

PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE PAR LES SALARIÉS DE LA DHL-CONGO

par

Hera MBO MOKUBA

Chef de Travaux

Jonathan ENGUTA MWENZI

Professeur Associé

*(Tous) Faculté de Psychologie et Sciences de l'Éducation,
Université de Kinshasa*

Résumé

L'objectif de cette étude porte sur l'évaluation de la perception de la justice organisationnelle auprès des salariés de la DHL-Congo. À cet effet, une échelle d'évaluation de la justice organisationnelle a été administrée à un échantillon non-probabiliste de 82 salariés de cet établissement. Les résultats obtenus révèlent que les enquêtés, globalement, ont une perception positive de la justice organisationnelle, et cela, dans deux de ses dimensions sur les trois (procédurale et distributive). La justice interactionnelle a été évaluée négativement par les enquêtés.

Mots-clés : perception, justice organisationnelle, salariés, entreprises, portefeuille

Abstract

The aim of this study was to assess the perception of organizational justice among DHL Congo employees. To this end, an organizational justice assessment scale was administered to a non-probability sample of 82 employees. The results showed that the respondents had a positive perception of organizational justice in two of its three dimensions (procedural and distributive). Interactional justice was rated negatively by the respondents.

Keywords : perception, organizational justice, salaried, enterprise, portfolio

INTRODUCTION

La justice organisationnelle fait partie des variables qui peuvent affecter, de façon considérable, la bonne marche de l'organisation (Enguta, Mayala & Kutunga, 2023). Elle affecte en premier lieu la motivation des salariés avant d'affecter d'autres comportements de l'homme au travail. En effet, les perceptions de justice en influençant la motivation contribuent au développement des comportements productifs au travail et à la pérennité des entreprises (Nadiri & Tanova, 2010). Plusieurs études ont démontré les effets combien positifs de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail (McFarlin & Sweeney, 1992), l'implication organisationnelle (Folger & Konovsky, 1989), la performance au travail (Fields, Pang & Chiu, 2000) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman & Byrne, 2005). Pour certains auteurs (Harvey & Haines, 2005 ; Lambert, 2003), les niveaux élevés de satisfaction au travail sont associés à des niveaux élevés de justice organisationnelle. De plus, la justice organisationnelle, à tous ses niveaux, traduit le respect que l'organisation a pour ses employés et peut contribuer à créer un lien de confiance qui renforce leur implication vis-à-vis de l'organisation.

Dans ce même contexte, des études ont indiqué la présence des corrélations positives et significatives entre les comportements citoyens (comportement volontaire d'aide aux collègues ou à l'organisation sortant du cahier des charges) et la justice organisationnelle (Bennett & Stamper, 2001 ; Lepine et al., 2002 ; Dalal, 2005). Tahir et Sajid (2014) citent parmi les bénéfices retirés par l'organisation de la justice organisationnelle : la diminution des plaintes et des griefs, du taux d'absentéisme, de turnover et de licenciement, l'augmentation de la ponctualité, des valeurs morales et d'une main d'œuvre saine. La justice organisationnelle apparaît ainsi comme un besoin fondamental pour la bonne marche des organisations et le bien-être personnel des travailleurs. Sa faible présence se traduit par des difficultés des organisations à motiver et à diriger leurs employés (Greenberg, 1990). Dans ce contexte, elle est un indicateur de la bonne santé mentale des individus au travail (Foucher et al., 2003).

En tenant compte de ses effets sur plusieurs comportements organisationnels, plusieurs spécialistes en Gestion de Ressources Humaines recommandent aux chercheurs d'évaluer la perception de la justice organisationnelle dans les entreprises afin de se faire une idée sur le climat du travail, qui du reste, est considéré comme une des variables explicatives de la prospérité et/ou de la productivité des organisations (Tremblay et al., 2001).

