** postule que **la justice organisationnelle a un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**. Les analyses de régression faite sous SPSS, nous ont permis d'avoir les résultats suivant :

**Tableau n°5-12 : Les résultats des régressions des effets de modulation de la JO**

Relation	B	Erreur Standard	t	Sig
Pdisc→stress (a)	0.029	0.053	0.557	0.578
JO→stress (b)	-0.125	0.047	-2.679	0.008***
PdiscxJo→stress (c)	-0.002	0.006	-0.439	0.661

En effet, les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que l'effet modérateur de la justice organisationnelle n'est pas significative (0.661). En conséquence, l'hypothèse H10 (a) est rejetée.

#### ➤ **Rôle modérateur de la reconnaissance au travail (RT) sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**

L'hypothèse **H10 (b)** postule que **reconnaissance au travail a un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**. Les analyses de régression faite sous SPSS, nous ont permis d'avoir les résultats suivant :



**Tableau n°5-13 : Les résultats des régressions des effets de modulation de la RT**

Relation	B	Erreur Standard	t	Sig
Pdisc→stress (a)	0.059	0.051	1.170	0.243
RT→stress (b)	-0.255	0.100	-2.541	0.012***
PdiscxRT→stress (c)	0.005	0.012	0.440	0.660

En effet, les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que l'effet modérateur de la reconnaissance au travail n'est pas significative (0.660). En conséquence, l'hypothèse H10 (b) est rejetée.

➤ **Rôle modérateur de la confiance au travail (CT) sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**

L'hypothèse H10 (c) postule que la **confiance au travail a un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**. Les analyses de régression faite sous SPSS, nous ont permis d'avoir les résultats suivant :

**Tableau n°5-14 : Les résultats des régressions des effets de modulation de la CT**

Relation	B	Erreur Standard	t	Sig
Pdisc→stress (a)	0.036	0.056	0.653	0.515
CT→stress (b)	-0.156	0.075	-2.089	0.038
PdiscxCT→stress (c)	0.001	0.008	0.112	0.911

En effet, les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que l'effet modérateur de la confiance au travail n'est pas significative (0.911). En conséquence, l'hypothèse H10 (c) est rejetée.

➤ **Rôle modérateur de l'effet interactif entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail (RJ) sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**

L'hypothèse H10 (d) postule que **l'effet interactif entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**.

Afin d'analyser l'effet interactif des deux variables justice organisationnelle et la reconnaissance au travail s'il modère ou pas la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail, nous avons intégré dans nos analyses des régressions toutes les variables du modèle : le stress au travail comme variable dépendante, les variables indépendantes (les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail, l'effet interactif RJ) et la variable modératrice PdiscxRJ. Les analyses de régression faite sous SPSS, nous ont permis d'avoir les résultats suivant :

**Tableau n°5-15 : Les résultats des régressions des effets de modération de la RJ**

Relation	B	Erreur Standard	t	Sig
Pdisc→stress (a)	0.026	0.054	0.483	0.630
Recon→ stress (b)	0.194	0.412	0.471	0.638
JO→ stress (c)	0.058	0.180	0.325	0.745
RT*JO→stress (d)	-0.009	0.010	-0.863	0.389
PdiscxRJ→stress (e)	0	0	-0.641	0.522

En effet, les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que la variable modératrice PdiscxRJ n'est pas significative (0.522) et n'a pas un effet sur la relation les perceptions discriminatoires et le stress au travail. En conséquence, l'hypothèse H10 (d) est rejetée.

➤ **Rôle modérateur de l'effet interactif entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail (RJ) sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**

L'hypothèse **H10 (e)** postule que **l'effet interactif entre la confiance au travail et la reconnaissance au travail ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.**

Dans la même logique d'idée, nous avons intégré dans nos analyses des régressions toutes les variables du modèle : le stress au travail comme variable dépendante, les variables indépendantes (les perceptions discriminatoires, la confiance au travail, la reconnaissance au travail, l'effet interactif RC) et la variable modératrice PdiscxRC. Les analyses de régression, nous ont permis d'avoir les résultats suivant :

**Tableau n°5-16 : Les résultats des régressions des effets de modulation de la RC**

Relation	B	Erreur Standard	t	Sig
Pdisc→stress (a)	0.047	0.055	0.843	0.400
RT→ stress (b)	-0.361	0.473	-0.763	0.446
CT→ stress (c)	-0.191	0.325	-0.588	0.557
RT*CT→stress (d)	0.007	0.019	0.360	0.720
PdiscxRC→stress (e)	8.146 E-5	0	0.261	0.794

En effet, les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que la variable modératrice PdiscxRC n'est pas significative (0.794) et n'a pas un effet sur la relation les perceptions discriminatoires et le stress au travail. En conséquence, l'hypothèse H10 (e) est rejetée.

➤ **Rôle modérateur de l'effet interactif entre la confiance au travail et la justice organisationnelle (CJ) sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail**

L'hypothèse **H10 (f)** postule que **l'effet interactif entre la confiance au travail et la justice organisationnelle ont un effet modérateur sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.**

Dans la même directive, nous avons intégré dans nos analyses toutes les variables du modèle : le stress au travail comme variable dépendante, les variables indépendantes (les perceptions discriminatoires, la confiance au travail, la justice organisationnelle, l'effet interactif CJ) et la variable modératrice PdiscxCJ. Les analyses de régression, nous ont permis d'avoir les résultats suivant :

**Tableau n°5-17 : Les résultats des régressions des effets de modulation de la CJ**

Relation	B	Erreur Standard	t	Sig
Pdisc→stress (a)	0.026	0.056	0.459	0.647
JO→ stress (b)	-0.089	0.207	-0.429	0.668
CT→ stress (c)	-0.002	0.323	-0.006	0.995
JO*CT→stress (d)	-0.001	0.008	-0.115	0.908
PdiscxPJ→stress (e)	-3.359E-5	0	-0.216	0.829

En effet, les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que la variable modératrice PdiscxPJ n'est pas significative (0.829) et n'a pas un effet sur la relation les perceptions discriminatoires et le stress au travail. En conséquence, l'hypothèse H10 (f) est rejetée.

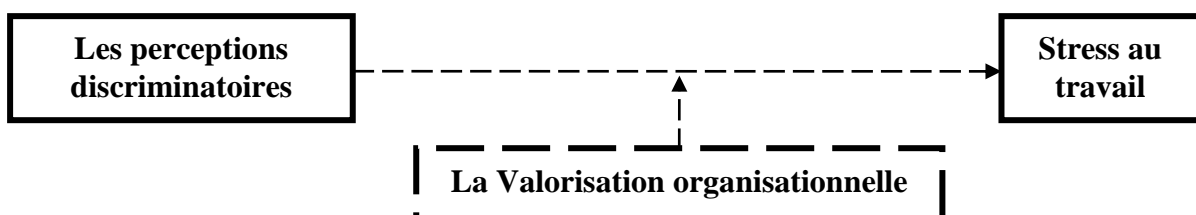
Ainsi, nous pouvons dire que nous avons fait le tour sur les différents interactions qui peuvent exister entre ces variables et que nous concluons que **l'hypothèse H10 n'est pas validée** ; ceci signifie que la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail et la confiance au travail ne jouent pas le rôle des variables modératrices sur la relation perceptions discriminatoires et stress au travail.

Nous allons passer maintenant à la vérification de l'effet modérateur du 2<sup>ème</sup> sous modèle.

## 2) L'effet modérateur du 2<sup>ème</sup> sous modèle

Au cours de ce point, nous allons tester et vérifier l'hypothèse **H7 (b)** qui postule que **la valorisation organisationnelle joue un rôle modérateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail**. L'effet modérateur de la valorisation peut être schématisé comme suit :

**Figure n°5-10 : L'effet modérateur du 2<sup>ème</sup> sous modèle**



Nous allons suivre la même méthode que nous avons fait pour tester et vérifier l'hypothèse qui correspond au 1<sup>er</sup> sous modèle, des analyses de régression, sous SPSS, ont été mené pour vérifier si la valorisation organisationnelle modère ou pas la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Le tableau ci-dessous résume les résultats obtenus :

**Tableau n°5-18: Les résultats des régressions des effets de modulation de la VO**

Relation	B	Erreur Standard	t	Sig
Pdisc→stress (a)	0.023	0.054	0.421	0.675
VO→stress (b)	-0.002	0.001	-2.916	0.004***
PdiscxVO→stress (c)	-2.791E-5	0	-0.423	0.673

En effet, les résultats montrent que la variable modératrice PdiscxVO n'est pas significative (0.673). En conséquence, l'hypothèse H7 (b) est rejetée.

Après avoir répondu aux deux questions qui concerne l'effet modérateur des deux sous modèles, il serait nécessaire de voir si les variable de contrôle (genre, âge, pays et domaine) constituent ou pas des variables modératrices dans notre modèle.

### 3) L'effet modérateur des variables de contrôle

Nous allons procéder, dans cette troisième étape de l'analyse des effets modérateurs à une analyse de régression basée sur les multi-groupes. Cette analyse va nous permettre de faire la comparaison de nos deux sous modèle selon les différentes variables de contrôle (genre, âge, pays et domaine). Pour ce faire, nous avons effectué des analyses en activant l'option de « Split Files ». Cette option nous facilite la comparaison entre les groupes (Homme vs Femme, Tunisie vs France,...).

Nous adoptons une démarche en quatre étapes afin d'analyser l'effet modérateur des variables de contrôle sur notre modèle de recherche. En effet quatre hypothèses vont faire l'objet soit d'une validation ou de rejet **H11, H12, H13 et H14**.

### Rappel des hypothèses à vérifier :

**H11** postule que le genre a un effet modérateur sur le modèle global de notre recherche.

**H12** postule que la variable de contrôle pays joue un effet modérateur sur le modèle global de notre recherche.

**H13** postule que la variable de contrôle âge a un effet modérateur sur le modèle global de notre recherche.

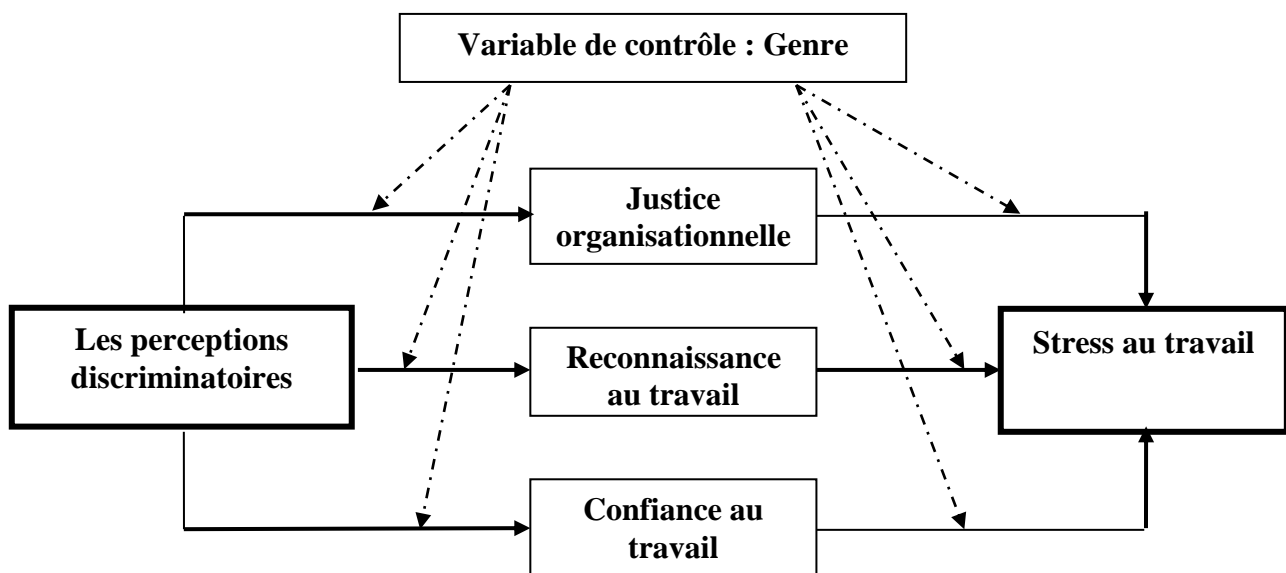
**H14** postule que le domaine de travail a un effet modérateur sur le modèle global de notre recherche.

#### ➤ Rôle modérateur du genre sur le modèle global

Selon l'hypothèse **H11** et la nature complexe de notre modèle global de recherche, nous allons vérifier l'effet modérateur de la variable de contrôle genre en deux reprises : d'une part, sur le 1<sup>er</sup> sous modèle **H11 (a)** et d'autre part, sur le 2<sup>ème</sup> sous modèle **H11 (b)**.

Nous allons commencer par une schématisation de l'effet modérateur du genre sur le 1<sup>er</sup> sous-modèle (Figure n°5-11). Cette figure nous sera utile pour avancer les relations qui feront objet d'une vérification du rôle modérateur de la variable de contrôle genre sur notre 1<sup>er</sup> sous-modèle.

Figure n°5-11 : L'effet modérateur du genre sur le 1<sup>er</sup> sous-modèle



En effet, nous avons utilisé le test de comparaison par paires des coefficients de l'effet modérateur du genre sur les deux sous modèles. Les résultats présentés dans le tableau (5-19)

réalisé par des analyses de régressions linéaires sous SPSS, montrent que l'effet modérateur du genre n'est pas significatif à part entière dans le 1<sup>er</sup> sous modèle :

- D'une part, au niveau des relations entre les perceptions discriminatoire, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance et le stress (z score est respectivement de -0.126, 0.315, -0.354 et -1.029). Malgré que les relations entre les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle et la confiance au travail sont significative pour les hommes et les femmes (p-value < 0.001 et p-value < 0.01).
- D'autre part, au niveau des relations entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance et le stress, nous remarquons qu'il y a une seule relation significative qui est entre la confiance et le stress (z= -2,197, p-value < 0.01).

**Tableau n°5-19 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du genre (1<sup>er</sup> sous modèle)**

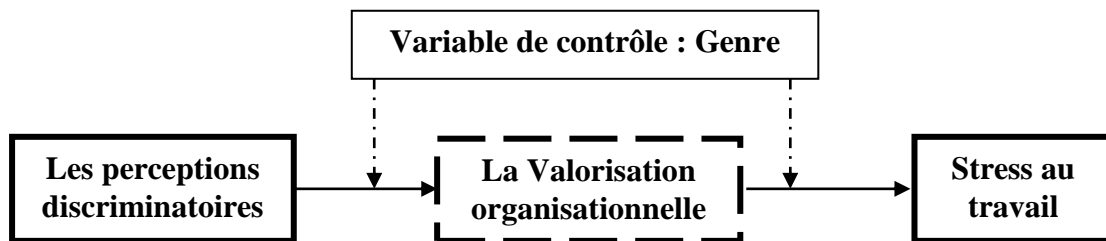
Variables	Homme (N= 84)			Femme (N= 124)			Différence
	B	t	P	B	t	P	z-score
Justice Organisationnelle ← PDiscr	-0,283	-3,048	0,003	-0,302	-2,569	0,011	-0,126
confiance ← PDiscr	-0,217	-3,467	0,001	-0,251	-3,520	0,001	-0,354
reconnaissance ← PDiscr	-0,062	-1,315	0,192	-0,040	-0,777	0,439	0,315
Stress ← PDiscr	0,095	1,336	0,185	-0,016	-0,198	0,844	-1,029
Stress ← Justice Organisationnelle	-0,111	-1,108	0,271	-0,030	-0,341	0,733	0,851
Stress ← reconnaissance	0,003	0,016	0,987	-0,267	-1,546	0,125	-1,364
Stress ← confiance	0,166	1,118	0,267	-0,156	-1,145	0,255	-2,197**

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

Ainsi, nous pouvons constater que le genre ne modère que « partiellement » notre 1<sup>er</sup> sous modèle à travers la relation entre la confiance et le stress. Par conséquent, l'hypothèse **H11 (a) est partiellement validée.**

Nous passons maintenant voir le rôle modérateur du genre dans notre 2<sup>ème</sup> sous modèle. Nous avons utilisé la même logique d'idées de l'analyse. L'hypothèse **H11 (b)** postule que **le genre joue un rôle modérateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires, la valorisation organisationnelle et le stress au travail.** Ci-dessous une schématisation de l'hypothèse H11 (b) ainsi que les relations sous-jacentes à cette hypothèse :

**Figure n°5-12 : L'effet modérateur du genre sur le 2<sup>ème</sup> sous-modèle**



Les résultats présentés dans le tableau (5-20) ci-dessous, montrent que malgré la significativité de la relation entre les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle pour les deux genres homme ( $p=0.003$ ) et Femme ( $p=0.005$ ), le z score de cette relation n'est pas significative ( $-0.231$ ), ce qui signifie que dans cette relation la variable de contrôle genre n'a pas un effet modérateur dans cette relation. En revanche il y a une seule relation significative entre la valorisation organisationnelle et le stress au travail ( $z= -2.298$  avec une  $p$ -value  $< 0.01$ ). Ceci signifie que l'effet modérateur du genre, dans ce sous modèle, est partiel car elle est juste du côté de la population féminine avec  $p$ -value  $< 0.001$ . Par conséquent, nous pouvons dire que l'hypothèse **H11 (b) est vérifiée partiellement.**



**Tableau n°5-20 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du genre (2ème sous modèle)**

Variables	Homme (N= 84)			Femme (N= 124)			Différence
	B	t	P	B	t	P	z-score
Valorisation Organisationnelle ← PDiscr	-26.534	-3.107	0.003	-29.596	-2.889	0.005	-0.231
Stress ← PDiscr	0.091	1.320	0.191	-0.028	-0.357	0.722	-1.159
Stress ← Valorisation Organisationnelle	4.765E-5	0.056	0.955	-0.002	-3.621	0.000	-2.298**

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

Ainsi, en revenant à notre hypothèse principe H11 qui postule que le genre a un effet modérateur sur le modèle global, nous concluons qu'il y a juste une modération partielle dans deux relations uniquement pour les deux sous modèles et qui ont une relation avec le stress au travail (la confiance, pour le 1<sup>er</sup> sous-modèle et la valorisation organisationnelle pour le 2<sup>ème</sup> sous-modèle). Ceci dit, **H11 est partiellement vérifiée.**

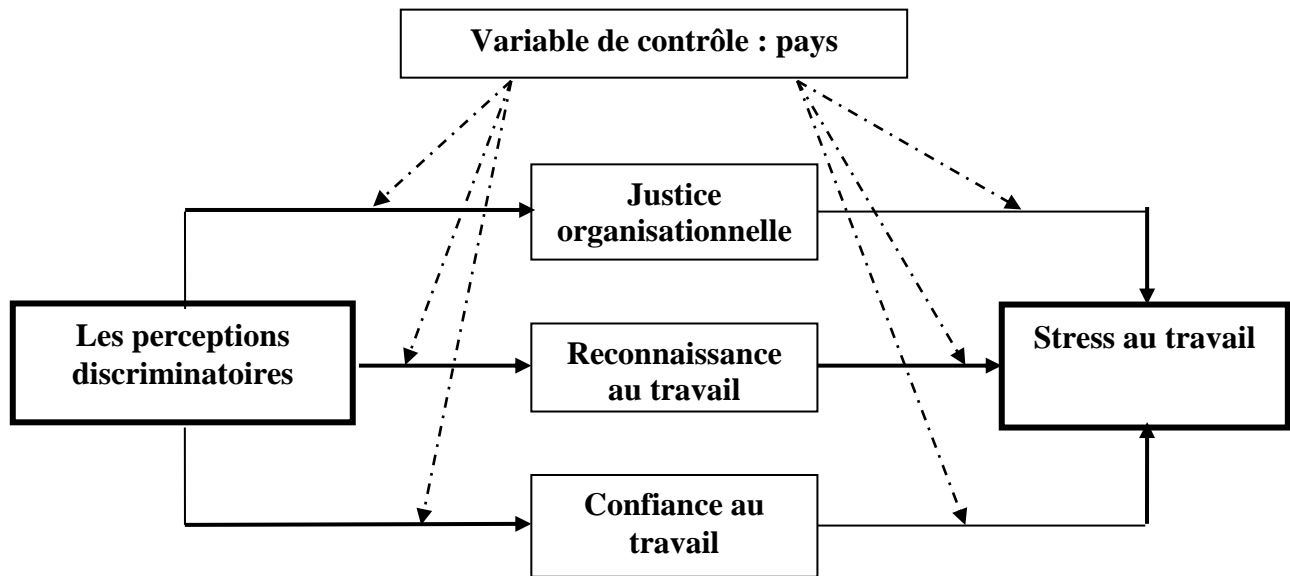
Comme dans la première analyse des résultats de la variable du genre, nous traitons dans les mêmes directives d'idées la deuxième variable de contrôle le pays dans le modèle global de notre recherche doctorale. D'où, nous allons tester et vérifier l'hypothèse **H12.**

➤ **Rôle modérateur du pays sur le modèle global**

L'hypothèse **H12** postule qu'il y a un effet modérateur de la variable de contrôle pays dans le 1<sup>er</sup> sous modèle **H12 (a)** et dans le 2<sup>ème</sup> sous modèle **H12 (b)**. La vérification de ce postulat va faire l'objet de l'analyse de deux tableaux (5-21 et 5-22).

Nous commençons par une schématisation de l'effet modérateur du pays sur le 1<sup>er</sup> sous-modèle (Figure n°5-13). Cette figure nous sera utile pour avancer les relations qui feront objet d'une vérification du rôle modérateur de la variable de contrôle genre sur notre 1<sup>er</sup> sous-modèle.

Figure n°5-13 : L'effet modérateur du pays sur le 1<sup>er</sup> sous-modèle



Nous avons utilisé dans cette deuxième analyse le test de comparaison par paires des coefficients pour tester l'effet modérateur du pays sur les deux sous modèles. Les résultats présentés dans le tableau (5-21) réalisé par des analyses de régressions linéaires sous SPSS, montrent que l'effet modérateur du pays n'est pas significatif à part entière dans le 1<sup>er</sup> sous modèle. Ci-après le tableau n°5-21 qui résume les différents résultats de régressions :

**Tableau n°5-21 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du pays (1<sup>er</sup> sous modèle)**

Variables	Tunisie (N=92)			France (N= 116)			Différence
	B	t	P	B	t	P	z-score
Justice Organisationnelle ← PDiscr	-0,358	-3,655	***	-0,225	-1,904	0,059	0,872
confiance ← PDiscr	-0,273	-4,090	***	-0,175	-2,481	***	1,010
reconnaissance ← PDiscr	-0,062	-1,304	0,196	-0,069	-1,349	0,180	-0,101
Stress ← PDiscr	0,048	0,656	0,514	0,000	0,005	0,996	-0,446
Stress ← Justice Organisationnelle	-0,055	-0,620	0,537	-0,066	-0,669	0,505	-0,124
Stress ← reconnaissance	-0,180	-1,078	0,284	-0,254	-1,272	0,206	-0,377
Stress ← confiance	0,145	1,103	0,273	-0,126	-0,838	0,404	-1,919*

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

Selon les résultats ci-dessus, nous pouvons voir qu'il y a essentiellement deux relations entre les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle et la confiance pour les deux pays la Tunisie et la France (p-value < 0.001). Mais la valeur de différence de z n'est pas significative (0.872 et 1.010). La seule relation significative dans ces résultats est celle qui est entre la confiance et le stress au travail (z= -1.919 avec une p-value <0.05). Ceci signifie que l'hypothèse H12 (a) est validée pour cette relation. Autrement dit, le pays a un effet modérateur juste sur la relation entre la confiance et le stress. Donc, l'hypothèse **H12 (a) est partiellement validée dans ce 1<sup>er</sup> sous modèle.**

Pour le 2<sup>ème</sup> sous modèle, les résultats mentionnés dans le tableau ci-dessous révèlent que:

1. Il y a une significativité dans la relation entre les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle pour les deux pays et la France (pour la Tunisie : p-value < 0.001 et pour la France une significativité de 0.028 <0.05).
2. En revanche, pour la relation entre la valorisation organisationnelle et le stress au travail, seule le groupe de la France a une significativité inférieur à 0.001.
3. Nous remarquons que dans ce sous modèle, l'effet modérateur du pays est essentiellement par rapport à la relation entre la valorisation organisationnelle et le stress avec une valeur de z de -1.982 et une p-value < 0.01.

**Tableau n°5-22 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du pays (2ème sous modèle)**

Variables	Tunisie (N= 92)			France (N= 116)			Différence z-score
	B	t	P	B	t	P	
Valorisation Organisationnelle ← PDiscr	-33.196	-3.803	***	-23.404	-2.229	0.028*	0.721
Stress ← PDiscr	0.026	0.366	0.715	-0.002	-0.030	0.976	-0.277
Stress ← Valorisation Organisationnelle	0	0.001	0.619	-0.002	-3.703	***	-1.982**

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

Ainsi, nous pouvons conclure que l'hypothèse H12 (b) est vérifiée mais partiellement. Par conséquent, l'hypothèse H12 est vérifiée mais partiellement au niveau de la relation valorisation organisationnelle et stress.

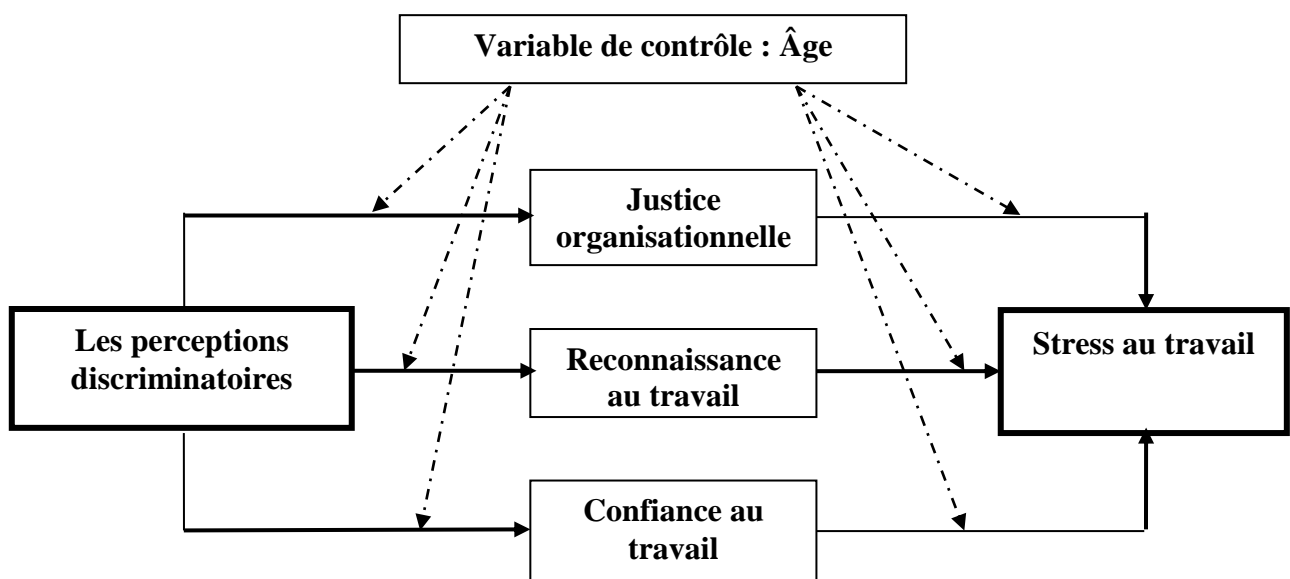
➤ **Rôle modérateur de l'âge sur le modèle global**

L'hypothèse H13 postule que l'âge joue un rôle en tant que variable de contrôle modératrice dans notre modèle de recherche globale. L'hypothèse H13 est composée des deux sous hypothèses H13 (a) et H13 (b).

Afin de vérifier ces deux hypothèses, nous allons utiliser des analyses de régressions avec le test de comparaison des multi groupes par paires des coefficients pour tester l'effet modérateur de l'âge sur les deux sous modèles. Pour notre échantillon total (N=208), nous avons 7 tranches d'âges du Moins de 30 ans au plus de 55 ans. Pour notre analyse, nous avons fait la comparaison entre les deux tranches d'âge qui ont les plus de population. Selon les statistiques descriptives, nous avons 80 personnes de notre échantillon qui ont la tranche d'âge de 30 à 35 ans suivie par ceux qui ont moins de 30 ans (59 personnes).

Nous commençons par une schématisation de l'effet modérateur de l'âge sur le 1<sup>er</sup> sous-modèle (Figure n°5-14). Cette figure nous sera utile pour avancer les relations qui feront objet d'une vérification du rôle modérateur de la variable de contrôle genre sur notre 1<sup>er</sup> sous-modèle.

**Figure n°5-14 : L'effet modérateur de l'âge sur le 1<sup>er</sup> sous-modèle**



Suite à des analyses de régressions linéaires, nous avons eu les résultats présentés respectivement dans les tableaux (5-23) pour le 1<sup>er</sup> sous modèle et dont nous testerons l'hypothèse H13 (a) et le tableau (5-24) pour le 2<sup>ème</sup> sous modèle et l'hypothèse H13 (b).

L'hypothèse **H13 (a)** postule que **l'âge a un effet modérateur sur le 1<sup>er</sup> sous modèle** qui englobe les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance et le stress au travail.

Les résultats avancés dans le tableau ci-dessous montrent qu'il y a des relations significatives pour la tranche d'âge de 30 à 35 ans pour les relations entre les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail et dont la p-value est de <0.05, et de p-value < 0.01. En revanche, ce n'est pas le cas pour l'échantillon dont la tranche d'âge moins de 30 ans puisqu'il y a une seule relation significative entre les perceptions discriminatoires et le stress de 0.048 <0.05.

Globalement, ce que nous pouvons conclure de ce 1<sup>er</sup> sous modèle que l'effet modérateur de l'âge intervient dans principalement trois relations entre :

1. Les perceptions discriminatoires et la reconnaissance au travail avec une valeur de z de -1.911 et dont la p-value <0.05
2. Les perceptions discriminatoires et la confiance au travail avec une valeur de z de (-1.99) et dont la p-value <0.01
3. Et enfin, entre la justice organisationnelle et le stress au travail avec une valeur de z de (-2.245) et dont la p-value <0.01

**Tableau n°5-23 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur de l'âge (1<sup>er</sup> sous modèle)**

Variables	Moins de 30 ans (N=59)			De 30 à 35 ans (N=80)			Différence z-score
	B	t	p	B	t	p	
Justice Organisationnelle ← PDiscr	-0.187	-1.255	0.215	-0.243	-2.074	0.041	-0,296
confiance ← PDiscr	-0.009	-0.103	0.919	-0.247	-3.150	0.002	-1,99**
reconnaissance ← PDiscr	0.020	0.313	0.755	-0.146	-2.492	0.015	-1,911*

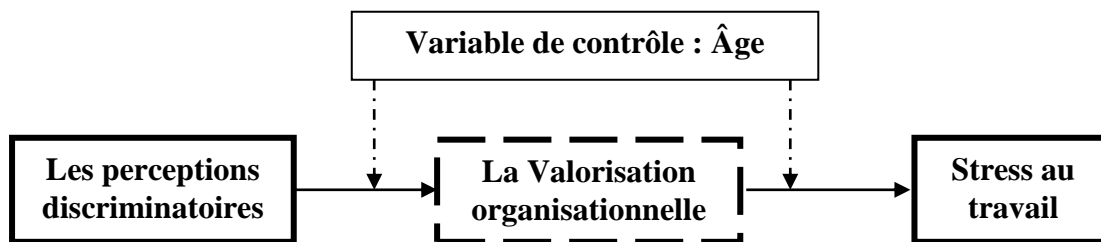
Stress ← PDiscr	0.227	2.027	0.048	0.019	0.227	0.821	-1,515
Stress ← Justice Organisationnelle	0.097	0.662	0.511	-0.170	-1.706	0.092	-2,245**
Stress ← reconnaissance	-0.433	-1.450	0.153	-0.014	-0.078	0.938	1,613
Stress ← confiance	-0.137	-0.660	0.512	0.002	0.015	0.988	0,735

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

Par conséquent, nous pouvons confirmer que l'hypothèse **H13 (a) est validée partiellement** par rapport à certaines relations et comme nous l'indique avec plus de résultats le tableau (5-23).

Pour notre 2<sup>ème</sup> sous modèle, nous vérifions l'hypothèse **H13 (b)** tout en analysant les relations schématisées dans la figure suivante :

**Figure n°5-15 : L'effet modérateur de l'âge sur le 2<sup>ème</sup> sous-modèle**



Les résultats obtenus des régressions n'indiquent pas qu'il y a un effet modérateur pour les deux tranches d'âge et ceci pour toutes les relations. Comme l'indique le tableau ci-dessous :

**Tableau n°5-24 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur de l'âge (2<sup>ème</sup> sous modèle)**

Variables	Moins de 30 ans (N=59)			De 30 à 35 ans (N=80)			Différence z-score
	B	t	p	B	t	p	
Valorisation Organisationnelle ← PDiscr	-9.774	-0.732	0.467	-36.442	-3.447	0.001	-1,572
Stress ← PDiscr	0.186	1.727	0.090	0	0.002	0.998	-1,375
Stress ← Valorisation Organisationnelle	-0.002	-1.445	0.154	-0.002	-2.017	0.047	-0,122

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

Par conséquent, pour l'interaction de l'âge sur ce sous modèle, nous concluons qu'il n'y a pas un effet modérateur. Ceci signifie que l'hypothèse **H13 (b)** est totalement rejetée. Ainsi, nous concluons que l'hypothèse H13 est partiellement validée à travers **H13 (a)**.

Nous testons maintenant l'effet d'interaction de la dernière variable de contrôle le secteur d'activité.

➤ **Rôle modérateur du métier sur le modèle global**

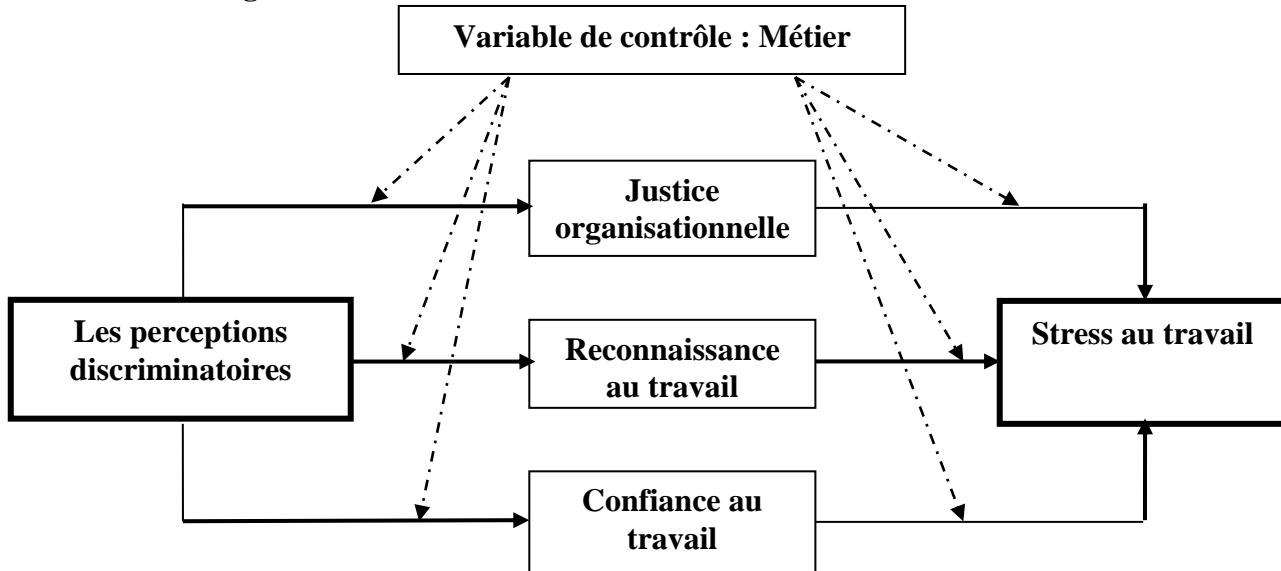
Parmi les objectifs de notre étude de recherche est de tester notre modèle dans plusieurs secteurs d'activité. La diversité nous a permis d'une part, de lever la barrière de nous limité à un secteur d'activité au détriment d'un autre et d'autre part, de nous permettre de comparer l'effet de deux domaines différents sur notre modèle.

L'hypothèse **H14** postule que le secteur d'activité a un effet modérateur d'une part, sur le 1<sup>er</sup> sous modèle **H14 (a)** et d'autre part, sur le 2<sup>ème</sup> sous modèle **H14 (b)**. Pour vérifier ces hypothèses, nous avons effectué des régressions linéaires basées sur une comparaison entre deux groupes d'échantillons (l'enseignement supérieur de recherche et l'expertise et conseil).

Notre échantillon est composé de personnes travaillant dans 18 domaines différents, mais la sélection de ces deux groupes en particulier est justifié par deux raisons : 1) ces sont les domaines dont l'effectif est le plus élevé par rapport aux autres ce qui nous permet de retirer des conclusions et 2) les deux secteurs d'activité ne sont complètement divergent car il y a une certaine similitude concernant l'expertise et la spécialisations des personnes occupant des postes dans ces deux secteurs.

Nous schématisons cet effet ainsi que les relations a analysé pour le 1<sup>er</sup> sous-modèle dans la figure suivante :

Figure n°5-16 : L'effet modérateur du métier sur le 1<sup>er</sup> sous-modèle



En revenant aux résultats des analyses, nous remarquons, selon le tableau (5-25), qu'il y a plusieurs relations significatives :

1. Pour l'expertise et le conseil : Des relations significatives entre les perceptions discriminatoires avec la justice organisationnelle ( $p=0.023 < 0.05$ ) ; avec la confiance au travail ( $p=0.019 < 0.05$ ) et avec le stress ( $p=0.030 < 0.05$ ). Une seule relation aussi significative dans ce même domaine entre la confiance et le stress ( $p=0.038 < 0.05$ )
2. Par contre, pour l'enseignement Supérieur et recherche, il y a juste un effet significative au niveau de la relation entre la perception discriminatoire et la confiance  $p\text{-value} < 0.001$ .
3. Pour l'effet modérateur du domaine du travail sur ce 1<sup>er</sup> sous modèle, nous constatons travers les valeurs de  $z$  qu'il y a essentiellement deux relation qui sont significatives : d'une part, les perceptions discriminatoires et le stress avec  $z= 2.177$  et une  $p\text{-value} < 0.01$  et d'autre part entre la confiance et le stress au travail avec une valeur de  $z=3.637$  et  $p\text{-value} < 0.001$ .



**Tableau n°5-25 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du métier (1<sup>er</sup> sous modèle)**

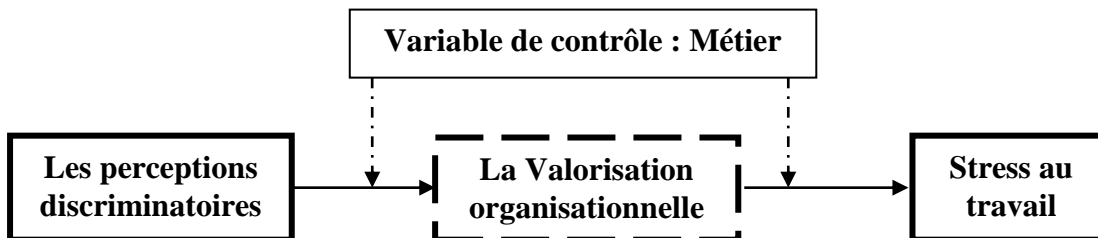
Variables	Enseignement Supérieur et Recherche (N= 59)			Expertise et conseil (N= 27)			Différence
	B	t	P	B	t	P	z-score
Justice Organisationnelle ← PDiscr	-0.243	-1.491	0.141	-0.471	-2.427	0.023	-0,916
confiance ← PDiscr	-0.377	-4.099	0.000	-0.329	-2.497	0.019	0,300
reconnaissance ← PDiscr	-0.101	-1.398	0.168	-0.058	-0.636	0.531	0,382
Stress ← PDiscr	-0.078	-0.593	0.555	0.334	2.314	0.030	2,177**
Stress ← Justice Organisationnelle	-0.056	-0.404	0.688	-0.182	-1.124	0.273	-0,856
Stress ← reconnaissance	0.051	0.167	0.868	0.008	0.026	0.980	-0,135
Stress ← confiance	-0.324	-1.327	0.190	0.525	2.203	0.038	3,637***

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

De ces différents résultats, nous pouvons valider l’hypothèse H14 (a) partiellement. Ainsi, nous passons à la vérification de la deuxième hypothèse H14 (b).

L’hypothèse **H14 (b)** postule que le domaine de travail a un effet modérateur sur les relations entre les perceptions discriminatoires, la valorisation organisationnelle et le stress au travail. Cette hypothèse se schématise comme suit :

**Figure n°5-17 : L’effet modérateur du métier sur le 2<sup>ème</sup> sous-modèle**



Selon les résultats obtenus et présentés dans le tableau (5-24) suivant :

**Tableau n°5-26 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du métier (2<sup>ème</sup> sous modèle)**

Variables	Enseignement Supérieur et Recherche (N=59)			Expertise et conseil (N=27)			Différence
	B	t	p	B	t	p	z-score
Valorisation Organisationnelle ← PDiscr	-37.814	-2.609	<b>0.012</b>	-29.819	-1.958	0.062	0,387
Stress ← PDiscr	-0.026	-0.221	0.826	0.290	2.046	<b>0.052</b>	1,777*
Stress ← Valorisation Organisationnelle	-0.002	-2.050	<b>0.045</b>	0.001	0.842	0.408	1,832*

Notes: \*\*\* p-value < 0.001; \*\* p-value < 0.01; \* p-value < 0.05, les coefficients (B) sont non standardisés.

Nous constatons que :

1. Pour le domaine de l'enseignement supérieur et de recherche : Il y a une relation de significativité entre les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle (t= -2.609 avec p= 0.012 < 0.05) et une autre relation significative entre la valorisation organisationnelle et le stress (t= -2.050 avec p=0.045<0.05)
2. Pour le domaine d'expertise et de conseil : il y a qu'une seule relation de régression significative entre les perceptions discriminatoires et le stress (t=2.046 avec p=0.052).
3. Globalement pour l'effet modérateur du domaine de travail sur ce 2<sup>ème</sup> sous modèle, nous constatons qu'il y a un effet modérateur partiel au niveau des relations perceptions discriminatoires stress au travail (valeur de z= 1.777 avec une p value<0.05) et entre la valorisation organisationnelle et le stress (z=1.832 avec une p-value <0.05).

Ceci, nous mène à dire que l'hypothèse H14 (b) est aussi vérifié partiellement. Par conséquence et en résumé de l'effet modérateur du domaine de travail sur notre modèle global, nous validons l'effet modérateur partiel de cette variable. Donc, l'hypothèse **H14 est validée.**

## Résumé des hypothèses testées :

	<b>Intitulé de l'hypothèse</b>	<b>Vérifiée/rejetée</b>
<b>H1</b>	la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail ont une relation directe et interactive positive et significative	<b>vérifiée</b>
<b>H2</b>	la reconnaissance et la confiance au travail ont une relation directe et réciproque positive et significative.	<b>vérifiée</b>
<b>H3</b>	La justice organisationnelle et la confiance au travail ont une relation interactive positive et significative	<b>vérifiée</b>
<b>H4</b>	la justice organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.	<b>vérifiée</b>
<b>H4 (a)</b>	Les perceptions discriminatoires ont un effet direct et négatif sur la justice organisationnelle	<b>vérifiée</b>
<b>H4 (b)</b>	la justice organisationnelle a un effet direct négatif sur le stress au travail	<b>vérifiée</b>
<b>H5</b>	la reconnaissance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.	<b>vérifiée</b>
<b>H5 (a)</b>	Les perceptions discriminatoires ont des effets négatifs sur la reconnaissance au travail	<b>vérifiée partiellement</b>
<b>H5 (b)</b>	la reconnaissance au travail a un effet direct et négatif sur le stress.	<b>vérifiée</b>
<b>H6</b>	la confiance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail	<b>vérifiée</b>
<b>H6 (a)</b>	les perceptions discriminatoires ont des effets directs et négatifs sur la confiance au travail.	<b>vérifiée</b>
<b>H6 (b)</b>	La confiance au travail a un effet direct et négatif sur le stress au travail	<b>vérifiée</b>
<b>H7</b>	La justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail ont un effet interactif significativement positif	<b>vérifiée</b>
<b>H7 (a)</b>	la valorisation organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.	<b>vérifiée</b>
<b>H7 (b)</b>	la valorisation organisationnelle joue un rôle modérateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail	<b>Rejetée</b>
<b>H8</b>	Les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle influencent négativement le stress au travail	<b>vérifiée</b>
<b>H8 (a)</b>	Les perceptions discriminatoires influencent directement et négativement la valorisation organisationnelle	<b>vérifiée</b>
<b>H8 (b)</b>	La valorisation organisationnelle a un impact négatif sur le stress au travail	<b>vérifiée</b>
<b>H9</b>	les perceptions discriminatoires influencent directement et positivement le stress au travail.	<b>vérifiée partiellement</b>
<b>H10</b>	la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail et la confiance au travail ont un effet modérateur sur la relation	<b>Rejetée</b>

<b>H10 (a)</b>	perceptions discriminatoires et stress au travail. la justice organisationnelle a un effet modérateur sur la relation	<b>Rejetée</b>
<b>H10 (b)</b>	reconnaissance au travail a un effet modérateur sur la relation	<b>Rejetée</b>
<b>H10 (c)</b>	perceptions discriminatoires et stress au travail	<b>Rejetée</b>
<b>H10 (d)</b>	la confiance au travail a un effet modérateur sur la relation	<b>Rejetée</b>
<b>H10 (e)</b>	perceptions discriminatoires et stress au travail. l'effet interactif entre la justice organisationnelle et la	<b>Rejetée</b>
<b>H10 (f)</b>	reconnaissance au travail ont un effet modérateur sur la relation	<b>Rejetée</b>
<b>H11</b>	perceptions discriminatoires et stress au travail.	<b>Rejetée</b>
<b>H11 (a)</b>	l'effet interactif entre la confiance au travail et la reconnaissance	<b>Rejetée</b>
<b>H11 (b)</b>	au travail ont un effet modérateur sur la relation perceptions	<b>Rejetée</b>
<b>H11 (a)</b>	discriminatoires et stress au travail.	<b>Rejetée</b>
<b>H11 (b)</b>	l'effet interactif entre la confiance au travail et la justice	<b>Rejetée</b>
<b>H11 (a)</b>	organisationnelle ont un effet modérateur sur la relation	<b>Rejetée</b>
<b>H11 (b)</b>	perceptions discriminatoires et stress au travail	<b>Rejetée</b>
<b>H11</b>	le genre a un effet modérateur sur le modèle global	<b>vérifiée</b>
<b>H11 (a)</b>	le genre joue un rôle modérateur sur le 1 <sup>er</sup> sous modèle	<b>partiellement</b>
<b>H11 (b)</b>	Le genre joue un rôle modérateur sur le 2 <sup>ème</sup> sous modèle	<b>vérifiée</b>
<b>H11 (a)</b>		<b>partiellement</b>
<b>H11 (b)</b>		<b>vérifiée</b>
<b>H12</b>	Le pays joue un effet modérateur sur le modèle global	<b>vérifiée</b>
<b>H12 (a)</b>	le pays joue un rôle modérateur sur le 1 <sup>er</sup> sous modèle	<b>vérifiée</b>
<b>H12 (b)</b>	le pays joue un rôle modérateur sur le 1 <sup>er</sup> sous modèle	<b>partiellement</b>
<b>H12 (a)</b>		<b>Vérifiée</b>
<b>H12 (b)</b>		<b>partiellement</b>
<b>H13</b>	l'âge a un effet modérateur sur le modèle global	<b>Vérifiée</b>
<b>H13 (a)</b>	L'âge joue un rôle modérateur sur le 1 <sup>er</sup> sous modèle	<b>partiellement</b>
<b>H13 (b)</b>	L'âge joue un rôle modérateur sur le 2 <sup>ème</sup> sous modèle	<b>par H13 (a)</b>
<b>H13 (a)</b>		<b>vérifiée</b>
<b>H13 (b)</b>		<b>partiellement</b>
<b>H13 (a)</b>		<b>Rejetée</b>
<b>H13 (b)</b>		<b>Rejetée</b>
<b>H14</b>	Le domaine au travail a un effet modérateur sur le modèle global	<b>vérifiée</b>
<b>H14 (a)</b>	le domaine au travail a un effet modérateur sur le 1 <sup>er</sup> sous modèle	<b>partiellement</b>
<b>H14 (b)</b>	le domaine au travail a un effet modérateur sur le 2 <sup>ème</sup> sous	<b>vérifiée</b>
<b>H14 (a)</b>		<b>partiellement</b>
<b>H14 (b)</b>	modèle	<b>vérifiée</b>
<b>H14 (a)</b>		<b>partiellement</b>
<b>H14 (b)</b>		<b>partiellement</b>

### Section 3 : Discussion générale : La mise en situation entre la littérature et nos résultats de recherche

Dans les deux précédentes sections, nous avons présenté la démarche méthodologique selon laquelle nous avons testé nos hypothèses de recherche (modèle général et les deux sous-

modèles). Nous avons également présentées les différents résultats des hypothèses testés. Cette section sera consacrée à la discussion de nos résultats et leur confrontation avec le cadre théorique. Plus spécifiquement encore, l'intention et l'objectif de cette recherche doctorale est d'expliquer l'effet des perceptions discriminatoires sur le stress au travail avec l'intégration de la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail (1<sup>er</sup> sous modèle) et de la valorisation organisationnelle (2<sup>me</sup> sous modèle).