En République Démocratique du Congo (RDC), plusieurs études citées par Tshionza (2021) arrivent à des conclusions contradictoires. La première tendance de ces études fait le constat d'un sentiment d'injustice organisationnelle dans le chef des salariés de quelques entreprises congolaises. La deuxième tendance fait le constat de sentiment de justice organisationnelle chez les salariés de certaines entreprises congolaises telles que Sep Congo et Office Congolais de Contrôle (Lokali, 2021). Ces études ont été, dans la plupart de cas, menées dans les entreprises à caractère public. Aucune étude, à notre connaissance, n'a essayé d'évaluer la perception de la justice organisationnelle chez les salariés des entreprises privés ou des entreprises internationales ayant leurs filiales en RDC. La présente étude se propose de combler ce manque d'information en évaluant le sentiment de justice organisationnelle chez les salariés d'une entreprise internationale ayant une filiale en RDC (en l'occurrence la DHL-Congo).

Outre cette introduction et la conclusion à la fin, le décryptage de ce thème porte sur trois principaux points, à savoir, le cadre méthodologique (1), la présentation des résultats () et la discussion de ces résultats.

I. CADRE METHODOLOGIQUE

1.1. Cadre physique

La DHL Congo est la cadre physique de la présente étude. Elle est établie à Kinshasa dans trois emplacements différents relatifs à des services spécifiques. La DHL express est située sur l'avenue du Marché au numéro 1180 dans la commune de la Gombe. La DHL Monuc Express Center est localisée sur l'avenue du Flambeau au numéro 13 dans la commune de la Gombe. Enfin, la DHL Aéroport Express Center est située à l'aéroport international de Ndjili.

1.2. Participants à l'étude

Les salariés de trois services de la DHL Congo basés à Kinshasa constituent la population de notre étude. De cette population, nous avons tiré un échantillon non-probabiliste (de commodité) de 82 sujets. Cet échantillon varie en fonction des variables sociodémographiques (sexe, tranche d'âge et niveau d'études). S'agissant du sexe, notre échantillon est constitué de 49 hommes et 33 femmes. On retrouve dans cet échantillon huit sujets âgés de moins de 30 ans, 18 âgés de 30-39 ans, 27 âgés de 40-49 ans, 26 âgés de 50-59 ans et trois âgés de 60 ans et plus. En ce qui concerne le niveau d'études, on a 11 diplômés d'Etat, 30 gradués, 40 licenciés et 1 diplômé d'études approfondies.

1.3. Méthode et Technique de récolte des données

Pour récolter les données, nous avons recouru à la méthode d'enquête appuyée par une échelle d'évaluation de la justice organisationnelle perçue. Cette échelle a été conçue par Moorman et Byrne (2005). Elle est constituée de 20 items évaluant trois dimensions de la justice organisationnelle : distributive, procédurale et interactionnelle. Les réactions des sujets à l'échelle sont exprimées en quatre pieds : Totallement en Désaccord (T.D.), Désaccord (D), Accord (A) et Totallement en Accord (T.A.). L'analyse des qualités métrologiques a révélé une bonne consistance interne de l'échelle, car la valeur globale du coefficient alpha de Cronbach de l'échelle est de .76.

II. RESULTATS DE L'ETUDE

2.1. Résultats globaux

Les résultats sont présentés en trois tableaux en fonction de trois thématiques de l'échelle : (1) justice distributive, (2) justice procédurale et (3) justice interactionnelle.