Nous organisons cette section selon le rythme de notre analyse pour effectuer une mise en situation de nos résultats avec le cadre théorique. Ainsi, nous reviendrons, dans un premier temps, sur les effets directs entre nos variables. Ensuite, nous repartirons sur l'effet médiateur des variables du 1<sup>er</sup> sous modèle (justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail) et sur l'effet médiateur de la valorisation organisationnelle (2<sup>ème</sup> sous-modèle) dans cette relation. Enfin, nous discuterons sur le rôle modérateur des variables de contrôle sur notre modèle.

## **I. Les effets directs entre nos variables**

L'analyse de la littérature que nous avons effectuée dans les chapitres précédents a mis en lumière plusieurs lacunes et manque au niveau des recherches et études effectués auparavant. Dans ce premier point, nous allons confronter ce qui a été dit sur les relations directes entre nos concepts de recherches dans la littérature et ce que nous avons pu vérifier avec les hypothèses testées. Pour ce faire, nous allons vérifier d'abord, l'effet direct entre les perceptions discriminatoires et les autres variables (justice organisationnelle, reconnaissance, confiance au travail ainsi que la valorisation organisationnelle et le stress au travail. Ensuite, nous vérifierons aussi la deuxième partie de notre modèle global qui englobe les différentes variables avec le stress au travail. Enfin, nous terminons avec les effets directs et interactifs entre les trois variables justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail.

### **1) Les effets des perceptions discriminatoires sur les autres variables :**

Ce présent point englobe la première partie de notre modèle qui est composé des relations entre les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail, la valorisation organisationnelle et le stress au travail. En d'autres termes, nous allons comparer ce que le cadre théorique nous porte sur ces relations et ce que nous avons obtenus comme résultats.

## ➤ **Relation entre les perceptions discriminatoire et la justice organisationnelle**

En partant des principaux apports des différentes recherches effectuées sur les questions relevant de la relation entre la discrimination et la justice organisationnelle, nous reprenons les recherches de Stone et Stone Romero (2005) et de Steiner (2006, 2007, etc).

Stone et Stone Romero (2005) ont présenté un modèle qui examine la discrimination selon la vision des discriminants, qui représentent les preneurs de décision et selon celle des salariés victimes de ces actes discriminatoires. Ce modèle a été conceptualisé suite au mélange de deux théories : la théorie de l'identité sociale et la théorie de la justice organisationnelle. L'objectif du modèle était de démontrer l'intérêt du concept de justice organisationnelle dans la prise en compte de la discrimination dans les organisations. Ces chercheurs ont conclu que les comportements défavorables des décideurs vis-à-vis de certains groupes influencent par la suite l'évaluation de ces derniers de la justice organisationnelle appliquée :

- Du point de vue de la justice distributive, il sera difficile et même impossible que les décisions prises soient équitables pour tous les groupes si le preneur de décision a déjà des préjugés sur le mérite d'un groupe au détriment d'un autre.
- A ceci, les auteurs ajoutent qu'en raison de ces préjugés, les décideurs peuvent mettre en place des procédures qui conviennent plus au groupe privilégié que celui défavorisé ; violant ainsi la justice procédurale.
- Enfin, du point de vue de la justice interpersonnelle, les recherches montrent que le groupe bénéficiaire de justice distributive et de justice procédurale bénéficie en plus d'un meilleur traitement que les membres hors de ce groupe, dont la valeur et de le mérite a été préjugé par les décideurs.

Les travaux de Steiner ont porté essentiellement sur la discrimination au niveau de recrutement et de l'accès à l'emploi. L'auteur avance qu' « *il n'est pas très difficile de comprendre comment les pratiques discriminatoires peuvent donner lieu à des perceptions d'injustice dans le contexte du recrutement* » (p.3) Dans ce sens, Steiner (2007), se réfère à la théorie de la justice organisationnelle qui selon lui aide à comprendre les points de vue divergents entre les décisionnaires et les salariés :

- Au niveau de la justice distributive, un membre d'un groupe minoritaire qui perçoit qu'à compétences égales il a de moins bonnes chances d'être recruté qu'une personne non-minoritaire aura une perception d'injustice.
- Quant à la justice procédurale, le fait même de tenir compte de la race, du sexe, de l'âge ou de toute autre caractéristique qui ne renseigne pas sur les compétences ou qui est interdite par la loi puisque discriminatoire, donnera lieu à des perceptions d'injustice. Un sentiment d'injustice procédurale pourrait également provenir d'un traitement inégal des candidats, par exemple, différents critères de sélection appliqués à différents groupes de personnes.
- Sur le plan interpersonnel, tout échange raciste, sexiste, homophobe ou irrespectueux à l'égard du groupe d'appartenance du candidat, donnerait lieu également à une perception d'injustice au niveau des interactions.

Nous avons pris conscience des limites de chaque étude effectuée par ces deux chercheurs ce qui nous a mené à prendre en considération dans notre étude des différents éléments :

- L'impact des préjugés dans la prise des décisions et de son effet sur l'iniquité et l'égalité entre les salariés (au niveau de la justice distributive, justice procédurale et même interactionnelle). Ceci nous a poussées à intégrer cette dimension dans l'échelle de mesure des perceptions discriminatoires.
- Steiner s'est limité dans ces travaux sur un seul contexte, celui du recrutement avec la prise en considération des discriminations de types ethnique et raciale. Ceci nous a poussées à dépasser cette borne et ce contexte pour voir la relation entre les perceptions discriminatoires et au-delà du recrutement. Ainsi nous avons posé des questions relatives au salaire, à l'embauche, à la promotion, etc.

En prenant en considération toutes ces limites dans notre étude, avec aussi la prise en conscience des trois composantes de la justice organisationnelle, nous avons pu confirmer et valider l'hypothèse H4 (a) qui postule que les perceptions discriminatoires ont un effet direct et négatif sur la justice organisationnelle. Ce résultat atteste que lorsque nous trouvons n'importe quel type de discrimination au sein de l'organisation ou même des préjugés des décideurs vis-à-vis d'une minorité défavorisée cela affecte négativement l'application équitable de la justice organisationnelle à tous les niveaux : au niveau distributive, au niveau

de la procédure, au niveau même interpersonnelle qui peut engendrer et construire des clans dans l'organisation. En d'autre terme, lorsqu'il y a discrimination au sein de l'organisation, la justice appliquée sera affecté négativement et par conséquence, un climat d'injustice règne.

➤ **Relation entre les perceptions discriminatoire et la reconnaissance au travail**

A travers la littérature, nous avons pu dégager que la reconnaissance au travail est sensible à plusieurs facteurs. Ces facteurs (les préjugés des supérieurs hiérarchiques et de l'employeur) nuisant au bon déroulement du travail et favorisant, par la suite, l'inégalité, l'iniquité, la non-reconnaissance et le sentiment d'injustice qui perturberont à la fois les conditions du travail et aussi l'état psychique du salarié.

Des travaux de recherche traitant les actes discriminatoires vis-à-vis des minorités ou au détriment du genre féminin ont conclu que la non-reconnaissance, de la partie défavorisée, peut être perçue principalement à travers la discrimination salariale entre deux individus qui effectuent un travail similaire (Aigner et Cain, 1977 ; Joseph et Lemièrre, 2005), les perspectives de promotion ou l'évolution de la carrière (Couppié et al., 2006 ; Pecault-Rivolier, 2013), la grossesse (Girard, 2003) , etc.

De la lecture des différents travaux sur la discrimination, nous concluons qu'aucun d'entre eux n'a mentionné explicitement que la discrimination n'est qu'une forme de la non-reconnaissance des compétences et de la valeur des femmes, à travers les postes de responsabilité qui leur sont accordés, ce qui représente un manque dans la littérature sur la discrimination, en particulier sur la discrimination de genre.

Afin de limiter ou de dépasser ce manque, nous avons intégré dans notre étude des questions relatives à la discrimination par genre, raciale et ethnique ainsi que sur les postes de responsabilité. Ceci va contribuer à notre sens à compenser ce manque.

Au cours de notre étude, nous avons testé et vérifié l'hypothèse H5 (a) qui postule que les perceptions discriminatoires ont des effets négatifs sur la reconnaissance au travail. Les résultats obtenus ont confirmé que cette hypothèse est vérifiée. Autrement dit, lorsqu'il y a des discriminations au sein de l'organisation, le sentiment de la non-reconnaissance augmente chez les personnes victimes des actes discriminatoires.



### ➤ **Relation entre les perceptions discriminatoire et la confiance au travail**

Peu importe le type de discrimination, les préjugés, le sentiment d'injustice que subi la victime de ces actes affecte son degré de confiance en soi. Selon la littérature, beaucoup de chercheurs ont évoqué cette influence. Nous citons, par exemple, les propos de Collart et al, (2005) et de Fiske (2008). Selon Collart et al, (2005) « *Les personnes discriminées, sur base de l'un ou l'autre stéréotype, craignent de confirmer ce jugement, ce qui les mènerait à une diminution de leur performance, leur confiance en eux et leur estime de soi et, in fine, à tendre vers l'image que les autres ont d'eux* » (p. 15).

Ainsi et dans la même direction Fiske (2008) souligne que « *la perception de soi qui va du positif au négatif renvoie aux degrés de confiance en soi ou d'anxiété. Quant à la perception des autres, qui peut elle aussi aller du positif au négatif, elle représente davantage les degrés de rapprochement versus d'évitement de l'autre.* » (p. 378).

Nous avons suivi ces mêmes opinions pour affirmer ou infirmer que la perception de soi ou des autres affecte le degré de confiance que la personne concernée porte en elle-même ou en autrui, que ce soit positivement ou négativement. Pour cela, nous avons testé l'hypothèse H6 (a) qui postule que les perceptions discriminatoires ont des effets directs et négatifs sur la confiance au travail. Cette hypothèse a été vérifiée.

La validation de l'hypothèse signifie que les perceptions discriminatoires, les préjugés, l'écart ou l'élimination des minorités à un impact direct et significative sur la dégradation de la confiance en soi de la victime et même sa confiance vis à vis des autres. Par conséquence, cette influence peut lui favoriser la méfiance, le doute vis à vis de son entourage et même avoir des répercussions au-delà qui peut nuire sa santé psychologique.

### ➤ **Relation entre les perceptions discriminatoire et la valorisation organisationnelle**

Nous avons mentionné dans le chapitre 3 que le concept de valorisation organisationnelle est un concept nouveau et qui n'a pas fait l'objet d'étude antérieur. Les travaux de recherche que nous avons exposé dans les paragraphes précédents et mêmes tout au long du chapitre 3, nous indique qu'il y a eu des recherches qui ont traité la relation entre les perceptions discriminatoires et les composantes de la valorisation organisationnelle séparément et que le triple effet interactif entre les trois variables n'a pas fait l'objet d'une recherche. Ainsi, nous pouvons présumer que jusqu'à présent l'étude de la relation

discrimination et de la valorisation organisationnelle n'a pas fait l'objet ni de propositions de recherche ni d'une infirmation ou de confirmation de cette relation.

La relation entre les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle était pour cette étude doctorale une partie de notre deuxième sous modèle et dont nous avons testé l'hypothèse H8 (a) qui postule que les perceptions discriminatoires influencent directement et négativement la valorisation organisationnelle.

Les résultats obtenus attestent que lorsqu'il y a une discrimination au sein de l'organisation, ou lorsque l'employeur ou le supérieur hiérarchique et même les collègues ont en tête des préjugés pré-acquis ; ceci influence directement sur les politiques de justice appliquée au sein de l'organisation, dégrade la confiance de la personne victime de la situation discriminante et augmente chez lui la sensation de l'injustice et de la non-reconnaissance malgré l'effort qu'il fournit, ses compétences ainsi que sa performance. Du coup, nous confirmons la validation de cette hypothèse et nous insistons sur le poids des effets que peuvent engendrer la dévalorisation au sein de l'organisation.

## **2) Les effets entre les variables et le stress au travail**

Au cours de ce point, nous allons examiner les différents effets de la deuxième partie de notre modèle qui représentent ici les variables explicatives (les perceptions discriminatoires, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance et la valorisation organisationnelle) de notre variable dépendante le stress au travail.

### **➤ Relation entre les perceptions discriminatoire et le stress au travail**

La discrimination est la mise en action des stéréotypes et des préjugés par rapport à un groupe ethnique ou racial ou à un groupe minoritaire au travail. Plusieurs chercheurs ont évoqué l'idée que les préjugés et la discrimination peuvent affecter la santé physique et mentale du salarié. Whitley et Kite, (2013) avancent que le « ... *stress associé à l'exposition chronique aux actes de discrimination et peuvent produire des effets à court et long terme* » (p. 509).

Récemment encore, Ragni (2012) a mené une étude sur la relation entre les conditions de travail et sentiment de stress. Le chercheur évoque parmi les conditions la discrimination au travail. En analysant le degré dans lequel le sentiment négatif de stress peut être expliqué

par les conditions de travail. Alors, l'auteur a constaté que « *le sentiment de stress possède des liens relativement étroits avec les sentiments et appréciations personnels suscités par les conditions de travail : instructions peu compréhensibles, tâches mal adaptées aux horaires convenues, manque de soutien de la part du chef et des collègues, pression des délais, difficultés à nouer les deux bouts de son revenu, sentiment de déstabilisation à chaque interruption de travail imprévue, discrimination de toute sorte, etc.* » (p. 52).

De ces études, nous constatons qu'il y a une relation étroite entre les conditions de travail et la santé des travailleurs. Cette relation est approuvée par l'effet de certains facteurs inter-organisationnels tels que la charge de travail, le manque de respect de la part des chefs, les préjugés, les stéréotypes, la discrimination en fonction de la santé psychologique et psychique du salarié (à laquelle le stress prend une part considérable).

Nous avons suivi l'ordre d'idée de Whitley et Kite (2013), et de Ragni (2012) afin de vérifier si les types de discriminations que nous utilisons dans notre étude confirment bien aux conclusions de ces auteurs. Pour cela, nous avons voulu testé l'hypothèse H9 qui postule que les perceptions discriminatoires influencent directement et positivement le stress au travail.

Selon les résultats obtenus, cette hypothèse est vérifiée partiellement, puisqu'il y a une corrélation positive et significative faible entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Mais ceci ne néglige pas l'effet qu'apporte l'acte de discrimination sur l'état physique et mental du salarié défavorisé. Autrement dit, lorsqu'il y a une discrimination au sein de l'organisation ceci augmente le degré de stress chez la personne en question.

#### ➤ **Relation entre la justice organisationnelle et le stress au travail**

La plupart des chercheurs intéressés par les effets de la justice sur la santé au travail ont adopté l'approche de la justice organisationnelle et visualisent l'injustice comme un facteur principal de stress (Greenberg, 2004). Nous citerons à titre d'exemple les principaux travaux qui ont étudié la relation entre la justice organisationnelle et le stress :

- L'étude de Judge et Colquitt (2004) qui ont examiné la relation entre la justice organisationnelle et le stress tout en intégrant le concept de conflit travail-famille comme une variable médiatrice de cette relation. Ils ont étudié cette relation selon les différentes composantes de la justice organisationnelle (justice distributive, justice interactionnelle, justice procédurale et la justice

informationnelle). Cette étude a été menée auprès de 174 membres du corps professoral de 23 universités américaines. Cette étude a montré que le conflit travail-famille exerce un effet de médiation sur la relation entre les justices procédurale et interpersonnelle et le stress.

- L'étude d'Elovainio et al. (2005), qui ont examiné la combinaison entre l'incertitude (changement négatifs au travail) et la justice organisationnelle (justice procédurale et justice interpersonnelle) et leurs effets sur l'absence pour maladie. Ils ont conclu leur étude par la mise en évidence d'une corrélation entre la justice organisationnelle et l'absentéisme pour maladie. Il a été montré également qu'une faible justice peut augmenter le risque de détresse mentale, de troubles psychiatriques, l'absence pour maladie, un état de santé auto-évalué
- Dans une autre étude, Elovainio et al. (2003) avancent que la méfiance et le manque de justice font partie des stressseurs majeurs de la vie quotidienne qui contribuent partiellement à la mortalité. Ils ajoutent que les effets délétères de l'injustice seraient liés au prolongement d'états émotionnels négatifs qui conduisent à des changements physiologiques, psychologiques et comportementaux associés au stress. Ils concluent leur étude en montrant que les caractéristiques personnelles des individus telles que l'hostilité et la nervosité augmentent les risques qui courent sur leur état de santé lorsque les justices procédurales et interactionnelles sont faibles.

Selon l'analyse de ces différentes études, nous avons constaté que la relation explicite entre la justice organisationnelle et le stress n'est pas directe. A chaque étude, nous trouvons des variables médiatrices qui sont intégrées pour expliquer cette relation.

A notre sens si les auteurs ont pu montrer qu'il y a une relation explicite entre la justice organisationnelle et le stress travers l'intégration de variables médiatrices, ça sera indispensable de voir cette relation sans l'intégration des variables intermédiaires dans cette relation. Ceci nous incite à vérifier et tester l'hypothèse H4 (b) qui postule que la justice organisationnelle a un effet direct et négatif sur le stress au travail.

Selon les résultats obtenus cette hypothèse est vérifiée. Les résultats attestent que lorsque la justice organisationnelle est bien appliquée au sein de l'organisation cela influence sur la diminution du stress chez les salariés. Dans le cas contraire, lorsque la justice

organisationnelle n'est pas appliquée de manière équitable et juste, ceci affecte l'état psychique et physique des travailleurs. A long terme, ce stress peut provoquer des effets néfastes d'une part, sur sa santé, sa production et sa performance et d'autre part, peut mener la personne stressé à adopter des comportements contreproductifs. Ainsi, nous confirmons les deux positions de Judge et Colquitt (2004) et Elovainio et al. (2003, 2005), mais sans intégrer une variable médiatrices dans cette relation.

#### ➤ **Relation entre la reconnaissance au travail et le stress au travail**

L'analyse de la littérature que nous avons effectuée, nous a révélé qu'il y a plusieurs études qui ont évoqué et confirmé l'existence d'une relation entre la reconnaissance et la santé psychologique des salariés. Par exemple, l'étude de Brun (2003) a montré qu'« *un manque important de reconnaissance au travail multiple par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée* » (p. 3). Et c'est qui a été confirmé par les résultats obtenus de l'étude effectuée par TNS Sofres (2007) qui indiquent que l'absence de reconnaissance constitue, pour 45% des Français, le problème le plus difficile à supporter dans le travail.

Afin de vérifier la confirmation de ces études sur notre modèle de recherche, nous avons testé l'hypothèse H5 (b) qui postule que la reconnaissance au travail a un effet direct et négatif sur le stress. L'analyse que nous avons menée, nous a validé l'hypothèse. Ces résultats attestent que le manque de reconnaissance de la part de supérieur hiérarchique ou de la direction et même aussi de la part des collègues de travail peut favoriser la création d'un climat plein de conflits et de tension au sein de l'organisation. Ainsi qu'à long terme, il peut avoir des répercussions sur sa santé psychologique : stress, état dépressif qui peuvent être étalé jusqu'au burnout.

Dans le cas contraire, lorsque les différents formes et types de reconnaissance sont appliquées même celles qui sont les plus symboliques, le salarié se sent de la valeur dans ce qu'il fait et se sent motivé à apporter plus d'effort même si la charge de son travail est élevée car il est certain que cette reconnaissance va lui compenser cette fatigue et ce stress dû à cette tension du travail.

#### ➤ **Relation entre la confiance au travail et le stress au travail**

L'examen de la revue de la littérature organisationnelle sur la relation entre la confiance au travail et le stress ne mentionne pas qu'il y a une relation directe. En effet, ce que nous avons

pu constater que cette relation est plus au moins montrée implicitement à travers d'autres variables tels que le contrat psychologique (Argyris, 1960 ; Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005 ; Rousseau, 1989 ; etc.).

Nous avons montré dans les détails, dans le chapitre 3, la relation entre les trois variables : la confiance au travail, le contrat psychologique et le stress au travail. Le manque d'études traitant cette relation directe, nous ont incités à la tester dans notre recherche doctorale. Pour cela, nous avons testé l'hypothèse H6 (b) qui postule que la confiance au travail a un effet direct et négatif sur le stress.

Les analyses que nous avons mené, nous ont confirmé qu'il y a une relation directe entre la confiance et le stress et qui ne nécessite même pas l'intégration d'une variable médiatrice ou modératrice dans cette relation. Autrement dit, les résultats obtenus nous a permis de conclure que :

- Lorsque le salarié sent qu'il y a un soutien de la part de son supérieur hiérarchique ou de la part de la direction ou même de ses collègues dans des situations difficiles ou de charge de travail intense supérieure à ses capacités, un climat de confiance et d'entraide s'installe sur les lieux de travail. Ceci favorise la cohésion du groupe, la diminution de cette charge et son partage. Par conséquent, ce climat de confiance contribue à la diminution du degré du stress ressenti.
- Lorsque le salarié a un sentiment de mécontentement vis à vis de son environnement de travail, de méfiance envers l'autre (collègues et supérieur), de déception de l'autre (collègues et supérieur) ; tout ça peut lui favoriser, à long terme, un malaise professionnel qui peut conduire à une détérioration de sa santé physique et psychique qui sera par la suite un obstacle pour être performant dans son travail.

En d'autres termes, la confiance accordée au salarié lui procure de la motivation, de la valeur et du bien être. Autant d'éléments qui s'additionnent à ses compétences et sa productivité au profit de l'organisation.

### ➤ **Relation entre la valorisation organisationnelle et le stress au travail**

Comme nous l'avons dit auparavant, le concept de valorisation organisationnelle n'a fait l'objet d'aucune étude spécifique et ceci constitue l'objectif de cette recherche doctorale que de mieux la comprendre. Nous avons vérifié dans un point précédent qu'il y a une relation entre les perceptions discriminatoires et la valorisation organisationnelle. Nous allons vérifier maintenant la deuxième partie de notre sous-modèle en testant l'hypothèse H8 (b) qui postule que la valorisation organisationnelle a un impact négatif sur le stress au travail.

Suite aux analyses que nous avons menées et aux résultats obtenus, nous confirmons que l'hypothèse H8 (b) a été validée. Selon les résultats, nous avançons que la valorisation organisationnelle a un impact très significatif et négatif sur le stress au travail. Autrement dit, lorsque la valorisation organisationnelle est bien appliquée au sein de l'organisation et que toutes ses composantes sont bien apposées et respectées par la direction et la hiérarchie, le degré de stress diminuera chez les salariés et le bien-être sera le sentiment le plus dominant de l'environnement de travail.

### **3) Les effets interactifs entre les variables (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail)**

Nous avons avancé, dans le chapitre 3, qu'il y a un effet réciproque et direct entre les trois concepts : reconnaissance, confiance et justice organisationnelle. Ainsi qu'il y a aussi un triple effet interactif entre ces variables qui conduit au concept de la valorisation organisationnelle.

Nous allons examiner ici ce que nous apporte la littérature sur ces relations et nous les confronterons avec les résultats obtenus.

### ➤ **Relation entre la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail**

Nous avons bien détaillé auparavant la relation qui unit les deux variables « justice organisationnelle » et « reconnaissance ». Nous rappelons ce qu'ont avancé quelques chercheurs à ce propos.

- D'une part, nous trouvons les travaux de Dejours sur la souffrance et dont il a avancé en 2007 que « *la reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociale de confiance, de visibilité et de justice* » (p. 25)
- D'autre part, nous trouvons aussi les travaux de Dubet (2006) sur l'autonomie, l'égalité et le mérite et dont il décrit que « *la frustration sur le plan de la reconnaissance constitue, avec l'insuffisance de règles, le facteur le plus agissant sur le sentiment d'égalité bafouée* » (p. 475).

En partant de ces deux recherches, nous avons étudié cette relation dans notre modèle. D'où, nous avons testé et vérifié l'hypothèse H1 qui postule que la justice organisationnelle et la reconnaissance au travail ont une relation directe et interactive positive et significative. Selon les résultats obtenus, cette hypothèse est vérifiée. Ce qui signifie que la mise en œuvre d'une politique de reconnaissance au sein de l'organisation nécessite une application juste, équitable et transparente des règles et des procédures pour tous les salariés.

Dans le cas contraire, lorsque la direction ou le supérieur hiérarchique privilégie des salariés au détriment des autres, cela affecte l'application de la justice (distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle) au sein de l'organisation et cela influence négativement les sentiments de reconnaissance chez les salariés défavorisés et créer un climat de travail non sain qui peut engendrer des dégâts pour les deux parties (l'organisation et le salarié).

#### ➤ **Relation entre la reconnaissance au travail et la confiance au travail**

L'analyse de la revue de la littérature, nous indique que la relation entre la reconnaissance et la confiance au travail a été testé travers plusieurs variables médiatrices telle que l'identité professionnelle. Nous reprenons l'expression d'El Akremi et *al.*, (2009) dont il évoque la corrélation entre ces deux variables. Selon ces auteurs, « (...) *la reconnaissance se situe à la fois en amont et en aval de la connaissance : en amont, la reconnaissance ouvre la voie à la connaissance, via l'identification et la confiance accordée (...)* » (, 2009 ; p. 677). Autrement dit, la confiance accordée est une partie intégrée de la reconnaissance.

Cette liaison entre ces deux variables, nous a poussé à vérifier ces propos par rapport notre étude. Afin de vérifier cette relation, nous avons eu recours testé l'hypothèse H2 qui



postule que la reconnaissance au travail et la confiance au travail ont une relation directe et interactive positive et significative.

Les résultats obtenus ont confirmé que cette hypothèse est valide et qu'il y a une relation étroite et réciproque entre la reconnaissance et la confiance au travail. Autrement dit, lorsque la reconnaissance au travail règne au sein de l'organisation le salarié se sent en confiance par rapport à ses collègues, à son supérieur hiérarchique et s'intègre de plus en plus dans son organisation et par conséquent s'engage et s'implique plus. Dans le cas contraire, lorsqu'il y a un manque de reconnaissance ou même une reconnaissance de certaine personne au lieu d'autre, un climat de méfiance de malaise règne au sein de l'organisation.

Dans l'autre sens, lorsque les salariés ont confiance dans le bon jugement de leur supérieur hiérarchique et leur direction, la politique de reconnaissance appliquée par cette dernière sera acceptée et bien appréciée peu importe la forme ou le type de la reconnaissance adoptée.

#### ➤ **Relation entre la justice organisationnelle et la confiance au travail**

La revue de la littérature sur la justice organisationnelle et la confiance au travail, nous a montré qu'il y a une théorie commune entre les deux concepts qui est la théorie de l'échange social de Blau (1964). Selon Blau, seul l'échange social tend à engendrer des sentiments des engagements, de gratitude, et de confiance personnels.

Cette confirmation de l'existence d'un point commun entre les deux concepts, nous a incités à vérifier cette hypothèse pour notre modèle de recherche. Pour cela, nous avons testé l'hypothèse H3 qui postule que la justice organisationnelle et la confiance au travail ont une relation directe et interactive positive et significative. Les résultats obtenus ont confirmé la validité de cette hypothèse.

Nous concluons de cette relation que l'égalité et l'équité dans l'application de la justice organisationnelle par rapport à tous les salariés que se soit au niveau de la justice distributive ou de la justice procédurale ou la justice interpersonnelle renforce chez les salariés leur sentiment de confiance vis à vis de leur supérieur hiérarchique, leur collègues et la direction.

Dans l'autre sens, si les employés ont confiance dans leurs partenaires (collègues, supérieur hiérarchique et direction), ils ne seront pas inquiets ou stressés par rapport à l'inégalité car ils sont conscients que la direction et leur supérieur hiérarchique tiendront leurs promesses et qu'ils sont corrects et justes dans leurs décisions.

➤ **Le triple effet interactif constituant la valorisation organisationnelle**

Les différents travaux traitant les relations entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail n'ont étudié que la relation explicite ou même implicite entre deux de ces variables. Lors de ces études, les chercheurs ont intégré d'autres variables médiatrices pour expliquer l'existence de cette relation. Mais ce qui nous a interpellé qu'il y a pas eu une recherche qui a fait l'objet de l'étude triple effet interactif entre ces trois variables.

Ce manque d'information au niveau de la nature de la relation entre ces variables, nous a incités à vérifier l'effet que peut être engendré de ces trois variables dans notre modèle de recherche. Pour cela, nous avons testé l'hypothèse H7 qui postule que la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail ont un effet interactif et significativement positif. Selon les résultats obtenus, cette hypothèse est vérifiée puisque tous les résultats étaient très significatifs. Ceci signifie, qu'il existe une relation très étroite de corrélation entre ces concepts.

Nous pouvons avancer, de ce triple effet, que les trois variables ne peuvent avoir un effet positif au sein de l'organisation que s'ils sont bien appliqués ensemble. Autrement dit, lorsque les employeurs et le supérieur hiérarchique appliquent de manière juste, égalitaire et équitable les règles et les procédures de travail, ils instaurent une politique claire et transparente et bien comprise d'évaluation du personnel basé sur la reconnaissance de l'effort et de la contribution. Un climat de confiance sera installé au sein de l'organisation et le salarié s'engagera et s'impliquera de plus en plus.

Dans le cas où l'une de ces variables ne remplit pas les conditions du bon déroulement du travail, cela peut affecter et influencer non seulement le climat de confiance et de cohésion entre les groupes du travail mais aussi favoriser la dérivation des processus d'évaluation et de la valorisation exacte de l'effort et de la contribution du salarié. Et ce qui pourra avoir, par conséquence, des répercussions néfastes tant pour le salarié que pour l'organisation.

Ainsi, nous pouvons conclure que le maintien des salariés talentueux et compétents au sein de l'organisation et même prévenir leur bien être peut être géré par ces trois variables : la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail. D'où, le rôle important que joue non seulement la direction mais aussi le supérieur hiérarchique pour bien bâtir un environnement de travail réconfortant psychologiquement et exemplaire pour tous les salariés.

## **II. L'effet médiateur des variables explicatives**

La revue de la littérature et la vérification des différentes hypothèses mettent à jour l'existence d'une relation directe entre les différents concepts de notre modèle de recherche. Dans ce présent point, nous allons vérifier les hypothèses qui concernent l'effet médiateur, ce qui nous permettra à répondre en partie sur la question qui concerne le positionnement de nos variables explicatives dans notre modèle global.

Ainsi, nous allons commencer, dans un premier temps, à vérifier les hypothèses traitant l'effet médiateur des variables explicatives du 1<sup>er</sup> sous-modèle et en deuxième temps, nous testerons cet effet sur le 2<sup>ème</sup> sous-modèle.

### **1) L'effet médiateur des variables du 1<sup>er</sup> sous modèle**

Dans les paragraphes précédents, nous avons montré qu'il y a des relations directes et significatives entre les perceptions discriminatoires, nos variables explicatives (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail) et la variable dépendante le stress au travail. Maintenant, nous allons vérifier à travers les hypothèses annexes si ces variables explicatives jouent un rôle de médiateurs dans la relation ou non.

Nous rappelons les hypothèses que nous testerons pour vérifier cette médiation. Nous avons testé lors de l'analyse de notre 1<sup>er</sup> sous modèle trois hypothèses :

- ✓ H4 qui postule que la justice organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.
- ✓ H5 qui postule que la reconnaissance joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail
- ✓ H6 qui postule que la confiance au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail

Les résultats obtenus, nous indiquent que ces trois hypothèses sont vérifiées et qu'il y a un effet de médiation entre ces variables dans l'explication de la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

Selon l'analyse effectuée sur ces hypothèses, nous avons eu des effets des médiations différentes dans cette relation :

- La proportion de la médiation de la justice organisationnelle dans cette relation est de 53%, ce qui explique bien l'apport de cette variable dans l'explication de la relation.
- 17% est la proportion de la médiation de la reconnaissance au travail dans cette relation.
- 50% est la proportion de la médiation de la confiance au travail dans cette relation.

De ces différentes proportions, nous pouvons à priori supposer que les variables justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail sont des variables médiatrices. Ce constat, nous donne une première idée sur le positionnement de ces variables dans notre modèle global. Nous passons maintenant vérifier cet effet médiateur sur notre 2<sup>ème</sup> sous-modèle.

## **2) L'effet médiateur de la valorisation organisationnelle**

Nous avons montré qu'il y a une relation directe entre les perceptions discriminatoire, la valorisation organisationnelle et le stress au travail. Lors de notre analyse, nous avons vérifié l'effet médiateur que peut avoir la valorisation organisationnelle dans cette relation. Pour cela, nous avons testé l'hypothèse H7 (a) qui postule que la valorisation organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.

Les résultats obtenus, nous indique que cette hypothèse est bien vérifiée avec une proportion de médiation importante de 58.6%. Ce résultat coïncide et confirme le premier résultat de l'effet de médiation des trois variables puisque la valorisation organisationnelle n'est que l'effet interactif de ces variables-là.

Nous passons maintenant à la vérification des effets modérateurs des différentes variables.

### **III. L'effet modérateur des variables**

Étant donnée la complexité de notre modèle de recherche global, nous avons testé les hypothèses relatives à l'effet modérateur sur la base d'une hypothèse qui traite le modèle général et deux autres qui prennent en compte chaque sous modèle à part.

Ce point sera divisé en deux analyses : d'une part, nous allons vérifier l'effet modérateur de nos variables explicatives, qui représente la deuxième phase pour pouvoir positionner le modèle global après la vérification antérieure de leur effet médiateur. D'autre part, nous allons tester l'effet modérateur des variables de contrôle (genre, pays, âge et domaine de travail).

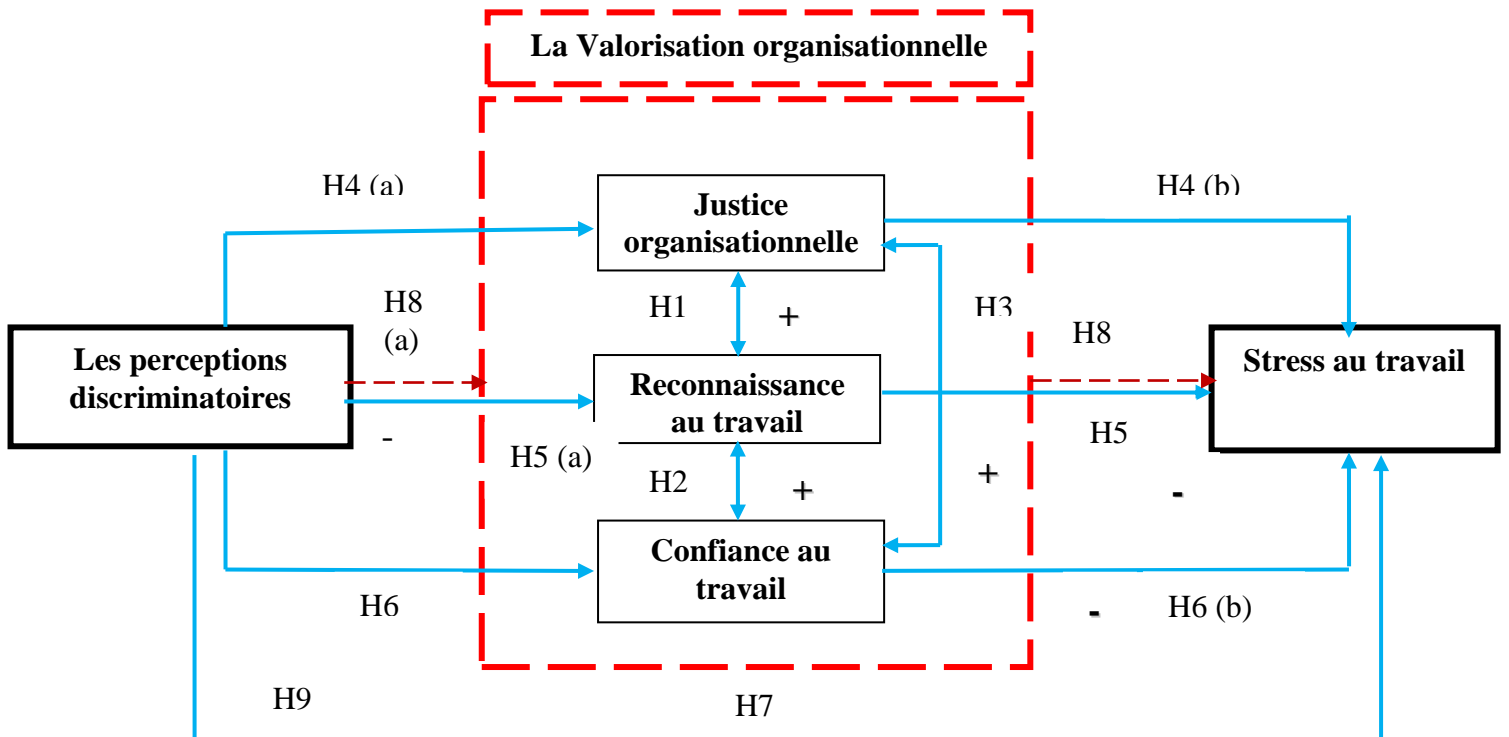
#### **1) L'effet modérateur des variables explicatives**

Suite aux différents tests et vérifications des hypothèses effectuées de notre modèle de recherche doctorale et dont nous avons traité le rôle modérateur de nos concepts (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail) pour le 1<sup>er</sup> sous-modèle et de la valorisation organisationnelle pour le 2<sup>ème</sup> sous-modèle.

Les résultats d'analyse des hypothèses, nous indiquent que les hypothèses testant l'effet modérateur des variables explicatives pour notre modèle global (H7 (b), H10, H10 (a), H10 (b), H10(c), H10 (d), H10 (e ), H10 (f)) ont été rejeté.

Nous pouvons ainsi déduire que le rejet de ces hypothèses, nous mène à répondre à la question du positionnement de ces variables-là dans notre modèle de recherche globale. Ci-après la schématisation de notre modèle :

Figure n°5-18 : Le positionnement de notre modèle de recherche



## 2) Le rôle modérateur des variables de contrôle

Selon les recherches effectuées sur nos concepts, nous avons constaté qu'il y a une incitation sur l'intégration des variables modératrices que ce soit théorique que méthodologiques. Nous citons par exemple l'étude de Robbins et *al.* (2012) où ils mentionnent que ces modérateurs peuvent être la source de la modification de l'ampleur de la relation.

Nous avons pris en compte de cette remarque en intégrant l'âge, le genre et le pays comme des variables de contrôle qui jouent le rôle de modérateurs. De plus, nous avons ajouté une autre variable de contrôle qui est le secteur, étant donnée la diversité de notre échantillon qui était l'un des choix qui nous permettra de généraliser nos résultats sur au moins deux de ces domaines. Ces variables de contrôle ont un double rôle d'une part, elles sont considérées comme des variables modératrices et d'autre part, elles nous serviront à faire des comparaisons.

Au niveau opérationnel, nous avons testé et vérifié 3 hypothèses pour chaque variable de contrôle : une hypothèse qui se réfère à notre modèle global et deux autres qui concernent respectivement le 1<sup>er</sup> sous-modèle et le 2<sup>ème</sup> sous-modèle.

➤ **Le genre comme variable modératrice dans le modèle :**

Au cours de notre analyse, nous avons testé l'effet modérateur du genre dans notre modèle. Nous avons posé trois hypothèses :

- ✓ **H11** postule que le genre a un effet modérateur sur le modèle global.
- ✓ **H11 (a)** postule que le genre joue un rôle modérateur sur le 1er sous modèle.
- ✓ **H11 (b)** postule que le genre joue un rôle modérateur sur le 2ème sous modèle.

Les résultats de l'étude révèlent que pour un même niveau de confiance au travail, les hommes et les femmes réagissent différemment, ou même à l'opposé, en termes de la diminution du stress (acceptation de l'hypothèse H11 (a)). Les femmes ont plus de capacité que les hommes de diminuer leur stress lorsqu'elles se sentent en confiance par rapport leur environnement de travail. Par contre, pour les hommes la confiance qui leur est accordée par la direction ou le supérieur hiérarchique ne contribue pas à diminuer leur stress. Ce résultat peut être expliqué du faite de la nature du poste qu'occupe l'homme au sein de l'organisation (beaucoup de déplacement, mission à l'étranger ou dans des régions distantes de chez lui, etc.) et de la responsabilité qu'en découle. Cette opposition entre les réactions des hommes et des femmes par rapport à la relation entre la confiance accordée et l'augmentation ou la diminution du stress peut être aussi expliqué qu'ils perçoivent et interprètent différemment et les stressseurs organisationnelle, selon eux (Grzywacz et Marks, 2000).

La deuxième hypothèse H11 (b) qui concerne aussi l'effet modérateur du genre mais pour le 2<sup>ème</sup> sous modèle, a été vérifiée partiellement et seulement entre la relation valorisation organisationnelle et stress au travail. Les résultats de ce 2<sup>ème</sup> sous modèle, nous indiquent que les femmes ont plus la capacité de diminuer leur stress lorsqu'elles se sentent valorisées au sein de l'organisation. Par contre, cette la réaction est différente chez les hommes malgré leur valorisation.

Cette divergence dans les réactions entre les hommes et les femmes s'explique probablement à travers les différences dans la socialisation des sexes (Duxbury et Higgins, 1991). En fait, la valorisation organisationnelle, pour les hommes est une source de motivation qui leur provoquent et leur augmentent le stress puisque cette valorisation qui va leur apporter l'opportunité d'évoluer et d'avoir des promotions et des postes de responsabilité même si cela nécessite un déménagement ou des nombreux déplacements. Par contre, les

femmes prennent en compte en plus de leur carrière au sein de l'organisation, leur vie familiale et se sentent satisfaites de cette valorisation qui reflète pour elles leurs valeurs dans l'organisation par rapport à la direction, au supérieur hiérarchique et aux collègues aussi.

En se basant sur ces quelques explications des attitudes et réactions divergentes entre les hommes et les femmes, nous pouvons dire que le genre joue un rôle modérateur dans certaines relations de notre modèle global (H11 est accepté).

➤ **Le pays comme variable modératrice dans le modèle :**

Nous avons effectué une comparaison sur la base du pays. Nous avons eu 92 répondants Tunisiens et 116 répondants Français. Afin de vérifier si le pays joue un rôle modérateur dans notre modèle, nous avons postulé 3 hypothèses :

- ✓ **H12** Le pays joue un effet modérateur sur le modèle global. Cette hypothèse est vérifiée
- ✓ **H12 (a)** le pays joue un rôle modérateur sur le 1er sous modèle. Cette hypothèse est vérifiée partiellement
- ✓ **H12 (b)** le pays joue un rôle modérateur sur le 1er sous modèle. Cette hypothèse est vérifiée partiellement

Les résultats obtenus du 1<sup>er</sup> sous-modèle révèlent que pour la relation entre la confiance au travail et le stress, les Français sont plus capables de diminuer leur stress que les Tunisiens. En fait, nous pouvons avancer que probablement les impératifs de performance et de rentabilité constituent pour les Tunisiens une sorte de garantie de stabilité dans leur poste et dans l'organisation en général surtout dans le contexte particulier que le pays a vécu. Ceci semble, à notre connaissance, la raison pour laquelle les Tunisiens essaient d'être de plus en plus performant et à acquérir la confiance du supérieur hiérarchique et de la direction pour ne pas perdre un emploi, sachant que les chances d'en trouver un autre n'est pas garantie avec la crise économique.

Quant aux Français, il nous semble que la relation entre la confiance et le stress prend une autre direction, puisque pour eux, lorsque le supérieur hiérarchique accorde sa confiance au salarié ça représente pour lui une valeur symbolique qui affecte son psychique en disant qu'il a de la valeur et qu'il est bien considéré en tant qu'un salarié participatif dans cette organisation.



Pour le 2<sup>ème</sup> sous modèle, les résultats indiquent qu'en France, la valorisation organisationnelle diminue le degré de stress chez les salariés qui n'est pas le cas en Tunisie. Les résultats indiquent qu'en Tunisie la valorisation a un impact nul sur le stress. Autrement dit, la valorisation n'augmente ni diminue le stress chez les salariés. Ceci, nous pousse à penser à une seule explication, c'est la particularité du contexte que vit la Tunisie.