Tableau I. Réactions des sujets aux items liés à la justice distributive

| Questions | DEGRE D'APPRECIATION | | | | Total |
|---|----------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | TD | D | A | TA | |
| 1. Mon horaire de travail est juste/ raisonnable. | 21 (25,6%) | 16 (19,5%) | 34 (41,5%) | 11 (13,4%) | 82 (100%) |
| 2. Je pense que mon salaire est juste/ raisonnable. | 27 (32,9%) | 20 (24,4%) | 25 (30,5%) | 10 (12,2%) | 82 (100%) |
| 3. Je considère ma charge de travail comme étant tout à fait juste/ raisonnable. | 15 (18,3%) | 25 (30,5%) | 32 (39,0%) | 10 (12,2%) | 82 (100%) |
| 4. De façon générale, les récompenses que je reçois au travail sont tout à fait justes/ raisonnables. | 29 (35,4%) | 25 (30,5%) | 22 (26,8%) | 6 (7,3%) | 82 (100%) |
| 5. J'estime que les responsabilités de mon travail sont justes/ raisonnables. | 16 (19,5%) | 21 (25,6%) | 32 (39,0%) | 13 (15,9%) | 82 (100%) |

Légende : TD : Totalelement en désaccord, D : en désaccord, A : en Accord et TA : Totalelement en accord.

La lecture du tableau n° 1 indique que 54,9 % des sujets, à des degrés différents, affirment que leur horaire de travail est juste et raisonnable contre 45,1 % des sujets qui ont un point de vue contraire. En ce qui concerne leur salaire, 42,7 % des sujets approuvent son caractère juste et raisonnable contre 57,3 autres % des sujets qui ont un avis contraire. Au niveau de considération de la charge du travail, 51,2 % des sujets l'affirment comme étant juste et raisonnable contre 48,8 % des sujets qui désapprouvent sa dimension raisonnable. S'agissant des récompenses, 33,6 % des sujets les considèrent comme étant justes et raisonnables contre 66,4 % des sujets qui ont un avis contraire. Enfin, s'agissant des responsabilités de leur travail, 54,9 % des sujets les considèrent comme étant justes et raisonnables contre 45,1% des sujets qui ont un avis contraire.

Tableau II. Réactions des sujets aux items liés à la justice procédurale

| Questions | Degre d'appréciation | | | | Total |
|---|----------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | TD | D | A | TA | |
| 6. Les décisions qui concernent mon travail sont prises par mon chef de façon impartiale. | 21 (25,6%) | 20 (24,4%) | 27 (32,9%) | 14 (17,1%) | 82 (100%) |
| 7. Mon chef veille à ce que les problèmes de tous les employés soient entendus, avant que des décisions relatives au travail soient prises. | 20 (24,4%) | 17 (20,7%) | 31 (37,8%) | 14 (17,1%) | 82 (100%) |
| 8. Afin de prendre des décisions relatives au travail, mon chef recueille des informations précises et complètes. | 19 (23,2%) | 16 (19,5%) | 31 (37,8%) | 16 (19,5%) | 82 (100%) |
| 9. Mon chef clarifie les décisions et fournit des informations supplémentaires à la demande des employés. | 19 (23,2%) | 19 (23,2%) | 33 (40,2%) | 11 (13,4%) | 82 (100%) |
| 10. Toutes les décisions relatives au travail sont appliquées uniformément à travers tous les employés. | 21 (25,6%) | 25 (30,5%) | 33 (40,2%) | 3 (3,7%) | 82 (100%) |

| | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------|
| 11. On permet aux employés de contester les décisions relatives au travail prises par le chef. | 30 (36,6%) | 23 (28,0%) | 22 (26,9%) | 7 (8,5%) | 82 (100%) |
|--|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------|

Du tableau II, il ressort que les sujets enquêtés approuvent l'existence de la justice procédurale au sein de leur organisation. En effet, trois indicateurs sur les six de cette dimension sont évalués positivement par les sujets enquêtés. Il s'agit de : (1) la consultation des salariés avant toutes les décisions les concernant problèmes (54,9%) ; (2) la récolte des informations précises et complètes avant toutes prises de décision (57,3%) et (3) la clarification des décisions et la tendance à fournir des informations supplémentaires à la demande des employés (53,6%). Les deux indicateurs évalués négativement sont : (1) l'uniformité dans l'application des décisions chez les employés (43,9% d'évaluation positive) et (2) la possibilité des employés de contester les décisions prises par le chef (35,4 % d'évaluation positive). Enfin, il y a un seul indicateur qui est évaluée de façon mitigée. En effet, 50 % des sujets approuvent l'impartialité des décisions prises par leurs chefs contre 50 % des sujets qui le désapprouvent.