➤ **L'âge comme variable modératrice dans le modèle :**

Notre échantillon a pris en compte toutes les tranches d'âge, nous avons eu 7 tranches d'âge. Au cours de l'analyse, nous avons mentionné que seulement les répondants qui ont moins de 30 ans et ceux qui ont entre 30 à 35 ans ont été analysés et sur lesquels nous avons testé les hypothèses :

- ✓ **H13** qui postule que l'âge a un effet modérateur sur le modèle global.
- ✓ **H13 (a)** L'âge joue un rôle modérateur sur le 1er sous modèle
- ✓ **H13 (b)** L'âge joue un rôle modérateur sur le 2ème sous modèle

Nos analyses montrent que les salariés de moins de 30 ans, victimes de discrimination sont très sensibles à ces actes ce qui affecte leur confiance en soi et à leur entourage professionnelle. Par contre, les salariés dont l'âge entre 30 et 35 ans, victimes des mêmes actes de discrimination ne sont pas affectés par ces gestes ou préjugés. Ceci peut être expliqué, à notre connaissance, par 1) le manque de l'expérience de ces jeunes salariés ce qui peut indiquer que c'est leur premier emploi dans une organisation ; 2) la fragilité de leur personnalité dans un groupe, puisque l'organisation représente le constructeur de leur identité professionnelle et par conséquent, la fragilité de leur confiance en soi. Mais avec le temps et l'intégration dans l'organisation, comme c'est le cas des répondants dont l'âge entre 30 et 35 ans, les expériences vécues, l'entente des situations vécus par d'autres personnes et leur ancienneté immunisent leur confiance en soi. Ils montrent également que les salariés âgé de 30 à 35 ans sont mieux reconnus que les jeunes qui viennent de commencer leur parcours professionnel et de s'intégrer sur le marché de travail.

L'âge a aussi un autre effet modérateur sur la relation entre la justice organisationnelle et le stress. En effet, pour les salariés dans la tranche d'âge de 30 à 35 ans, la connaissance des procédures du travail, des politiques de rémunération et même la connaissance

interpersonnelle les aident à diminuer leur stress et à profiter même du soutien de leur collègues plus que les nouveaux travailleurs.

Les jeunes et nouveaux salariés sont plus confrontés et sensibles au stress puisqu'ils n'ont aucune idée sur les politiques appliqués même s'ils ont eu une période d'intégration qui reste insuffisante pour comprendre et bien assimiler le système au sein de l'organisation. D'où le sentiment de stress qu'ils ont pendant leur première expérience et diminue une fois que cette expérience est acquise et qu'ils connaissent leur nouveau environnement.

Ainsi, nous avons conclu que le genre a un effet modérateur sur certaines relations de notre 1<sup>er</sup> sous modèle, ce qui valide l'hypothèse H13 (a). par contre, les résultats que nous avons obtenu lors de l'analyse de notre 2<sup>ème</sup> sous modèle ne montrent pas que l'âge joue un rôle modérateur, ce qui rejette l'hypothèse H13 (b).

➤ **Le secteur comme variable modératrice dans le modèle :**

Notre échantillon est diversifié. Nous n'avons pas limités les secteurs d'activité. Mais lors de notre analyse, nous avons pris en compte de deux domaines (l'enseignement supérieur et Recherche et l'expertise et conseil) qui ont eu plus de répondants que les autres pour nous permettre d'en tirer des conclusions. Nous avons testé les hypothèses suivantes :

- ✓ **H14** postule que le domaine au travail a un effet modérateur sur le modèle global.
- ✓ **H14 (a)** postule que le domaine au travail a un effet modérateur sur le 1er sous modèle.
- ✓ **H14 (b)** postule que le domaine au travail a un effet modérateur sur le 2ème sous modèle.

Les résultats que nous avons obtenus pour ces deux secteurs indiquent que ceux qui travaillent dans le domaine d'expertise et de conseil sont plus confronté au stress dû à des actes de discrimination que ceux qui travaillent dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ceci peut être expliqué par la nature du travail. Autrement dit, ceux qui travaillent dans l'expertise et conseil sont généralement des intervenants externes, la satisfaction des besoins de leur client est parmi leurs premiers objectifs. Donc, si le cabinet de conseil envoie un intervenant qui a une apparence ou d'une race ou du genre que le client a déjà des préjugés que même la compétence de cet intervenant ne lui suffit pas (le client) ; cela

peut créer de la pression, de la tension et du stress chez ce salarié puisqu'il ne sera plus convoqué par le cabinet pour faire des interventions et par conséquent, pas trop rentable pour celui-ci.

Par contre, ce problème de discrimination ne se pose pas de la même façon dans le domaine de l'enseignement supérieur et de recherche, statistiquement, il y a une légère diminution du stress parce qu'il y a pas eu des victimes d'actes de discriminations ou peut-être il y a eu mais pas d'une manière aussi flagrante pour que ça se voit statistiquement dans ce domaine.

Dans la même perspective, nos analyses montrent que le secteur a un effet modérateur sur la relation entre la confiance au travail et le stress. Nos deux domaines reflètent des résultats opposés. Autrement dit, pour l'enseignement supérieur la confiance en soi et la confiance accordée diminue le stress, mais elle l'augmente chez les experts. Ceci, peut être dû à la nature du poste qu'occupe les deux salariés, à l'existence d'un contrôle du supérieur hiérarchique dans le domaine d'expertise et de conseil qui n'est pas le cas pour le domaine de l'enseignement supérieur où nous pouvons parler d'auto-contrôle.

Pour notre 2<sup>ème</sup> sous modèle, nous trouvons un effet modérateur du domaine de travail entre les perceptions discriminatoires et le stress mais qui est plus élevé que dans le 1<sup>er</sup> sous modèle. Autrement dit, l'effet des discriminations dans l'enseignement est plus senti par rapport au stress engendré ( $t = -0.593$  dans le 1<sup>er</sup> sous modèle vs  $t = -0.221$  dans le 2<sup>ème</sup>). Quant au domaine de l'expertise, ça reste dans la même logique, c'est-à-dire les actes discriminatoires influencent et augmentent le stress chez le salarié.

Le deuxième effet modérateur dans ce sous modèle est entre la valorisation organisationnelle et le stress. Selon les résultats, nous remarquons que la valorisation organisationnelle dans le domaine de l'enseignement supérieur diminue de façon très significative le stress. Autrement dit, si le personnel administratif, ou le doctorant ou l'ATER, et même les professeurs lorsqu'ils se sentent valoriser de manière équitable, transparente et égale, cela diminue le degré de stress. Par contre, ce n'est pas le cas pour les salariés travaillant dans le domaine de l'expertise et le conseil dont le stress augmente même s'il y a une bonne valorisation. Ceci peut être expliqué par leur besoin de prouver qu'ils sont les plus performants au sein du cabinet et qu'ils peuvent apporter de la valeur ajoutée dans leur domaine.

## Conclusion du chapitre

L'objectif de ce chapitre était de tester les hypothèses de notre recherche. Les analyses des régressions ont montré qu'il y a de nombreux résultats intéressants. Premièrement, le triple effet entre les variables justice organisationnelle, reconnaissance au travail et confiance au travail qui ont contribué à la création du nouveau concept de valorisation organisationnelle qui n'a pas été étudié auparavant et qui a fait l'objet d'une validation. Deuxièmement, il y a des relations directes entre la valorisation organisationnelle et les perceptions discriminatoires d'une part et le stress au travail d'autre part. Troisièmement, le test de l'effet de médiation basé sur le test de Sobel, a montré qu'il y a un effet de médiation de nos variables explicatives dans la relation entre les perceptions discriminatoires et stress au travail, ce qui nous a permis de vérifier le positionnement de notre modèle global. Enfin, les résultats de l'effet modérateur montrent des variables de contrôle (âge, genre, secteur et pays) ont des effets sur certaines relations tels que la relation entre la confiance et le stress, entre la valorisation et le stress au travail, entre les perceptions discriminatoires et le stress, entre les perceptions discriminatoires et la confiance, les perceptions discriminatoire et la reconnaissance et entre la justice organisationnelle et le stress au travail.

## Conclusion partie 2

Cette deuxième partie de notre recherche a été consacré pour premièrement, avancer les postures épistémologiques théoriques d'une part et expliquer de la méthodologie que nous avons adopté au cours de notre étude. Deuxièmement, cette partie nous a permis de relater l'étude empirique de cette recherche. Nous avons mené une étude quantitative basée sur un questionnaire envoyé via internet sur les liens sociaux, par voie électronique. Nous avons obtenus 208 répondants travaillant dans divers secteur d'activité de tranches d'âge différents allant de moins de 30 ans à plus de 55 ans et de deux pays la Tunisie et la France. Pour analyser nos données, nous avons effectué des analyses exploratoires et confirmatoires pour l'échelle de mesure de nos concepts. Ainsi, nous avons pu retenir les échelles les plus pertinentes pour notre recherche doctorale. Et troisièmement, nous avons confronté les résultats obtenus à la théorie pour montrer l'apport de notre recherche.

Les analyses ont révélé qu'il y a de nombreux résultats intéressants. D'abord, il y a une relation directe qui ne nécessite pas l'intégration d'autres variables médiatrices entre la confiance et le stress au travail. Ensuite, nous avons pu montrer qu'il y a un triple effet entre les variables justice organisationnelle, reconnaissance au travail et confiance au travail qui ont contribué à la création du nouveau concept de valorisation organisationnelle qui n'a pas été étudié auparavant et qui a fait l'objet d'une validation statistique de l'hypothèse. Puis, nous avons vérifié aussi qu'il y a des relations directes entre la valorisation organisationnelle et les perceptions discriminatoires d'une part et le stress au travail d'autre part. De plus, nous avons vérifié l'effet de médiation sur la base du test de Sobel, qui nous a permis de montrer qu'il y a un effet de médiation de nos variables explicatives dans la relation entre les perceptions discriminatoires et stress au travail. Ceci nous a permis de vérifier le positionnement de notre modèle global. Enfin, nous avons vérifié l'effet modérateur de certaines variables de contrôle (âge, genre, domaine de travail et pays). Les résultats ont montré qu'il y a des effets sur certaines relations tels que la relation entre la confiance et le stress, entre la valorisation et le stress au travail, entre les perceptions discriminatoires et le stress, entre les perceptions discriminatoires et la confiance, les perceptions discriminatoires et la reconnaissance et entre la justice organisationnelle et le stress au travail.

## Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif d'explorer un modèle global traitant des relations existantes entre perceptions discriminatoires et stress au travail à travers l'intégration de plusieurs variables explicatives. Le modèle global a été divisé en deux sous-modèles afin d'expliquer au mieux et avec clarté les relations : un 1<sup>er</sup> sous modèle englobe les variables justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail et un 2<sup>ème</sup> sous-modèle se focalise avec sur le concept de valorisation organisationnelle. Nous dressons dans le tableau ci-dessous le cheminement de cette recherche doctorale :

<b>Questions principales</b>	<b>Quel est le rôle de la justice organisationnelle, de la reconnaissance et de la confiance au travail dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail?</b> <b>Quel est le rôle de la valorisation organisationnelle dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail?</b>
<b>Cadre théorique</b>	Les théories utilisées : <ul style="list-style-type: none"><li>- La théorie de l'échange social,</li><li>- Le modèle de Siegrist.</li></ul> Les variables médiatrices et modératrices : Identité professionnelle, souffrance, autonomie et égalité
<b>Données</b>	La collecte des données a été basée sur une étude quantitative par questionnaire auprès des salariés (Français et Tunisiens) travaillant dans différents secteurs d'activité et de diverses tranches d'âge
<b>Méthodes d'analyse</b>	Les méthodes d'analyses sont différentes : <ul style="list-style-type: none"><li>- Analyses exploratoires et confirmatoires pour valider les instruments de mesures à utiliser lors de notre analyse</li><li>- Analyse de régressions avec le logiciel SPSS</li><li>- Analyse de la médiation selon la méthode de Baron et Kenny et avec utilisation du test de Sobel</li><li>- Analyse de la modération avec la démarche de Ping et des régressions simple.</li></ul>
<b>Principaux résultats</b>	Résultats confirmatoire avec celle de la littérature : <ul style="list-style-type: none"><li>- Les relations directes négatives et significatives entre les</li></ul>

	<p>perceptions discriminatoires et les autres variables (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les relations directes entre reconnaissance et stress au travail</li> <li>- La relation réciproque entre justice organisationnelle et reconnaissance au travail</li> <li>- La relation réciproque entre justice organisationnelle et confiance au travail</li> </ul> <p>Résultats moins confirmatoires que dans la littérature :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La relation directe entre perceptions discriminatoires et stress au travail</li> </ul> <p>Nouveaux résultats non mentionnés dans la littérature:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La relation directe entre confiance et stress au travail</li> <li>- La relation directe entre justice organisationnelle et stress au travail.</li> <li>- Le triple effet de la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance au travail (la valorisation organisationnelle)</li> <li>- Le rôle médiateur de la valorisation organisationnelle dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.</li> <li>- Le rôle modérateur des variables de contrôle dans nos modèles de recherche.</li> </ul>
<b>Thèse défendue</b>	<p>Il existe un triple effet interactif entre justice organisationnelle, reconnaissance et confiance au travail. Cet ensemble constitue le concept de valorisation organisationnelle qui joue un rôle médiateur essentiel dans la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.</p>

Dans cette conclusion, nous allons nous intéresser aux principaux apports de ce travail, qu'ils soient théoriques, méthodologiques ou managériaux avant de cerner les principaux limites et de dégager les nouvelles pistes de recherches qui peuvent émerger.

## **Les principaux apports de la recherche**

Cette recherche a mis en évidence plusieurs résultats intéressants que ce soit sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Nous allons voir, tout d'abord, l'apport théorique de cette recherche, ensuite son apport méthodologique et enfin, son apport managérial.

### **LES APPORTS THÉORIQUES**

La présente recherche apporte des contributions théoriques importantes :

- Le premier apport concerne la relation entre les perceptions discriminatoires et la justice organisationnelle. Les études menées sur ces questions se sont limitées d'une part, aux actes discriminatoires (Stone et Stone-Romero, 2005) et d'autre part, au processus de recrutement (Steiner 2006, 2007, etc). Nous avons intégré aussi les préjugés qui ont un effet sur les prises des décisions et l'application de la justice au sein de l'organisation. De plus, nous avons dépassé la limite du recrutement vers des questions sur le salaire, l'évolution de carrière, etc. Ces deux apports au niveau de cette relation n'ont pas été pris en compte dans aucune étude à notre connaissance.
- Le deuxième apport concerne la relation entre les trois variables reconnaissance au travail, justice organisationnelle et confiance au travail. Selon les études qui ont été menées, il y a eu des analyses sur seulement deux de ces variables-là. Aucune recherche n'a étudié le triple effet de ces trois variables. C'est cette relation que nous avons voulu vérifier en utilisant le concept de valorisation organisationnelle. Ce dernier est nouveau et ne fait référence à aucune notion ou concept existant dans les thématiques de l'organisation. Par la suite, nous avons étudié l'apport de ce nouveau concept sur la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail.
- Notre troisième apport concerne la relation entre justice organisationnelle et stress au travail qui a fait l'objet d'études antérieures indirectes. Autrement dit, une relation indirecte via d'autres variables médiateurs. A travers notre étude, nous avons pu vérifier qu'il y a une relation directe entre les deux variables.
- Notre quatrième apport concerne la relation entre confiance au travail et stress au travail. Cette relation a été étudiée dans plusieurs travaux mais indirectement à travers l'intégration d'autres variables médiatrices tels que le contrat psychologique. Notre



apport dans cette relation est la validation d'une liaison directe entre ces deux variables.

- Notre cinquième apport est relatif à la clarification du positionnement de nos concepts explicatifs par rapport à la relation perceptions discriminatoires - stress au travail. Ce positionnement a été vérifié par l'analyse de ces variables explicatives en tant que variables médiatrices et variables modératrices.

## **LES APPORTS MANAGÉRIAUX**

En plus des apports théoriques, cette recherche doctorale nous permet de proposer des solutions pour préserver la santé des salariés au sein de l'organisation et en particulier le stress au travail pour les divers secteurs d'activité.

En effet, la confrontation de nos résultats à la littérature a montré qu'il y a un accord sur les méfaits des préjugés et des politiques de discrimination d'une part, sur les politiques de justice appliquées, sur la reconnaissance et la confiance accordée à autrui et d'autre part sur l'état psychique qu'engendrent ces actes sur le salarié ou le groupe défavorisé. A présent, nous présenterons les implications managériales que nous pouvons dégager de cette recherche et qui seront des solutions pour diminuer le stress :

- La prise en compte des méfaits des perceptions discriminatoires (actes discriminatoires et préjugés) peut être la première solution non coûteuse pour un manager pour préserver un climat de travail sain.
- L'égalité et l'équité dans l'application des politiques de justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) permettra la fidélisation des salariés et leur implication au sein de l'organisation.
- L'application des différentes formes de reconnaissance même celles qui ne sont pas coûteuses (lettre de remerciement, signaler l'apport d'une personne ou d'un groupe lors d'une réunion, etc) sera une source de motivation pour le personnel et créera aussi un climat de travail favorable au profit de l'organisation.
- La confiance constitue l'élément primordial dans la relation entre deux personnes. Au travail, cette relation peut être renforcée entre les deux parties (employeur et salarié) pour le profit de l'organisation ; ou l'affecter à travers des comportements contreproductifs et des sabotages de la part du salarié ou de

la distinction entre les salariés de la part du manager. Le bon manager doit savoir que le travail constitue pour le salarié un élément central de sa vie. Lorsque les sentiments d'aisance et de confiance le comblent, son implication et son engagement envers l'organisation devient double : il ne se sent plus comme un simple salarié qui fait juste son travail mais comme un propriétaire de cette organisation et il peut donner plus pour elle.

- La valorisation organisationnelle représente une valorisation de l'organisation, de la politique managériale pratiquée de la part du manager et du supérieur hiérarchique et même des comportements des collègues du travail entre eux. Cette valorisation tridimensionnelle (justice organisationnelle, reconnaissance et confiance) permettra au manager de valoriser et de repérer les lacunes de son organisation et de les corriger sans risquer d'affecter le.

## **LES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES**

Nous avons pu clarifier notre modèle par l'intégration des variables de contrôle pour étudier leur apport sur les deux sous-modèles. L'apport de ces variables est la vérification de leur impact sur les différentes relations des modèles. Autrement dit, s'ils peuvent être une source de la modification de l'ampleur des relations (Robbins et *al.*, 2012).

## **LES LIMITES DE LA RECHERCHE**

Notre travail doctoral comme toute autre recherche contient certaines limites. Ces limites sont principalement des limites méthodologiques :

- Notre première limite concerne notre taille d'échantillonnage (208 répondants) : Malgré que cette taille soit suffisante pour avoir une analyse et des résultats acceptables ; elle reste insuffisante pour une population diversifiée (salariés travaillant dans différents secteurs d'activité). C'est ce qui nous a poussé à analyser que deux domaines qui ont les plus des répondants.
- La deuxième limite concerne le choix de la diversification de notre population : En effet, peut être cette diversification est une arme à double tranchant. Elle peut être un atout pour faire une comparaison entre les secteurs d'activité et une limite à cause de la spécificité de la relation entre les perceptions discriminatoires et le stress au travail. Ceci peut expliquer pourquoi nous avons

eu un résultat moins confirmatoire avec celle de la littérature à propos de cette relation.

## **LES PERSPECTIVES DE RECHERCHES**

Au terme de cette recherche, plusieurs pistes de recherches futures émergent afin de renforcer les connaissances sur les relations dans nos deux sous modèles.

### **❖ D'un point de vue théorique**

Nous souhaitons que les recherches futures approfondissent plus la relation directe entre confiance et stress au travail sur d'autres secteurs d'activité que ceux analysés dans la présente recherche afin de valider et généraliser notre apport théorique.

Notre analyse théorique, a mis en avant le concept de la valorisation organisationnelle. Ce concept mérite d'être développé afin de vérifier son apport en tant qu'antécédent du bien-être au travail et source de diminution des risques psychosociaux et du stress au travail en particulier.

Enfin, les travaux sur les perceptions discriminatoires ne doivent pas se limiter au niveau du recrutement mais aussi au cours de la carrière des salariés. Par exemple, l'impact de ces perceptions sur la relation travail-famille-santé.

### **❖ D'un point de vue méthodologique**

Nous souhaiterons, approfondir les recherches empiriques sur la valorisation organisationnelle en effectuant une analyse longitudinale dans un seul secteur tel que le secteur hospitalier ou le secteur industriel. Cette étude apporte plus d'information sur l'effet de ce concept sur la santé. Ainsi que le concept doit être un antécédent de la variable à expliquer

Il serait aussi intéressant, d'un point de vue méthodologique, de ne plus prendre en considération que les différentes formes de discrimination dans les échelles de mesure mais aussi les préjugés qui constituent la base de ces actes discriminatoires.

### ❖ **D'un point de vue managérial**

Nous souhaiterons suivre et accompagner des organisations qui ont des problèmes d'absentéisme lié à des complications de santé et du stress afin de voir l'apport managérial que peut porter l'application de la valorisation organisationnelle à ces organisations.

## Références Bibliographiques

---

### -A-

Abord de Chatillon, E (2003) L'audit de stress au travail: un audit de santé de l'organisation. *Revue Performances*, (12), 29-36.

Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization\*. *British Journal of Social Psychology*, 29(2), 97-119.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2(267-299).

Aeberhardt, R., Fougère, D., Pouget, J., & Rathelot, R. (2010). Wages and employment of French workers with African origin. *Journal of population economics*, 23(3), 881-905.

Aeberhardt R., Fougère D. et Rathelot R. (2009), « Discrimination à l'embauche : comment exploiter les procédures de testing ? », Document de travail, DESE, Insee, n° G2009/13.

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52(3), 317-332.

Akioud, M (2007) « La perception de la justice procédurale : outils et modèles », actes AGRH 2007.

Alain, M. (1989). La théorie de la privation relative appliquée au monde du travail. *Applied Psychology*, 38(3), 251-263.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In Thiétart R.A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, 48-76. Dunod.

Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(1), 43-60.

Alis, D., Hourquet, P. G., & Peretti, J. M. (2000). Hétérogénéité de la perception des déterminants de l'équité. Comparaison France-Italie: Le cas des critères d'augmentation individualisée de la rémunération. *Revue de gestion des ressources humaines*, (35), 60-71.

Aliport, G. W. (1954). The nature of prejudice. *Reading: Addison~ Wesley*.

Amadiou, J. F. (2002). *Poids des apparences (Le): Beauté, amour et gloire*. Odile Jacob.

Amadiou, J. F. (2004). Enquête Testing sur CV-ADIA. *Paris I, Observatoire des discriminations*.

Amara, M. Z., & Bietry, F. (2008). Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance, application au contexte tunisien. *19è congrès de l'AGRH, Dakar (Sénégal)*

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88(2)*, 295.

Antit, I. (2008). Vers la constitution de la confiance optimale: réconcilier l'économique et le social. *19è congrès de l'AGRH, Dakar Sénégal*.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*, Homewood : Dorsey Press.

Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood Dorsey Press.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of organizational Behavior, 23(3)*, 267-285.

Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94(1)*, 1-14.

Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In " *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, chapitre-1.

## -B-

Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Bardin, L. (1977 et 2007). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France. (PUF)

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Barnes, L. B. (1986). Managing the paradox of organizational trust. *The Leader Manager, 465*.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51(6)*, 1173.

Baudet-Caille, V. (2010). *Harcèlement et discrimination au travail*. Ed. Liaisons.

- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources In *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- Banyasz, L. (1998). Approche psycho-ergonomique du stress au travail. 1. Modèles conceptuels du stress en psychologie: apports et limites, *Notes Scientifiques et Techniques de l'INRS*, (173).
- Beehr, T. A., & Bhagat, R. S. (1985). Introduction to human stress and cognition in organizations. *Human stress and cognition in organizations*, 3, 19.
- Blegen, M. A., Goode, C. J., Johnson, M., Maas, M. L., McCloskey, J. C., & Moorhead, S. A. (1992). Recognizing staff nurse job performance and achievements. *Research in nursing & health*, 15(1), 57-66.
- Bellot, C. (2008). Injustices. L'expérience des inégalités au travail. François Dubet, Valérie Caillet, Régis Cortéséro, David Mélo et François Rault Paris, Seuil, coll.«HC Essais», 2006, 490 p. François Dubet, Valérie Caillet, Régis Cortéséro, David Mélo et François Rault Paris, Seuil, coll.«HC Essais», 2006, 490 p. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(2), 169-170.
- Benokraitis, N. V., & Feagin, J. R. (1995). *Modern sexism: Blatant, subtle, and covert discrimination*. Pearson College Div.
- Benraïss, L., & Peretti, J. M. (2001). Construction d'une échelle de mesure de l'équité salariale: application du paradigme de Churchill.
- Meyssonier, R., & Benraïss, L. (2005). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance du salarié à l'égard de son entreprise (vers la réconciliation entre l'économique et le social)., *16e Congrès de l'AGRH -Paris Dauphine- 15 et 16 septembre 2005*.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bentler, P. M., & Kano, Y. (1990). On the equivalence of factors and components. *Multivariate Behavioral Research*, 25(1), 67-74.
- Whitley, B., Kite, M., Yzerbyt, V., & Demoulin, S. (2013). Psychologie des préjugés et de la discrimination, (Ed) De Boeck, 15 octobre 2013, 480 p.
- Bessone, M. (2006). Emmanuel Renault, L'expérience de l'injustice. Reconnaissance et clinique de l'injustice, Paris, La Découverte (Armillaire), 2004, 412 p., 26, 50 euros. *Astérian. Philosophie, histoire des idées, pensée politique*, (4).
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group..
- Biddle, J. E., & Hamermesh, D. S. (1998). Beauty, productivity, and discrimination: Lawyers' looks and lucre. *Journal of Labor Economics*, 16(1), 172-201.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *in B. Sheppard (éd.), Research on negotiation in organizations, 1(1)*, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.

Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane, in *J. Greenberg et R. Cropanzano (éds.), Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, p. 89-118.

Bidault, F., & Jarillo, J. C. (1995). La confiance dans les transactions économiques. 109-123, *in Bidault, F., Gomez, P. Y., Marion, G., Confiance, entreprise et société*, Editions ESKA, Paris,

Bigley, G. A., & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of management review, 23(3)*, 405-421.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers. New York: Wiley, 352 p.

Blinder, A. S. (1973). Wage discrimination: reduced form and structural estimates. *Journal of Human resources, 4*, 436-455.

Bogardus, E. S. (1925). Measuring social distance. *Journal of applied sociology, 9(2)*, 299-308.

Boughzala, Y. (2010). *Le rôle de la confiance dans l'adoption des systèmes d'information: le cas de l'e-achat public* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat en sciences de gestion).

Boumahdi, R., Lattes, J. M., & Plassard, J. M. (2002). Marché du travail et lutte contre la discrimination: une approche pluridisciplinaire. *Droit et société, (2)*, 487-508.

Boumahdi, R., Lattes, J. M., & Plassard, J. M. (2005). Droit et économie de la discrimination sur le marché du travail. *Travail et emploi, 104*, 55-67.

Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). La reconnaissance. *Un outil de motivation pour. motivation pour vos salariés*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. (Collection Audit).

Bourgault, P., Gallagher, F., Michaud, C., & Saint-Cyr-Tribble, D. (2010). Le devis mixte en sciences infirmières ou quand une question de recherche appelle des stratégies qualitatives et quantitatives. *Recherche en soins infirmiers, (4)*, 20-28.

Bourhis, R. et Tisserant, P (2010). Fond de recherche de l'Université Ouverte des Humanités : Grande Leçon « *Discrimination et gestion de l'égalité et de la diversité* » Richard Bourhis and Pascal Tisserant, Université Paul Verlaine, Metz, France, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de l'Education nationale, France (2010-2011).

Bourhis, R. Y, Leyens, J. P (2010) Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes, in *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination (2010)* John F Dovidio, Miles Hewstone, Peter Glick, Victoria M Esses



Bourhis R. Y., Gagnon A., et Moïse L. C.,(1999) Discrimination et relations intergroupes, in Bourhis R.Y. et Leyens J.P., *Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes*, Margada, Liège, 1999.

Bourque, J., Poulin, N., & Cleaver, A. F. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*,32(2), 325-344.

Bouzidi, S., E, Akremi. (2006). La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire, *17ème Congrès de l'AGRH. Dakar*

Bornarel, F. (2004). *La confiance comme mode de contrôle social, l'exemple des cabinets de conseil* (Doctoral dissertation, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Paris 12 Marne-la-Vallée).

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance: une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-18.

Brinberg, D., & Castell, P. (1982). A resource exchange theory approach to interpersonal interactions: A test of Foa's theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(2), 260.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological bulletin*, 120(2), 189.

Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27(1), 58-76.

Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Brun, J.P., Biron, C., Martel, J et Ivers, H. (2003) Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. *Rapport de recherche, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.*

Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens. *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Québec.*

Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*,55(1), 19-28.

Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643-663.

Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 3-26. Mahwah, NJ, LEA Publishers.

Caillé, A (dir.) (2004), *Revue du Mauss n° 23 : De la reconnaissance, don, identité et estime de soi*, premier semestre.

Caillé, A. (2007), *La quête de reconnaissance, nouveau Phénomène social total*, Éd. La Découverte, Paris.

Campoy, E. et Neveu, V. (2005a). "L'implication comme médiateur entre la confiance du salarié et son comportement citoyen". Communication présentée au séminaire « Implication et Performance », LIRHE GRACCO CNRS, Université Toulouse 1.

Campoy, E. et Neveu, V. (2005b). "Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique". *Communication présentée à la journée de recherche « Stress, burnout et conflits de rôles » CEROG-AGRH-IAE d'Aix-en-Provence ».*

Campoy, E. et Neveu, V (2006), Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 62, 21-38.

Cardona, P., Lawrence, B., & Bentler, P. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 29, 219-247.

Carrier-Vernhet, A (2012) Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources, *Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie Mont Blanc, présentée et soutenue publiquement le 30 novembre 2012.*

Cédiey, E. et Foroni, F. (2007) Les discriminations à raison de "l'origine" dans les embauches en France. *Une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du Bureau International du Travail*, Genève, Bureau International du Travail.

Cédiey, E. et Foroni, F et Hélène Garner, H. (2008). Discriminations à l'embauche fondées sur l'origine à l'encontre de jeunes Français(es) peu qualifié(e)s : une enquête nationale par tests de discrimination ou testing. *Premières Synthèses, Paris: DARES.*

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2003). Explorer et tester: deux voies pour la recherche. *Thiétart RA et coll.(éd.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.*

Charreire-Petit, S. & Durieux, F., 2014. Explorer et tester. *Méthodes de recherche en management. Paris: Dunod, 57-80.*

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. *In Esposito, V., et al. (eds.), Handbook of Partial Least Squares, 655 – 688. New York: Springer-Verlag.*

Chowdhury, S. (2005) The Role of Affect and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing, *Journal of Managerial Issues*, 17 (3), 310-326.

Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.

Clawson, J.G. (1999). *Level three leadership: Getting below the surface*, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Cloutier J (2004) La justice procédurale : une mesure d'efficacité des pratiques de rémunération, *15ième Congrès de l'AGRH, Montréal, 2004*

Cohen, S., et Wills, T. A. (1985) Stress, social support, and the buffering hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310–350.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.

Collart, J., Delroisse, S., et Herman, G (2005) chapitre 5 la discrimination à l'embauche : comprendre le phénomène et le combattre, université catholique de Louvain.

Collins, J.C. et Porras.I. J (1997) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. First Paperback Edition. New York: Harper-Collins, 1997. 219-239.

Coleman, J (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, O., Ng, Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Colquitt, J. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams, *Journal of Applied Psychology*, 89, 633-646.

Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Scott, B.A. (2005). Organizational justice: Where do we stand?, *In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), Handbook of Organizational Justice, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 589-620.*

Combarrous, F. (1994). *Discrimination et marché du travail: concepts et théories*. Groupe d'Economie du Développement de l'Université Montesquieu Bordeaux IV.

Commeiras N. et Loubès A., (2009), Le changement organisationnel : quels effets sur les tensions de rôle et l'implication organisationnelle des chefs de rayon dans la grande distribution, *in GRH, PME, Transmission de nouvelles perspectives Mélanges en l'honneur du Professeur Mahé de Boislandelle, Messeghem K., Bories-Azeau I. et Noguera F. (coord.), Editeur EMS, 95-117.*

Cook, J. et Wall, T. (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Cook, K (2000) Charting Futures for Sociology: Structure and Action. *Contemporary Sociology*, 29, 685-692, *in Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations, Zafirovski M*

CORIAT, B., & Guennif, S. (2000). Incertitude, confiance et institution. *Laufer, R. y Orillard, M. La confiance en question. Paris, L'Harmattan.*

Cornet A. et Warland P (2006) Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités la gestion de la diversité : une solution? » 17<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.

Couppié, T, Dupray, A et Moullet, S. (2006) Les salaires des hommes et des femmes en début de vie active : des sources de disparité variables selon les professions, *Formation-Emploi N° 93* « Dossier : « Au-delà du genre, l'insertion »

Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. *Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.*

Couteret, P. (1998), La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.*

Couvreur, A et Lehuede, F (2002) Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives partir d'un exemple : le passage l'Euro vécu par les consommateurs, *cahier de recherche n°176, CREDOC.*

Coyle-Shapiro, J., Parzefall, M. R. (2005) « Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », *In. De Boeck (Ed.) « Comportement organisationnel volume1: Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle », Delobbe et al. (2005)*

Creswel, J. W. (2008) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd Edition, 2008,

Crocker, J., & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem : The self protective properties of stigma. *Psychological Review*, 96(4), 608-630.

Crocker, J., Major, B., & Steele, C. (1998). Social stigma. *In D.T. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds), Handbook of social psychology (4ème ed., vol. 2, 504-553). New-York: McGraw-Hill.*

Croizet, J-C., & Leyens, J-P. (2003). *Mauvaises réputations : Réalités et enjeux de la stigmatisation sociale.* Paris:Ed. Armand Colin

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.

Cropanzano, R., Rupp, D., Mohler, C., Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice, in G. Ferris (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science, 20, p. 1-113. *Research in Personnel and Human Resources Management*. US: Elsevier Science/JAI Press, 2001.

Crosby, F. (1976). A model of egoistic relative deprivation. *Psychological Review*, 83, 85-113.

Crosby, F. J., Iyer, A., Clayton, S., & Downing, R. A. (2003). Affirmative action: Psychological data and the policy debates. *American Psychologist*, 58(2), 93.

Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of personality and social psychology*, 92(4), 631.

Cummings, L. L., & Bromily, E. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation, in Kramer, R. and Tyler, T.(Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

#### -D-

Daloz, L., Balas, M. L., & Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout: une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, 32(2), 83-96.

De Keyser, V., & Hansez, I. (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: Pistes d'évaluations méthodologiques. *Cahiers de médecine du travail*, 33(3), 133-144.

Dejours, C. (1993). *Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard éditions, 1993.

Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris: PUF, coll. " Que sais-je ? ". 6ème édition, février 2014.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Éd. Le Seuil.

Dejours, C (2007). *Conjurer la violence - Travail, violence et santé*, éditions Payot et Rivages, 2007.

Delaunoy, M (2001) Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail, thèse de doctorat, université Catholique de Louvain.

Demazière D., Dubar C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques, L'exemple des récits d'insertion*, Paris, Coll. Essais et Recherches, Nathan.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). The landscape of qualitative research: Theories and issue.

- Deutsch, M., (1958), Trust and suspicion, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Deutsch, M (1962), Cooperation and trust : Some theoretical notes, in M.R. Jones (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation : 275-317*, Lincoln : university of Nebraska Press.
- Deutsch, M. (1985) *Distributive justice*, New Haven and London, Yale University Press.
- Dif, S., Guimond, S., Martinot, D, Redersdorff, S (2001) La théorie de la privation relative et les réactions au handicap : le rôle des comparaisons intrapersonnelles dans la gestion de l'estime de soi, *Journal international de psychologie*, 2001, 36 (5), 314-328.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches: 21-40*. New York: Russell Sage Foundation
- Donada, C et Nogatchewsky, G. (2007) La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives, *Revue Française de Gestion*, 33(175). 111-124
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601–620.
- Doucet, O. (2004). Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, (53), 94-106.
- Dovidio, J. F. & Gaertner, S. L. (1986). *Prejudice, discrimination, and racism*. New York : Academic Press
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., Grenier, C (2014) Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en Management*, 4ème édition, Paris, Dunod, 297-331
- Dubar, C (2001) *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- Dubar, C (2002) *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, éd. Armand Colin
- Dubet, F., Caillet, V., Cortéséro, R., Mélo, D et Rault, F. (2006) *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Paris, Seuil.
- Dubet, F. (2005). Du sentiment à l'action. *Revue Projet*, (6), 53-59.
- Dubet, F. (2005). Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail. *Revue française de sociologie*, 46(3), 495-528.
- Duguet, E., Landri, N., LHorty, Y., & Petit, P. (2009). Les facteurs de discrimination lembauche pour les serveurs en ledeFrance: rsultats dun testing. *Premires Informations Premires Synthes, Dares*, (40.1).

Duguet, E., L'Horty, Y., & Petit, P. (2009). L'apport du testing à la mesure des discriminations. *Connaissances de l'emploi*, 68.

Duguet E., L'Horty Y. et Sari F. (2009), Sortir du chômage en Île-de-France. Disparités territoriales, spatial mismatch et ségrégation résidentielle, *Revue économique*, 60(4). 979-1010.

Duguet, E., Petit, P., & Petit, P. (2005). Hiring discrimination in the French financial sector: an econometric analysis on field experiment data. *Annales d'Economie et de Statistique*, 79-102.

Duguet, E., L'Horty, Y., Parquet, L. D., Petit, P., & Sari, F. (2010). Discriminations à l'embauche des jeunes franciliens et intersectionnalité du sexe et de l'origine: les résultats d'un testing. *Rapport pour l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances (ACSé), Document de recherche de l'EPEE, Université d'Evry Val d'Essonne.*

Duguet, E., Goujard, A., & L'Horty, Y. (2008). Les inégalités territoriales d'accès à l'emploi: une exploration à partir de sources administratives exhaustives. *Economie et statistique*, 415(1), 17-44.

Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of personality and social psychology*, 88(5), 736.

Durand, C (2005) L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, *notes de cours et exemples, université de Montréal.*

Duxbury, L. E et Higgins, C. A (1991) Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.

#### -E-

El Akremi, A., Nasr, M.I, et Vandenberghe C. (2009). Le rôle médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés : Proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (74), 3-23.

El Akremi A, Sassi, N. et Bouzidi S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Revue des Relations Industrielles*, 64 (4), 662 – 684.

El Akremi, A., Nasr, M.I., Camerman, J. (2006) Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences, in El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J. P. (éds.), *Comportement Organisationnel vol. 2, Editions De Boeck*, 2006, p. 47- 90.

El Akremi, A., & Ameur, S. B. Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique.

El Akremi, A., Roussel, P. (2003), Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Applications en GRH, *Actes du 14ème Congrès AGRH, Grenoble*, 1063-1096.

Edey-Gamassou, C (2002) Sources et mesures du stress au travail, quelles nouvelles voies de recherche envisager ?, *cahiers du CERGOR, Numéro 02/03*.

Edey-Gamassou, C (2004), Prévenir le stress et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources Humaines, *Cahiers de recherche du CERGORS, n°01/04*.

Edey-Gamassou, C. & Moisson, V. (2008) Stress, fatigue et soutien social : premiers résultats de deux études menées auprès du personnel soignant, *19ème Congrès de l'AGRH, Dakar, Sénégal*.

Edey Gamassou, C. (2014). *What drives personnel out of public organizations?., Public Organization Review, Springer Verlag, 15 (3), 383-398*.

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of applied psychology, 86(3), 418*.

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American journal of public health, 92(1), 105-108*.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior, 63(3), 379-395*.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, N., & Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis. *Social science & medicine, 58(9), 1659-1669*.

Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social science & medicine, 61(12), 2501-2512*.

Emerson R.M., (1976). Social Exchange Theory, *Annual Review of Sociology, 2, 335-362*

ESENER en 2007 et 2009 European survey of enterprises on new and emerging risks

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. et Desmet, P. (2009) *Market. Fondements et méthodes des Recherches en Marketing*, 4e éd., Dunod.

## -F-

Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 65(4), 189-203*.

Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology, 91(4), 870-883*.



- FERRIN, D. L., Dirks, K. T., & SHAH, P. P. (2003). Many routes toward trust: A social network analysis of the determinants of interpersonal trust. *In Academy of Management Proceedings, 2003( 1), C1-C6. Academy of Management.*
- Floru, R., & Cnockaert, J. C. (1998). Stress professionnel et Burnout. *Les cahiers de l'actif, 264(265), 25-40.*
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. *Handbook of organizational justice, 215, 245.*
- Folger, R. (2001). Justice as deonance. *In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, et D. P. Skarlicki (Eds.), Research in social issues in management, 1, New York: Information Age Publishing.*
- Folger, R., Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *In J. Greenberg et R. Cropanzano (Eds.), Advances in organizational behavior, 1-55. Palo Alto, CA: Stanford University Press.*
- Folger, R., et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management.* Beverly Hills, CA: Sage
- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. *In M. Schminke (Ed.), Managerial ethics: Moral management of people and processes, Mahwah, NJ: Erlbaum, 13-34.*
- Folger, R., et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32, 115-130.*
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management, 3(1), 141-183.*
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis, *Journal of Personality and Social Psychology, 46(4), 839-852.*
- Fornell, C., Larcker, D .F. (1981), Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research, (18), 39- 50.*
- Fougère, D., Rathelot, R., Aeberhardt, R. (2011). Commentaire: Les méthodes de testing permettent-elles d'identifier et de mesurer l'ampleur des discriminations ?. *In: Economie et statistique, (447), 97-101.*
- Francis, L., et Barling, J. (2005) Organizational injustice and psychological strain, *Canadian Journal of Behavioral Science, 37, 250–261.*
- Fraser, N (2004) Justice sociale, redistribution et reconnaissance, *Revue du MAUSS, 1(23), 152-164.*
- Fraser, N (2005) *Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution,* La Découverte, Paris, 2005.
- French JRP, Caplan RD, Van Harrison R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain.* New York: Wiley

French, J. R., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. *Coping and adaptation*, 316-333.

Fukuyama, F. (1992). *La fin de l'histoire et le dernier homme* (Vol. 10). Paris: Flammarion.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.

Furby, L (1986) Psychology and justice, in R.L. Cohen (ed.), *Justice: Views from the social sciences*,153-203. New York, Plenum.

## -G-

Galois, I et Parez-Cloarec, C (2008) L'intérim et le portage salarial : les règles d'échange construites par les acteurs pour une relation d'emploi flexible réussie, *communication proposée, dans Thème du colloque : Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 5ème Congrès de l'ADERSE, Grenoble*.

Gabarro, J. J. (1978). The development of trust influence and expectations. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*: 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25, 165-167.

Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 235-246.

Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations*, 213-237. Oxford, UK: Basil Blackwell.

Garner-Moyer, H (2004) Discrimination et emploi. Revue de la littérature, *Étude réalisée pour le DARES*.

Garner-Moyer, H (2000) Discrimination et emploi : Revue de la littérature, *Étude réalisée pour le compte de la DARES*.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A (2008) *Méthodologie de la recherche, compléments du chapitre 1*, Pearson Education France, 50 pages.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson, Montreuil.

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 27-36.

Giddens, A. (1990). The Consequences of Modernity. Cambridge. *Polity*, 53(83), 245-260.

Gilbert, J. A., Li-Ping-Tang, T. (1998), An examination of organizational trust antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.

Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Methods, and Applications. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology*, 143.

Girard (2003) La discrimination à l'embauche, mémoire D.E.A Droit Social 2002-2003 in *Université Lille 2 – Droit et santé Ecole doctorale n° 74 Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales*.

Girod-Séville M. et Perret V. (2002). Le problème des critères de validité dans les épistémologies constructivistes, une solution pragmatiste ? In *Mourgues et al., Questions de méthodes en sciences de gestion, Editions Dunod*.

Goldman, B. M. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705–728.

Gorgievski, M. J., et Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In *J. R. B. Halbesleben (Ed.), Handbook of stress and burnout in health care, 1–22. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers*.

Gosling, P. (1996). *Psychologie sociale* (Vol. 1). Editions Bréal.

Graziani, P., & Swendsen, J. (2004). Le stress. *Émotions et stratégies d'adaptation. Psychologie, Nathan Université*.

Greenberg, J (2006) Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58–69.

Greenberg, J. (2004) Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice, *Organizational Dynamics*, 33, 352–365.

Greenberg, J. (1993a). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.

Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In *R. Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 79-103*.

Greenberg, J., & Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11,433-444.

Greenberg J. (1987), “A taxonomy of organizational justice theories”, *The Academy of Management Review*, 12 (1). 9-22

Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: managing impressions of organizational justice. In *B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, 12, 111-157. Greenwich, CT: JAI Press*.

Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606 – 613.

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111.

Guéguen, H et Malochet, G (2014). *Les théories de la reconnaissance*, Paris, La Découverte.

Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social: et si bien traiter ses employés était payant?. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 6-26.

Guillalot, E. et Prévert, A. (2013) *La discrimination : un objet indicible ?*, Paris : L'Harmattan.

Guimond, S., & Dambrun, M. (2002). When prosperity breeds intergroup hostility: The effects of relative deprivation and relative gratification on prejudice. *Personality and social psychology bulletin*, 28(7), 900-912.

Guimond, S. et Tougas, F. (1994) Sentiments d'injustice et action collective : la privation relative. In R. Y. Bourhis et J. P. Leyens (Dir.), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*. Sprimont, Mardaga, 201–231.

## -H-

Haberey-Knuessi, V. (2011). Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, (1), 23-29.

Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. Anderson R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective*. Pearson. 7th ed. 800p.

Halpern, C (2013). Penser la reconnaissance, in *Sciences Humaines (éd), La reconnaissance : Des revendications collectives à l'estime de soi*, 2013, Seuil, 5-20.

Halpern, C (2008), « Quelle justice voulons-nous ? », *Sciences humaines, Grand dossiers no 10*.

Havet, N., & Sofer, C. (2002). Les nouvelles théories économiques de la discrimination. *Travail, genre et sociétés*, (1), 83-115.

Hechiche-salah, L., Bousnina-Bouallegue, Z et Touzani, M, (2003) La gestion du stress des enseignants à l'université : le cas de la Tunisie, *acte de l'AGRH*, 1425-1449.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human resource management journal*, 7(1), 45-56.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.

Homans, G. (1961) *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace et World.

Honneth, A. (2006). Sans la reconnaissance, l'individu ne peut se penser en sujet de sa propre vie. *Philosophie magazine*, (5).

Honneth, A (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.

Honneth, A. (2002). Reconnaissance et justice». *Le passant ordinaire*, 38, revue internationale de création et de pensée critique, janvier 2002-février 2002.

Honneth, (2000) *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.

Howard, J. & D. Frink (1996), The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction," *Group and Organization Management*, 21(3):278-303.

Hughes, D., et Dodge, M. (1997). African American women in the workplace: Relationships between job conditions, racial bias at work, and perceived job quality. *American Journal of Community Psychology*, 25(5), 581-600.

Hughes, D., et Dumont, K. (1993). Using focus groups to facilitate culturally-anchored research. *American Journal of Community Psychology*, 21(4), 775-806

Hellemans, C., & Karnas, G. (1999). Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les «tensions mentales». *Revue européenne de psychologie appliquée*, 49(3), 215-224.

#### -I-J-

Igalens, J. et Roussel, P., (1998). *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*. Paris : Economica, Collection Recherche en Gestion.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1984). A type AB person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human relations*, 37(7), 491-513.

Ion, J (1996) *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris, Dunod.

Jaccard, J., Turrisi, R., Wan, C. K. (1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*, Newbury Park, CA: SAGE Publications.

JACOB, R. (2001). Reconnaissance au travail: un cadre de gestion. *Inconférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec*.

James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 21-50.

Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29-64.

Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395.

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod.

Jones, J.M (1997) *Prejudice and racism*, 2<sup>nd</sup> ed., New York : McGraw-Hill.

Joseph, O., & Lemièrre, S. (2005). La discrimination de genre et d'origine à l'encontre des jeunes sur le marché du travail, CEREP. *Net. doc*, 12.

**-K-**

Kahn R.L., et Byosièrre P.(1992) Stress in organizations, in *Dunette M.D. and Youth L.M. (Eds), "Handbook of industrial and organizational Psychology"*, 3, pp 571-651. In. *Thèse de Doctorat « Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise »*, Delaunois, M., 2001.

Kahneman, D., Knetsch, J.L., Thaler, R.H. (1986) Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market, *The American Economic Review*, 76(4), 728-741.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-308.

Karasek R. et Theorell T. (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, NY.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 51-60.

Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological bulletin*, 96(1), 201.

Kidder, D. and McLean Parks, J., (2001) The good Soldier : Who is s(he)?, in *El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J. P. (éds.), Comportement Organisationnel vol. 2, Editions De Boeck, 2006*.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and environmental medicine*, 60(1), 27-34.

Koenig, G (1993) Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (9), 4-17.

Koenig C., van Wijk, G., (1992) *Inter-Firm Alliances : The Role of Trust*, International Conference on Joint Ventures and Strategic Alliances, The Pennsylvania State University.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.

Krieger, N., & Sidney, S. (1996). Racial discrimination and blood pressure: the CARDIA Study of young black and white adults. *American journal of public health*, 86(10), 1370-1378.

Krieger, N., Smith, K., Naishadham, D., Hartman, C., & Barbeau, E. M. (2005). Experiences of discrimination: validity and reliability of a self-report measure for population health research on racism and health. *Social science & medicine*, 61(7), 1576-1596.

-L-

Lagacé, M., & Tougas, F. (2006). Les répercussions de la privation relative personnelle sur l'estime de soi. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, (1), 59-69.

Lahire, B (1998) *L'homme pluriel : Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, 1998.

Lahmadi, G (2008) Alain Caillé, dir., la quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total, *Questions de communication*, 14, 362-364.

Lambert, E. (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff, *Journal of Criminal Justice*, 31, 155–168.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Allen, R. I. (2006). Correlates of correctional officer job stress: The impact of organizational structure. *American Journal of Criminal Justice*, 30(2), 227-246.

Laplante, J., & Tougas, F. (2011). La privation relative et le niveau d'identification comme déclencheurs du désengagement psychologique: une étude exploratoire auprès d'éducatrices. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (1), 43-61.

Lapointe, J. J. (1997). La Méthodologie des Systèmes Souples appliquée à l'amélioration de situations problématiques complexes en éducation. *Département de technologie de l'enseignement, Université Laval, Québec*.

Lapointe, J., (2003) À l'heure d'une réflexion éthique?, *Effectif*, 6(2), 42-45.

- LaRocco, J. M., House, J. S., & French Jr, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of health and Social Behavior*, 202-218.
- Laufer, J., & Silvera, R. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. *Revue de l'OFCE*, (2), 245-271.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Legendre, R., (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation, 2ème édition, Montréal : éd. Guérin.
- Legault M.J. (2002) « La situation des groupes cibles sur le marché du travail, au Québec et au Canada ». In *Équité en emploi - équité salariale. Recueil de textes*, sous la dir. de Marie-Josée Legault, Québec : Télé-université Lembrechts et Valgaeren (2010)
- Lepers, X., (2003) « La relation d'échange fournisseur-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, 2003, p. 81-94.
- Lepers, X. (2005). Le concept de confiance à l'épreuve des faits: le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs. In *Actes de la XIVe Conférence de l'AIMS* (pp. 1-29).
- Leseur, A. (2005). Les théories de la Justice.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., et Fry, W. R. (1980). Beyondjustice: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, 167–218. NewYork: Springer-Verlag.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology*, 9, 91-113. New York: Plenum
- Leventhal, G. S. (1976). Justice in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, et R. C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211–240). Morristown, NJ: General Learning Press
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: the moderating impact of relationship length. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1163.
- Lewicki, R. J. & Benedict Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, 114-140. London: Sage.



Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1994). Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline, *In B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Conflict, cooperation, and justice, 133–173. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces, 63(4), 967-985.*

Le Moigne, J. L. (2012). *Les épistémologies constructivistes: Que sais-je? n° 2969.* Presses universitaires de France.(PUF)

Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *In G.R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resource Management, vol. 15, Greenwich, CT: JAI Press, 47-120.*

Lincoln, Y.S. & Guba E.G., (1985). *Naturalistic Inquiry.* London : Sage publications.

Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in nnonorganizational relations, *in J. Greenberg et R. Cropanzano (éds.), Advances in organizational justice, Stanford, CA, Stanford University Press, 56-88.*

Lind, E.A., Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice,* NY: Plenum.

Linhart, D., Durand, E., & Rist, B. (2002). *Perte d'emploi, perte de soi.* Ed. Erès. Toulouse.

Livet, P., & Reynaud, B. (1998). 13. Organisational Trust, Learning and Implicit Commitment. *In Lazaric N. & Lorenz E. Trust and Economic Learning,* Edward Elgar, Londres, 266.

Lorenz, E. (1996). Confiance, contrats et coopération économique. *Sociologie du travail, 487-508.*

Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence and trust: problems and alternatives. *In D. Gambetta (Ed.), Trust: making and breaking cooperative relations, 213-237. Oxford, UK: Basil Blackwell.*

#### -M-

Mackay, C. J., & Cooper, C. L. (1987). Occupational stress and health: Some current issues. *International review of industrial and organizational psychology, 1, 167-99.*

Meara, N. M. (2001). Just and virtuous leaders and organizations. *Journal of vocational behavior, 58(2), 227-234.*

Major, B., Crocker, B., & Schmader, T. (1999). Coping with prejudice: The role of psychological disengagement'. *In J.K Swim & C. Stangor, (Eds.), Prejudice: The Target's Perspective', Academic Press, San Diego, CA: Academic Press.*

Major, B., Spencer, S., Schmader, T., Wolfe, C., & Crocker, J. (1998). Coping with negative stereotypes about intellectual performance: The role of psychological disengagement. *Personality and social psychology bulletin, 24(1), 34-50.*

Mangematin V., Thuderoz C., (2004) *Des Mondes de confiance – Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, Paris, CNRS Éditions, 2004.

Mangematin, V. (1998). La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production. *Confiance et entreprise*, 21-p.

Mansour, S., & Commeiras, N. (2014) Les effets des conditions de travail sur la qualité de service perçue: une étude auprès des personnels en contact dans le secteur hôtelier., *Communication au 25ème Congrès de l'AGRH – Chester*, 18.

Manville, C. (2007). Les jugements de justice des salariés atypiques: quels critères ? , *18ème congrès de l'AGRH, Fribourg, 20, 21, 22 septembre 2007*.

Mareau, C., & Dreyfus, A. V. (2004). *L'indispensable de la psychologie* (Vol. 579). Studyrama.

Maruani, M. (2004). Activité, précarité, chômage: toujours plus?. *Revue de l'OFCE*, (3), 95-115.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Mazet, N., Monteil, J., et Roche, P. (2006) La théorie de la privation relative et le militantisme chez les homosexuels, 50-58.

Mbiatong, J (2013) Enjeux identitaires de la RVAE chez des professionnels en mal de reconnaissance, in *Institutionnalisation et internationalisation des dispositifs de reconnaissance et de validation des acquis de l'expérience, vecteur de renouvellement des relations entre univers de formation et de travail ?*, 1, sous la direction Pascal Lafont, 2013, Edition publibook Université, Sciences Humaines et sociales : Sciences sociales, 295.

McAllister, D. (1995). Affect- cognition- based as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

McFarlin, D. B., et Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with per-sonal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637

McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.

McShane, S. L., & Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel: Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Chenelière McGraw-Hill.

Mendez, A. (2001). Le cas d'une banque mutualiste: les mécanismes de la confiance. *Revue française de gestion*, 18-27.

Meurs, D., & Ponthieux, S. (2004). Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes en Europe. Effet de structure ou discrimination?. *Revue de l'OFCE*, 90, 153-192.

Meurs, D., Pailhé, A et Simon, P, (2006) Mobilité entre générations d'immigration et persistance des inégalités : l'accès à l'emploi des immigrés et de leurs descendants en France, *Population*, (5/6)763-801.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. in R.M Kramer, & T.R Taylor (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166, 195 Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Mikula, G. (2001). Justice: Social psychological perspectives. In N. J. Smelser, & P. B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*, 8063–8067. London: Pergamon Press.

Mikula, G. (2005). Some observations and critical thoughts about the present state of justice theory and research. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki, and k. van den Bos (Eds.), *What motivates fairness in organizations*, 197-209. Greenwich, CT : IAP.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, 261-287. London: Sage.

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.

Moisson V (2008) Moisson, V. (2008). *Quand les déséquilibres occasionnent le stress: les conséquences individuelles et organisationnelles*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III, décembre 2008, 315.

MONGEAU, P. (2008). , Québec, Réaliser son mémoire ou sa thèse. *Côté jeans & Côté tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 145.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management journal*, 41(3), 351-357.

Morrow, J. L., Hansen, M. H., & Batista, J. C. (1999, June). Measurement issues in trust research: Are we measuring what we think we're measuring ?. In *Published in the*

*Proceedings of the International Food and Agribusiness Management Association's World Food and Agribusiness Congress, Florence, Italy.*

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.

Morfaux, L. M et Lefranc, J (2011) le vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, *Armand Colin*.

Mothe, C., & Ingham, M. (2000, May). La confiance au sein de coopérations interfirmes: une étude de cas. In *IXème conférence internationale de management stratégique- " Perspectives en management stratégique" AIMS*. Montpellier.

Moulette, P., & Roques, O. (2014). Gérer les compétences spécifiques pour préserver le capital immatériel: l'illettrisme en entreprise dans la théorie de la conservation des ressources. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 96-105.

Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. *Motivation and work behavior*, 5, 111-131.

#### -N-

Nadisic, T. (2005). La justice organisationnelle invisible et filemanagement de l'injustice par l'encadrement intermédiaire. In *AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné (Vol. 15)*.

Naschberger, C. (2006, November). La reconnaissance des compétences au travail à travers un outil de gestion. Une étude en milieu hospitalier. In *XVIIème Congrès Annuel de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*.

Nasr, MI (2004) Justice organisationnelle, Confiance et comportement de citoyenneté, *mémoire pour l'obtention du Master 2 en Management des Ressources Humaines, Université de Tunis*.

Neveu, V. (2004, September). La confiance organisationnelle: définition et mesure. In *conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines*, tome 2, 1071-1110.

Neveu, J. P. (2012). La difficile prévention des suicides au travail. *Gestion*, 37(4), 6-14.

Nooteboom B., (2003) Learning to trust, *Symposium La structure cognitive de la confiance*.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.

Ndobo, A. (2010). *Les nouveaux visages de la discrimination*. De Boeck., 1<sup>ère</sup> édition,

Nyhan, R. C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.

Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

### **-O-P-**

Oaxaca, R. L., & Ransom, M. R. (1994). On discrimination and the decomposition of wage differentials. *Journal of econometrics*, 61(1), 5-21. North-Holland.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Ouchi W. G., (1981), *Theory Z*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1981

Paquet, M., Gavranic, A., Gagnon, S., & Duchesne, M. (2009). Pratiques essentielles de reconnaissance au travail: nature et mesure.

Pecault-Rivolier, L. (2013) Lutter contre les discriminations au travail : un défi collectif, *rapport sur les discriminations collectives en entreprises, ministre de la justice*.

PERETTI, J. M. (2004). Les Clés de l'équité.

Petit, P. (2003). Comment évaluer la discrimination à l'embauche?. *Revue française d'économie*, 17(3), 55-87.

P Phillips, D. C., & Burbules, N. C. (2000). *Postpositivism and educational research*. Rowman & Littlefield.

Pourtois, H. (2009). La reconnaissance: une question de justice? Une critique de l'approche de Nancy Fraser. *Politique et Sociétés*, 28(3), 161-190.

Porentoro (2006) Understanding prejudice and Racism, *in Jones 1997*

Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). Handbook of organizational measurement, *Marshfield, Pitman*.

Pruvost, F. (2001). La confiance comme représentation des relations: une approche multiméthode. *Le Management stratégique en représentation*. Dunod.

Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.

L'association Américaine de psychologie (1996)

-R-

- Ragni, T (2012) Le stress au travail rend-il malade et entraîne-t-il des pertes pour l'économie?, *La Vie économique Revue de politique économique* 3-2012, 52-55.
- Ramond, C. (2011). Le retour des sentiments moraux dans les théories de la reconnaissance-De la'grammaire morale des conflits sociaux'à la'grammaire des sentiments moraux'. *Índice, Revista Eletrônica de Filosofia*, 3(2011/1), 1-26.
- Ravaud J.-F., Mormiche P., 2003, Santé et handicaps, causes et conséquences d'inégalité sociales, *Comprendre*, (4), Éd. PUF., 87-106.
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice, *The Belknap Press of Harvard University Press*.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 49(1), 95.
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, (1), 180-195.
- Emmanuel, R. (2004). L'expérience de l'injustice. Reconnaissance et clinique de l'injustice. *Éditions la Découverte, Armillaire, Paris, 1vol*.
- Renault, E. (2013). Theory of recognition and critique of institutions. *The critical theory of Axel Honneth*. Brill.
- Renault, E. (2006). La reconnaissance au cœur du social. *Sciences humaines*, 172.
- Riach, P. A., & Rich, J. (2002). Field experiments of discrimination in the market place\*. *The economic journal*, 112(483), F480-F518.
- Richard, D (2012) Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'Université de Grenoble, présentée et soutenue publiquement le 26 septembre 2012*.
- Ricoeur, P (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Gallimard, Coll. « Folio essais ».
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- RIVET, M. (2003). La discrimination dans la vie au travail: le droit a l'egalite a l'heure de la mondialisation. *RDUS*, 34, 275-373.
- Rivolier, J. (1989). *L'homme stressé*. Presses universitaires de France.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: a meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41, 574-599.

Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299-322.

Roques, O., & Roger, A. (2004). Pression au travail et sentiment de compétence dans l'hôpital public. *Politiques et management public*, 22(4), 47-63.

Roques, O. (1999). *Les réactions des salariés aux transitions de carrière: une approche en termes de stress au travail* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3). thèse de doctorat en Science de Gestion, université Aix-Marseille 3, 464.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*, 35(4), 651-665.

Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: the moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten contracts*. Thousand Oaks, CA: Sage

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

Royer, I. et Zarlowski, P., (2004) Le design de la recherche in Thiétart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en Management*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 168-196

Ruiller, C. (2008). *Le soutien social au travail: conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle: l'étude d'un cas hospitalier*. Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Rennes 1 Université de Caen, 359.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.

-S-

Safi, M., & Simon, P. (2013). Les discriminations ethniques et raciales dans l'enquête Trajectoires et Origines: représentations, expériences subjectives et situations vécues. *Economie et statistique*, 464(1), 245-275.

Sainsaulieu, R. (1985). Culture et sociologie de l'entreprise. *Connexions*. 45, 109-122.

SAINSAULIEU, R. (1977). L'identité au travail, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. *Sainsaulieu L'identite au travail 1977*.

Sako, M., Does trust improve business performance?, *Trust in and between Organisations*, Lane C. and Backmann, R. (Ed.), Oxford University Press, 1998.

Salhi, M. et Chakor T. (2015) Confiance, stress au travail et contrat psychologique : Proposition d'une grille d'analyse théorique et propositions de recherche, *33ème Université d'été de l'Audit Social – 27 et 28 Août 2015 – Montréal*,

Schmader, T., Major, B., & Gramzow, R. H. (2001). Coping with ethnic stereotypes in the academic domain: Perceived injustice and psychological disengagement. *Journal of Social Issues*, 57(1), 93-111.

Schmader, T., Major, B., Eccleston, C. P., & McCoy, S. K. (2001). Devaluing domains in response to threatening intergroup comparisons: perceived legitimacy and the status value asymmetry. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 782.

Selye, H. (2013). *Stress in health and disease*. Butterworth-Heinemann.

Selye, H (1979) *The stress of my life : A scientist's Memoris*, Van Nostrand Reinhold, Second édition, 267.

Servet, J. M. (1994). Paroles données: le lien de confiance. *Revue du MAUSS semestrielle*, (4), 37-56.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.

Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368.

Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 623-658.

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365-377.

Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing research*, 291-300.

Sheppard, B. H., & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. In R. M. Kramer et T. R. Tyler (Eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, London: Sage 140, 165.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 91.



Siegrist, J., (1996) Adverse health effects of high-effort/lowreward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1996, 27-41.

Siegrist J., Theorell T (2006). Socioeconomic position and health: the role of work and employment. In: J Siegrist, M Marmot (Eds.). *Social Inequalities in Health. New evidence and policy implications*. Oxford: Oxford University Press.

Silberman, R., & Fournier, I. (2006). Les secondes générations sur le marché du travail en France: une pénalité ethnique ancrée dans le temps. *Revue française de sociologie*, 47(2), 243-292.

Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*, (6), 83-94.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.

Skitka, L. J. (2002). Do the means always justify the ends, or do the ends sometimes justify the means? A value protection model of justice reasoning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(5), 588-597.

Sofer, C (1995) La mesure des discriminations de salaire, *Les Cahiers du Mage*, (2).

Spell, C. S., & Arnold, T. (2007). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 729-751.

Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007b). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health†. *Journal of Management*, 33(5), 724-751.

St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.

Steiler, D., & Rosnet, E. (2011). La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil. *La revue des Sciences de Gestion*, (5), 71-79.

Steiner, D. D., & Wessel, J. (2010, April). The roles of customer power and justice in emotional labor. *Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, Atlanta*

Steiner, D. D. (2009, April). What is age ? What are its consequences ? Commentaries on the symposium: Perceptions of age in the workplace: U.S. and EU perspectives. *Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, New Orleans*.

Steiner, D. D., Bertolino, M., Fraccaroli, F., & Truxillo, D. M. (2007, April). Justice perceptions of organizational practices concerning older employees. *Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, New York*.

Steiner, D. D., et Bertolino, M. (2006). The contributions of organizational justice theory to combating discrimination. *Cahiers de l'URMIS*, (10-11), 55-63.

Steiner, D. D. (2006). Les perceptions de justice comme mécanisme pour comprendre et combattre les discriminations dans l'emploi. *Actes du Colloque «Exclusions et discriminations : comprendre et agir » organisé par l'AFPA/INOIP, Lille, 91-96.*

Sternthal, M. J., Slopen, N., & Williams, D. R. (2011). Racial disparities in health. *Du Bois Review: Social Science Research on Race*, 8(01), 95-113.

Stone-Romero, E. F., & Stone, D. L. (2005). How do organizational justice concepts relate to discrimination and prejudice. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.) *Handbook of organizational justice*, 439-467. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Sutton, R. I. (1990). Organizational decline processes-a social psychological perspective. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, 12, 205-253. Greenwich, CT: JAI Press.

Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of personality and social psychology*, 68(2), 199.

Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*, Cambridge: Cambridge University Press.

#### -T-

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.

Taylor, S. E. (1998), The Social Being in Social Psychology, In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Gardner, *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed., Boston, Oxford University Press, pp. 58-95.

Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.

Thériault, R et St-Onge, S., (2000) Gestion de la rémunération : théorie et pratique, *Gaetan Morin Editeur*, 780 .

Thériault, R., (1983), Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables, *Chicoutimi: Gaetan Morin Ed.*

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.

Thibaut, J., & Kelley, H.H. (1959, 1986). *The social psychology of groups* (re-issued ed.), New Brunswick, NJ: Transaction, Inc.

Thuderoz, C., Mangematin, V., et Harisson, D (1999) *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Gaëtan Morin Éditeur, Paris, 1999, 322 p.

Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 839-865.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.

Tremblay M., Guay P., Simard G. (2000), Organizational Commitment and Extra-behaviors: The Influence of Human Resource Practices, *Working Paper Series #2000s-24, CIRANO, Montreal, Canada, 24 p.*

Tyler, T. R., et Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. In D. Gilbert, S. T. Fiske, et G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology 4*, 595. Boston: McGraw-Hill

Tyler, T. R. (1997). Citizen discontent with legal procedures: A social science perspective on civil procedure reform. *The American Journal of Comparative Law*, 45(4), 871-904.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Trust in Organisational Authorities: The Influence of Motive Attribution on Willingness to Accept Decisions. in R. Kramer et T. Tyler (éds.), *Trust in organisations: frontiers of theory and research*, SAGE publications Inc., California, 429.

Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of personality and social psychology*, 67(5), 850.

Tyler, T. R. & Lind, E. A., (1992). A relational model of authority in groups. In M, Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191. New York: Academic Press

Tyler, T. R. (1990). Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy, and compliance. New Haven, CT: Yale University Press

Tougas, F., Rinfret, N., Beaton, A. M., & De la Sablonnière, R. (2005). Policewomen acting in self-defense: can psychological disengagement protect self-esteem from the negative outcomes of relative deprivation?. *Journal of personality and social psychology*, 88(5), 790.

Tougas, F., Lagace, M., De La Sablonnière, R., & Kocum, L. (2004). A new approach to the link between identity and relative deprivation in the perspective of ageism and retirement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 59(1), 1-23.

TNS Sofres en juillet 2007 : Institut d'études marketing et d'opinion international

-V-

Vacher, B., & Andonova, Y. (2011). La reconnaissance dans les organisations. Précisions terminologiques. *Communication. Information médias théories pratiques*, 28(2).

Van Avermaet, E., McClintock, C., & Moskowitz, J. (1978). Alternative approaches to equity: Dissonance reduction pro-social motivation and strategic accommodation. *European Journal of Social Psychology*, 8(4), 419-437.

Van den Bos, K., Wilke, H. A., Lind, E. A., & Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1493.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research: a guide for organizational and social research*. Oxford University Press. Oxford, UK.

Vandeville, G., & Cazal, D. L'effet de la pression du temps sur le stress du consommateur lors d'un achat sur un site de commerce électronique: Proposition d'un modèle conceptuel. *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, 19.

Vecchio, R. P. (1981). An individual-differences interpretation of the conflicting predictions generated by equity and expectancy theory. *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 470.

Velicer, W. F., Peacock, A. C., & Jackson, D. N. (1982). A comparison of component and factor patterns: A Monte Carlo approach. *Multivariate Behavioral Research*, 17(3), 371-388.

Vergara, F (2005) l'utilitarisme, *Encyclopaedia universalis*, 2005.

Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations. *Handbook of organizational justice*, 383-410.

Vézina M., Ndjaboué, R., Brisson, C. (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, *Revue épistémologique*, Août 2010, 36.

Vignal J., Oiry E. (2015), Peut-on manager un changement tout en le subissant ?, Les enseignements d'un audit social sur les managers de proximité, in *33ème Université d'Été de l'Institut d'Audit Social*, Montréal, 27-28 août 2015.

#### **-W-X-Y-Z-**

Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979) The relation between procedural and distributive justice. *Virginia Law Review*, 65, 1401.

Walker, I. (1999). Effects of personal and group relative deprivation on personal and collective self-esteem. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2(4), 365-380.

Walzer M. (1997). Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité, *Paris, Éditions du Seuil*. 380.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.