Tableau III. Réactions des sujets aux items liés à la justice interactionnelle

| Questions | Degré d'appréciation | | | | Total |
|--|----------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | TD | D | A | TA | |
| 12. Lorsque des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef me traite avec attention et considération. | 18 (22,0%) | 12 (14,6%) | 40 (48,8%) | 12 (14,6%) | 82 (100%) |
| 13. Lorsque des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef me traite avec respect et dignité. | 30 (36,6%) | 12 (14,6%) | 19 (36,6%) | 10 (12,2%) | 82 (100%) |
| 14. Lorsque des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef est sensible à mes besoins personnels. | 24 (29,3%) | 26 (31,7%) | 27 (32,9%) | 5 (6,1%) | 82 (100%) |
| 15. Lorsque des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef traite honnêtement avec moi. | 21 (25,6%) | 22 (26,8%) | 29 (35,4%) | 10 (12,2%) | 82 (100%) |
| 16. Lorsque des décisions sont prises au sujet de mon travail, le chef prend en compte mes droits en tant qu'employé. | 15 (18,3%) | 24 (29,3%) | 33 (40,2%) | 10 (12,2%) | 82 (100%) |
| 17. En ce qui concerne les décisions prises au sujet de mon travail, le chef discute de l'implication de celles-ci avec moi. | 24 (29,3%) | 18 (22,0%) | 31 (37,7%) | 9 (11,0%) | 82 (100%) |
| 18. Le chef fournit une justification adéquate pour les décisions prises au sujet de mon travail. | 20 (24,4%) | 12 (14,6%) | 35 (42,7%) | 15 (18,3%) | 82 (100%) |
| 19. En prenant des décisions au sujet de mon travail, le chef m'offre des explications qui ont du sens. | 19 (23,2%) | 27 (32,9%) | 26 (31,7%) | 10 (12,2%) | 82 (100%) |
| 20. Mon chef m'explique très clairement toutes les décisions prises au sujet de mon travail. | 16 (19,5%) | 15 (18,3%) | 37 (45,1%) | 14 (17,1%) | 82 (100%) |

La lecture du tableau III indique que seuls quatre indicateurs sur les neuf de la justice interactionnelle sont évalués positivement par les sujets enquêtés. Il s'agit de : (1) la tendance du chef à traiter les salariés avec attention et considération dans toutes les décisions leur concernant (63,4%) ; (2) la prise en compte des droits des salariés dans les décisions les concernant (52,4%) ; (3)

la possibilité du chef de donner une justification adéquate pour les décisions prises au sujet du travail des employés (61 %) et (4) la possibilité du chef à expliquer très clairement toutes les décisions prises au sujet du travail des employés (62,2%). Les indicateurs évalués négativement se rapportant aux considérations suivantes : (1) la tendance du chef à traiter les salariés avec respect et dignité dans les décisions les concernant (48,8% d'évaluation positive) ; (2) la sensibilité du chef aux besoins personnels des employés dans toutes les décisions concernant leur travail (39 % d'évaluation positive) ; (3) la tendance du chef à traiter honnêtement les employés dans toutes décisions les concernant (47,6% d'évaluation positive) ; (4) la possibilité du chef à discuter de l'implication des employés dans les décisions les concernant (48,7% d'évaluation positive) et (5) la disponibilité du chef à donner des explications ayant du sens aux salariés sur les décisions les concernant (43,9% d'évaluation positive).

2.2. Analyse différentielle des résultats

Aucune variable sociodémographique sur les trois de l'étude (sexe, tranche d'âge et niveau d'études) n'a affecté significativement la perception de la justice organisationnelle chez les sujets enquêtés.

III. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats indiquent que les sujets ont, globalement, une perception positive de la justice organisationnelle. Cette conclusion se justifie par le fait que 10 indicateurs sur les 20 de l'échelle sont évalués positivement par les sujets de l'étude au moment où 9 indicateurs sont évalués négativement. Précisons qu'un indicateur a été évalué de façon mitigée (50 % d'occurrence positive contre 50 % d'occurrence négative). Au niveau de la justice distributive, les sujets ont une perception positive. En effet, trois indicateurs sur les cinq sont évalués positivement. Les indicateurs évalués positivement se rapportent à l'horaire du travail, à la charge du travail et aux responsabilités. Les indicateurs évalués négativement se rapportent au salaire et aux récompenses financières

Ces résultats indiquent que la gestion de ressources humaines à la DHL Congo semble être objective, car elle se fait en respectant les normes en la matière, c'est-à-dire, des normes qui se rapportent à un horaire de travail équilibré, à une charge de travail adaptée et à des responsabilités équilibrées. De tels résultats vont en l'encontre de plusieurs observations des entreprises congolaises où il a été constaté que la charge du travail, l'horaire du travail et les responsabilités sont non-raisonnables.

Cependant, la perception négative du salaire et des récompenses financières semble être logique et traduit une mauvaise politique de la rémunération. D'ailleurs, la plupart d'entreprises privées congolaises ou de filiales des entreprises internationales sont réputées être capitalistes. Ainsi, elles cherchent à maximiser les profits en minimisant les coûts. C'est dans cette optique qu'elles préfèrent ne pas accorder à leurs salariés un salaire satisfaisant. Ces résultats vont de pair avec ceux de plusieurs études (Remo, Enguta & Kasongo, 2022 ; Enguta, Mayala & Mayola, 2023) où il a été constaté que les récompenses financières dans quelques établissements publics congolais étaient non-raisonnables.

Au niveau de la justice procédurale, les résultats de l'étude indiquent que les sujets ont une perception positive de cette dimension. En effet, trois indicateurs sur les quatre sont évalués positivement par les sujets de l'étude. Il s'agit de : (1) la consultation des salariés avant toutes les décisions les concernant problèmes ; (2) la récolte des informations précises et complètes avant toutes prises de décision, (3) la clarification des décisions et la tendance à fournir des informations supplémentaires à la demande des employés. Un indicateur est évalué de façon mitigée (50 % d'évaluation positive et 50 % d'évaluation négative). Il s'agit de l'impartialité des décisions prises par leurs chefs. Ces résultats indiquent que le style de leadership utilisé par les managers de la DHL Congo est démocratique et/ou participatif marqué par une grande dose d'humanisation et de considération des travailleurs.

En ce qui concerne la justice interactionnelle, les résultats de l'étude indiquent que les sujets ont une perception négative de cette dimension. Cette conclusion se justifie par le fait que cinq indicateurs sur les neuf sont évalués négativement par les sujets. Il s'agit de : (1) la tendance du chef

à traiter les salariés avec respect et dignité dans les décisions les concernant ; (2) la sensibilité du chef aux besoins personnels des employés dans toutes les décisions concernant leur travail ; (3) la tendance du chef à traiter honnêtement les employés dans toutes décisions les concernant ; (4) la possibilité du chef à discuter de l'implication des employés dans les décisions les concernant) et (5) la disponibilité du chef à donner des explications ayant du sens aux salariés sur les décisions les concernant.

Ces résultats démontrent clairement que le climat entre les salariés et leurs supérieures n'est pas de bonne qualité. On peut, au regard de ces résultats, conclure que le climat du travail à la DHL Congo n'est pas marqué par une confiance et par une considération réciproque entre les salariés et leurs chefs hiérarchiques. Ces résultats réconfortent les conclusions de plusieurs études congolaises citées par Enguta, Ngoy et Bayenga (2022) où il a été constaté que les chefs traitent leurs subalternes avec mépris. Aucune variable de l'étude n'a influencé la perception de la justice organisationnelle chez les sujets de l'étude. Ces résultats remettent la conclusion de Cropanzano et al., (2007) selon laquelle la perception de la justice organisationnelle varie selon le sexe, l'âge et le niveau d'études.