- Wemmers, J. A., Cousineau, M. M., & Martire, R. (2003). Justice réparatrice, besoins des victimes et violence conjugale: Les victimes désirent-elles un pouvoir de décision. *Le Journal International de Victimologie*, 1(4).
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Whitener, E. M. (1998). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Whitley, B., Kite, M., Yzerbyt, V., & Demoulin, S. (2013). Psychologie des préjugés et de la discrimination. *De Boeck Supérieur*, 688.
- Williams, D. R., Gonzalez, H. M., Williams, S., Mohammed, S. A., Moomal, H., & Stein, D. J. (2008). Perceived discrimination, race and health in South Africa. *Social science & medicine*, 67(3), 441-452.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law & Economics*, 36(1), 453-486.
- Word, C. O., Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974). The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. *Journal of experimental social psychology*, 10(2), 109-120.
- Ybema, J. F., & Van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: a longitudinal perspective. *Social science & medicine*, 70(10), 1609-1617. In *Facteurs psychosociaux de l'environnement de travail et santé mentale des travailleurs: Recherche exploratoire sur l'utilisation et a mesure de la justice organisationnelle, la prédictabilité et le leadership au travail*, Vézina M., Ndjaboué, R., Brisson, C. (2010).
- Youf, D. (2007). La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique d'Axel Honneth. *Sociétés et jeunesse en difficulté. Revue pluridisciplinaire de recherche*, (3).
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.
- Zafirovski, M. (2003). Some amendments to social exchange theory: a sociological perspective. *Theory & Science*, 4(2), 1-22.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 17(2), 229-239.

Zedeck, S. (1971). Problems with the use of "moderator" variables. *Psychological Bulletin*, 76(4), 295.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*. 8, 53.

## Tables des Figures

---

Figure n°1-1 : Synthèse du modèle tridimensionnel de la justice organisationnelle.....	31
Figure n°1-2 : Modèle des effets de la justice organisationnelle selon la théorie de l'échange social .....	45
Figure n°1-3 : Modèle des effets de la justice organisationnelle sur la confiance organisationnelle.....	50
Figure n°2-1 : Les approches de la reconnaissance au travail et ses pratiques.....	58
Figure n°2-2 : La relation reconnaissance, confiance et identité professionnelle.....	91
Figure n°3-1 : Modèle biologique fondé sur le stimulus-réponse .....	133
Figure n°3-2 : Le modèle de Karasek (1979) .....	135
Figure n°3-3 : Modèle de demande-contrôle-support de Karasek et Theorell (1990).....	136
Figure n°3-4 : Modèle transactionnel du stress professionnel (Mackay et Cooper, 1987)...	140
Figure n°3-5 : Le modèle Déséquilibre Effort- Récompenses de Siegrist (1996).....	140
Figure n°3-6 : Illustration de la relation de causalité entre la justice et la santé.....	150
Figure n°3-7 : Récapitulatif du modèle des relations discrimination, justice, reconnaissance et confiance au travail.....	174
Figure n°3-8 : Modèle n°1 Relation directe entre les concepts.....	176
Figure n°3-9 : Modèle n°2 La Valorisation organisationnelle.....	176
Figure n°3-10 : Modèle n°3 Discrimination et Valorisation organisationnelle.....	177
Figure n°3-11 : Modèle n°4 Discrimination, Valorisation organisationnelle et Stress au travail.....	178
Figure n°4-1 : Modèle général de notre recherche.....	184
Figure n°4-2 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique.....	198
Figure n°5-1 : Relation de médiation.....	259
Figure n°5-2 : Relation de modération.....	261
Figure n°5-3 : Les relations directes du 1er sous modèle.....	266
Figure n°5-4 : Les effets directs entre le stress au travail et les autres variables.....	269
Figure n°5-5 : Les effets directs et réciproques entre la justice organisationnelle, la reconnaissance et la confiance.....	271
Figure n°5-6 : Le triple effet interactif.....	276
Figure n°5-7 : Les effets directs entre la VO les PDisc et le stress.....	277
Figure n°5-8 : Les effets de médiation du 1er sous modèle.....	283
Figure n°5-9 : L'effet modérateur du 1er sous modèle.....	286

Figure n°5-10 : L'effet modérateur du 2ème sous modèle.....	291
Figure n°5-11 : L'effet modérateur du genre sur le 1er sous-modèle.....	293
Figure n°5-12 : L'effet modérateur du genre sur le 2ème sous-modèle.....	295
Figure n°5-13 : L'effet modérateur du pays sur le 1er sous-modèle.....	297
Figure n°5-14 : L'effet modérateur de l'âge sur le 1er sous-modèle.....	299
Figure n°5-15 : L'effet modérateur de l'âge sur le 2ème sous-modèle.....	301
Figure n°5-16 : L'effet modérateur du métier sur le 1er sous-modèle.....	303
Figure n°5-17 : L'effet modérateur du métier sur le 2 <sup>ème</sup> sous-modèle.....	304
Figure n°5-18 : Le positionnement de notre modèle de recherche.....	325



## Liste des tableaux

---

Tableau n°1-1 : La taxonomie des théories de la justice organisationnelle.....	33
Tableau n°1-2 : La classification de Kelman et de Cropanzano.....	35
Tableau n°1-3 : Exemples de contributions et de rétributions.....	37
Tableau n°1-4 : Limites de la théorie d'équité d'Adams (1965).....	39
Tableau n°2-1 : Types d'interaction et formes de reconnaissance au travail.....	63
Tableau n°2-2 : Synthèse de quelques définitions de la confiance par critères.....	66
Tableau n°2-3 : Les dimensions de la confiance selon Mishra.....	82
Tableau n°2-4 : La relation entre la reconnaissance et l'identité.....	90
Tableau n°3-1 : Récapitulatif des relations selon la littérature.....	175
Tableau n°4-1 : Les positions épistémologique du positivisme, post-positivisme et du constructivisme.....	195
Tableau n°4-2 : Les différentes postures épistémologiques.....	199
Tableau n°4-3 : Quelques démarches quantitatives.....	201
Tableau n°4-4 : Quelques comparaisons entre les différents modes d'administration d'un questionnaire.....	207
Tableau n°4-5 : Différences entre deux types d'analyse par régression.....	211
Tableau n°4-6 : L'opérationnalisation de la reconnaissance au travail et les codes associés	216
Tableau n°4-7 : L'opérationnalisation de la justice organisationnelle et les codes associés.	218
Tableau n°4-8 : L'opérationnalisation de la confiance au travail et les codes associés.....	220
Tableau n°4-9 : L'opérationnalisation des perceptions discriminatoires et les codes associés.....	223
Tableau n°4-10 : L'opérationnalisation du stress au travail et les codes associés.....	225
Tableau n°4-11 : Tableau croisé genre-pays.....	226
Tableau n°4-12 : Tableau croisé genre-classe d'âge.....	227
Tableau n°4-13 : Tableau croisé secteur d'activité- pays.....	228
Tableau n°4-14 : Valeurs clés des principaux indices d'ajustement du modèle global.....	237
Tableau n°4-15 : Qualité d'ajustement du modèle de la reconnaissance au travail.....	239
Tableau n°4-16 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant la reconnaissance au travail.....	240
Tableau n°4-17 : Validité convergente de l'échelle de la reconnaissance au travail.....	241
Tableau n°4-18 : Indices d'acceptabilité des modèles testés de la justice organisationnelle	243
Tableau n°4-19 : Validité convergente de l'échelle de la justice organisationnelle.....	244

Tableau n°4-20 : Qualité d'ajustement du modèle de la confiance au travail.....	245
Tableau n°4-21 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant la confiance au travail.....	246
Tableau n°4-22 : Validité convergente de l'échelle de la confiance au travail.....	247
Tableau n°4-23 : Qualité d'ajustement du modèle des perceptions discriminatoires.....	248
Tableau n°4-24 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant les perceptions discriminatoires.....	249
Tableau n°4-25 : Validité convergente de l'échelle des perceptions discriminatoires.....	250
Tableau n°4-26 : Qualité d'ajustement du modèle du stress au travail.....	251
Tableau n°4-27 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant le stress au travail.	252
Tableau n°4-28 : Validité convergente de l'échelle des perceptions discriminatoires.....	252
Tableau n°4-29 : Qualité d'ajustement du modèle de la valorisation organisationnelle...	253
Tableau n°4-30 : Indices d'acceptabilité des modèles testés concernant la valorisation organisationnelle.....	254
Tableau n°4-31 : Validité convergente de l'échelle de la valorisation organisationnelle...	255
Tableau n°5-1 : Corrélations entre les variables.....	265
Tableau n°5-2 : Les résultats des régressions des effets directs.....	268
Tableau n°5-3 : ANOVA.....	270
Tableau n°5-4 : Résultats de régressions des effets directs entre le stress au travail et les autres variables.....	271
Tableau n°5-5 : Les résultats des régressions des effets directs et réciproque.....	273
Tableau n°5-6 : Les résultats des régressions des effets directs et interactifs.....	274
Tableau n°5-7 : Les résultats des régressions des effets interactifs.....	276
Tableau n°5-8 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la JO.....	280
Tableau n°5-9 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la RT.....	281
Tableau n°5-10 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la CT.....	282
Tableau n°5-11 : Les résultats des régressions des effets de médiation de la VO.....	285
Tableau n°5-12 : Les résultats des régressions des effets de modération de la JO.....	287
Tableau n°5-13 : Les résultats des régressions des effets de modération de la RT.....	288
Tableau n°5-14 : Les résultats des régressions des effets de modération de la CT.....	288
Tableau n°5-15 : Les résultats des régressions des effets de modération de la RJ.....	289
Tableau n°5-16 : Les résultats des régressions des effets de modération de la RC.....	290
Tableau n°5-17 : Les résultats des régressions des effets de modération de la CJ.....	291
Tableau n°5-18 : Les résultats des régressions des effets de modération de la VO.....	292

Tableau n°5-19 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du genre (1er sous modèle).....	294
Tableau n°5-20 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du genre (2ème sous modèle).....	296
Tableau n°5-21 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du pays (1er sous modèle).....	297
Tableau n°5-22 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du pays (2ème sous modèle).....	298
Tableau n°5-23 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur de l'âge (1er sous modèle).....	300
Tableau n°5-24 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur de l'âge (2ème sous modèle).....	301
Tableau n°5-25 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du métier (1er sous modèle).....	304
Tableau n°5-26 : Résultats du test de comparaison par paires des coefficients des effets modérateur du métier (2 <sup>ème</sup> sous modèle).....	305

## Annexes

**Annexe n°1 : Tableau récapitulatif des définitions de la confiance selon les critères**

Critères	Auteurs	Définitions
<b>Comportement coopératif (Risque)</b>	Rotter (1967)	La confiance interpersonnelle est l'attente, par un individu (ou groupe d'individus), que la promesse (verbale ou écrite) d'un autre individu (ou groupe d'individus) sera respectée
	Barber (1983)	Attentes optimistes d'un individu concernant (a) la poursuite d'un ordre social établi, (b) la tenue par autrui d'un rôle (compétences techniques) et (c) l'accomplissement, par autrui, d'un devoir moral
	Meeker (1983)	Attente d'un comportement coopératif de la part de l'autre
	Butler et Cantrell (1984)	Attente concernant le comportement de l'autre concernant cinq points (composantes de la confiance, caractéristiques individuelles) : (a) intégrité, (b) compétence, (c) cohérence, (d) loyauté, (e) ouverture
	Butler (1991)	Promesse implicite que l'autre ne cherchera pas à faire du mal
	Rempel et Holmes (1986)	(a) prévisibilité, (b) fiabilité et (c) réceptivité sont d'importance égale
	Zucker (1986)	Ensemble d'attentes sociales partagées par chaque personne impliquée dans un échange économique. Trois mécanismes principaux de « production de la confiance » : la confiance est liée (a) à l'expérience des échanges passés, (b) aux similarités entre individus, (c) à des mécanismes formels ( <i>institutions</i> ) servant de « garantie »
	Bromiley et Cummings (1992)	Croyance d'un individu (ou groupe d'individus) qu'un autre individu (ou groupe d'individus) (a) fait preuve de bonne volonté pour s'efforcer de se comporter en accord avec tout engagement explicite ou implicite, (b) est honnête dans toutes les négociations précédant de tels engagements et (c) ne tire pas un avantage excessif au détriment d'autrui même si l'occasion (possibilité) [de renégocier] se présente
	Ring et Van de Ven (1992)	Prévisibilité ( <i>confidence or predictability</i> ) de ses propres attentes et de la bonne volonté de l'autre

	McAllister (1995)	Croyance d'un individu en – et volonté d'agir sur la base de – les mots, actions et décisions d'un autre
	Robinson (1996)	Attentes, suppositions et croyances concernant la probabilité que les actions futures d'un autre seront favorables ou au moins non préjudiciables à ses propres intérêts
	Tyler et Degoey (1996)	Sentiments qu'une autorité a produit un effort de bonne foi et a traité les parties concernées dans un conflit avec justice ( <i>fairly</i> )
	Dirks et Skarlicki (1998)	Etat psychologique dans lequel se trouve le salarié ( <i>follower</i> ) qui implique des attentes positives concernant le comportement et les intentions du leader à l'égard du salarié
	Zaheer, McEvily et Perrone (1998)	Attente(a) qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, (b) que l'acteur se comportera de manière prévisible et (c) que l'acteur agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme
	Blomqvist et Stähle (2000)	Attentes d'un acteur concernant la compétence, la bonne volonté et le comportement d'une autre partie
	Granovetter (2002)	La certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, en dépit des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement.
Incertitude	Deutsch (1958)	Attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux
	Zand (1972)	Décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres
	Golembiewski et McConkie (1975)	Croyance optimiste subjective, fondée sur les perceptions et les expériences personnelles, concernant la survenance d'un événement souhaitable
	Luhmann (1988)	Choix de s'exposer à une situation où le préjudice éventuel peut être plus important que les bienfaits attendus
	Williams (2001)	La volonté (d'une personne) de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme
Vulnérabilité	Baier (1986)	Acceptation d'une vulnérabilité vis-à-vis de l'autre mais non une mauvaise volonté (ou un manque de bonne volonté) attendue vers l'une des deux parties
	Gambetta (1988)	Un niveau particulier de la probabilité subjective avec lequel un agent évalue qu'un autre agent (ou

	<p>groupe d'agents) réalisera une action bien précise, à la fois avant qu'il puisse surveiller une telle action (ou indépendamment de sa capacité à surveiller) et dans des conditions qui affectent sa propre action.</p> <p>Probabilité qu'un acteur économique prendra des décisions et entreprendra des actions qui seront bénéfiques – ou du moins non nuisibles – à l'autre.</p>
Mayer, Davis et Schoorman (1995)	Volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir ( <i>expectation</i> ) que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler ou surveiller l'autre partie
Mishra (1996)	Volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que cette dernière est (a) compétente, (b) ouverte, (c) attentive ( <i>concerned</i> ) et (d) fiable ( <i>reliable</i> )
Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998)	Etat psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne
Shockley-Zalabak, Ellis et Winograd (2000)	Volonté d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur (a) l'identification (aux buts, valeurs, normes et croyances de l'autre partie) ainsi que sur la croyance que l'autre partie est (b) compétente (c) ouverte, (d) attentive et (e) fiable
Mothe et Ingham (2000)	Etat psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité basé sur des attentes positives des intentions ou des comportements mutuels
McEvily et al. (2003)	La confiance est la volonté d'accepter la vulnérabilité fondée sur les jugements positifs attendus sur un autre des intentions ou des comportements
Neveu (2004)	La confiance est considéré généralement comme une attente optimiste de la part d'un individu quant au résultat d'un événement ou au comportement d'un autre individu. La confiance intervient généralement dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie.
Dunn et Schweitzer (2005)	Un empressement d'être vulnérable, de prendre un risque que quelqu'un ne nous nuira pas. Quand nous faisons confiance à une autre personne, nous nous permettons d'être vulnérables, parce que nous avons les espérances positives du comportement de l'autre.
Campoy et Neveu (2006)	Un état psychologique qui comprend l'acceptation, de la part de celui qui accorde sa confiance, d'une vulnérabilité fondée sur un certain nombre de croyances ; ces croyances concernent les intentions ou le comportement de celui à qui on accorde sa confiance (sa compétence, son intégrité, etc.)
Inès Antit (2008)	la confiance est l'acceptation d'être vulnérable ou encore la volonté d'une vulnérabilité par rapport

		au partenaire
Autres	Lewis et Weigert (1985)	La confiance est motivée soit par un fort sentiment affectif envers l'objet (confiance émotionnelle) soit par des raisons rationnelles (confiance cognitive), soit le plus souvent par une combinaison des deux.
	Granovetter (1985)	La confiance dans le passé mène à la confiance dans l'avenir
	Hosmer (1995)	Attente optimiste que place une personne, un groupe, ou une entreprise dans le comportement d'une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise lors d'une entreprise commune ou un échange économique, dans des conditions de vulnérabilité et dépendance de la part de celui qui accorde sa confiance, dans le but de faciliter la coopération entre les deux parties, ce qui donnera naissance à un gain joint commun, compte tenu du manque d'outils contractuel, hiérarchique, légal ou social destiné à conforter cette confiance ; la partie qui accorde sa confiance s'appuie sur une obligation volontairement acceptée par l'autre : cette dernière s'engage à protéger les droits et les intérêts de ceux impliqués dans l'entreprise commune ou l'échange économique commun  La partie (individu, groupe, entreprise) qui accorde sa confiance s'appuie sur l'engagement ( <i>duty</i> ) volontairement accepté par l'autre partie (individu, groupe, entreprise) de reconnaître et protéger les droits et intérêts de tous ceux impliqués dans l'entreprise ou l'échange économique commun
	Fukuyama (1995)	la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté
	Nootboom B (2003)	La confiance est basée sur les espérances d'empressement que les personnes ont entre eux et la capacité d'accomplir nos besoins et vœux.
	Erdem et Ozen (2003)	La confiance est la cause du développement et de la protection de l'esprit d'équipe en prouvant la coopération et la solidarité entre les membres d'équipe.
	Pesqueux (2009)	La confiance est le facteur nécessaire à la construction de collaboration « ouvertes » c'est à dire non finalisée

## Annexe n°2 : Questionnaire

### Reconnaissance au travail

#### Estime des autres membres de l'organisation

##### Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

##### Je reçois le respect que je mérite de mes collègues

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

##### Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

##### Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Contrôle du statut hiérarchique

#### On me traite injustement à mon travail

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

#### Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

#### Mes perspectives de promotion sont faibles

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

#### Ma sécurité d'emploi est menacée

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

#### Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

#### Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |



## Gratification monétaire

**Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

## Stress au travail

### Efforts au travail

**Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Mon travail exige des efforts physiques**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

## Surinvestissement au travail

**Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Quand je rentre à la maison, j'arrive facilement à me décontracter et à oublier tout ce qui concerne mon travail**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |



- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

## Justice interactionnelle

### Mon supérieur hiérarchique me traite avec amabilité et considération

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mon supérieur hiérarchique me traite avec dignité et respect

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mon supérieur hiérarchique est sensible à mes besoins personnels

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mon supérieur hiérarchique me traite d'une manière confiante

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mon supérieur hiérarchique accorde une attention pour mes droits en tant que salarié

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mon supérieur hiérarchique discute avec moi des implications des décisions faites de mon travail

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mon supérieur hiérarchique offre la justification adéquate pour des décisions faites de mon travail

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mon supérieur hiérarchique explique clairement n'importe quelle décision qui a un rapport avec mon travail

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

## Justice interactionnelle horizontale

### Mes collègues me traitent avec amabilité et considération

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### Mes collègues me traitent avec dignité et respect

- Pas d'accord du tout  Plutôt d'accord  
 Plutôt pas d'accord  Tout à fait d'accord

### Mes collègues sont sensibles à mes besoins personnels

- Pas d'accord du tout  Plutôt d'accord  
 Plutôt pas d'accord  Tout à fait d'accord

### Mes collègues me traitent d'une manière confiante

- Pas d'accord du tout  Plutôt d'accord  
 Plutôt pas d'accord  Tout à fait d'accord

## Justice distributive

### Votre rémunération reflète l'effort que vous avez mis dans votre travail?

- Oui  Non

### Est ce que votre rétribution est appropriée au travail que vous avez accompli?

- Oui  Non

### Votre rétribution reflète ce que vous avez contribué à l'organisation?

- Oui  Non

### Selon vous est ce que votre rémunération est justifiée, étant donnée votre performance et compétence?

- Oui  Non

## Bien-être au travail

### Mon supérieur se soucie de mon bien-être au travail (maladies, surplus de travail).

- Oui  Non

### Je n'ai le sentiment d'avoir réussi que lorsque j'ai accompli ma tâche mieux que je ne pensais le faire

- Pas d'accord du tout  Plutôt d'accord  
 Plutôt pas d'accord  Tout à fait d'accord

### Je me suis senti(e) en confiance au travail

- Pas d'accord du tout  Plutôt d'accord  
 Plutôt pas d'accord  Tout à fait d'accord

### Je me suis senti(e) aimé(e) et apprécié(e) par mon supérieur hiérarchique et mes collègues

- Pas d'accord du tout  Plutôt d'accord  
 Plutôt pas d'accord  Tout à fait d'accord

### Je ne me sens pas utile dans le travail que je fais

- Pas d'accord du tout  Plutôt d'accord  
 Plutôt pas d'accord  Tout à fait d'accord

## Confiance au travail

### confiance accordée à l'organisation

**La direction de mon entreprise est sincère lorsqu'elle cherche à prendre en compte le point de vue des employés.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Je fais confiance à la direction pour prendre les bonnes décisions pour le futur de l'entreprise**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Je pense que la direction fait un travail efficace**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Je suis tout à fait assuré(e) que l'entreprise me traitera toujours équitablement.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### confiance accordée au supérieur hiérarchique

**J'ai confiance en les compétences de mon supérieur hiérarchique**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Lorsque mon supérieur hiérarchique me dit quelque chose, je le crois.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Je sais que j'aurais l'aide et le soutien de mon supérieur hiérarchique en cas de besoin**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Je sais que je peux dire à mon supérieur tout ce qui se rapporte à mon travail.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

### confiance accordée aux collègues

**En cas de problèmes dans le travail, je sais que mes collègues vont m'aider**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout | <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord      |
| <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  | <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord |

**Je peux faire confiance à mes collègues de travail pour me donner un coup de main en cas de besoin**

- Pas d'accord du tout
- Plutôt pas d'accord

- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

**La plupart de mes collègues font toujours ce qu'ils promettent de faire**

- Pas d'accord du tout
- Plutôt pas d'accord

- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

**J'ai une entière confiance dans les compétences de mes collègues**

- Pas d'accord du tout
- Plutôt pas d'accord

- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

## Discrimination au travail

**Vous reconnaissez ou n'êtes pas d'accord que dans le lieu où vous travaillez**

	Pas d'accord du tout		Tout à fait d'accord	
il y a discrimination contre le groupe racial/ethnique dans les procédures d'embauche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
il y a discrimination contre le groupe racial/ethnique au niveau des salaires?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le groupe racial/ethnique doit travailler plus dur pour obtenir des promotions que les autres travailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le groupe racial/ethnique obtient les missions les moins désirables ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le groupe racial/ethnique a moins d'avantages en nature que d'autres travailleurs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vous reconnaissez ou n'êtes pas d'accord que dans le lieu où vous travaillez**

Pas d'accord du tout

Tout à fait d'accord

il y a discrimination entre les hommes et les femmes dans les procédures d'embauche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
il y a discrimination entre les hommes et les femmes au niveau des salaires?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
les femmes doivent travailler plus dur pour obtenir des promotions identiques à leurs homologues masculins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les femmes obtiennent les missions les moins désiré ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
les femmes ont moins d'avantages en nature que les hommes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