CONCLUSION

Cette étude a évalué la perception de la justice organisationnelle chez les salariés de la DHL Congo. Pour ce faire, une échelle de la justice organisationnelle a été administrée à un échantillon de 82 salariés de la DHL Congo. Les résultats obtenus ont révélé que les enquêtés avaient une perception positive de la justice distributive et procédurale. Seule la justice interactionnelle a été évaluée négativement par les enquêtés. Au regard de ces résultats, on ne peut que suggérer aux managers de la DHL Congo de prendre des dispositions pour améliorer la qualité des relations interpersonnelles au sein de leur organisation, car cette amélioration affectera positivement la justice distributive.

BIBLIOGRAPHIE

- BENNETT, R., & STAMPER, C.L. (2001). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*. 85(3).349-356.
- CROPANZANO, R., Bowen, D. E. & Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*. 21 (4). 34-48.
- DALAL, M. (2005). Motivation for what? A multivariate dynamic perspective of the criterion. In R. Kanfer, G. Chen & R. D. Pritchard (Eds.). *Work motivation: Past, present, and future*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- ENGUTA MWENZI, J., NGOY AMBA, A.C. & BAYENGA NDIBEYENG, J. (2022). Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle à Kinshasa », *Revue Repères et Perspectives Economiques*. [En ligne], Vol. 6, N° 2, mis en ligne le 11 octobre 2022.
- ENGUTA MWENZI, J., MAYALA BASINSA, L. & KUTUNGA NIJIKAP, F-R. (2023). Climat organisationnel et créativité au travail des salariés congolais. *REMSES*. 8(1). 140-154.
- ENGUTA MWENZI, J., MAYALA BASINSA, L. & MAYOLA LUVALUKA, C. (2023). Implication organisationnelle et satisfaction au travail des agents de la banque Equity BCDC. *Mouvements et Enjeux Sociaux*. N°128. 45-50.
- FIELDS, D., PANG, M. & CHIU, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in honking. *Journal of organizational behavior*. vol. 21. 547-562.
- FOLGER, R. et KONOVSKY, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*. Vol. 32. (1). 115-130.
- FOUCHER, R., Savoie, A., & Brunet, L. (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- GREENBERG, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace, eds: cropanzano*. 5(4).79-103.
- HARVEY, J. (2005). Compensation on Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Economic Psychology*. 26 (4). 549-56.

- LAMBERT, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*. 31 (2). 155-168.
- LEPINE, et al (2002). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*. 97(1). 1-15.
- LOKALI BOYEMBEKE, A. (2021). *Impact de la justice organisationnelle sur la motivation au travail des salariés de la SEP Congo*. Mémoire de licence en Gestion des Ressources Humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- MCFARLIN, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*. 35 (3). 626-637.
- MOOMAN, R.H & BYRNE, C. (2005). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of applied psychology*. Vol 76.845-855
- NADIRI, H. & TANOVA, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29. 33-41.
- REMO YOSSA, M., ENGUTA MWENZI, J. & MAYALA BASINSA, L. (2022). Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies* Vol. 36. 361-376.
- TAHIR, S. & SAJID, S. M. (2014) Job Satisfaction among College Teachers: A Comparative Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13 Issue 1. 33-50.
- TREMBLAY, E., Caroline, S. & Nathalie, R. (2001). « Survivre à la décroissance de son organisation : une question de justice organisationnelle et de motivation ». *Psychologie du travail et des organisations*. 7 (3). 127-147.
- TSHIONZA, J. (2021). *Justice organisationnelle à la Régie des Voies Aériennes*. Mémoire de licence en Psychologie du Travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.

