

Lien entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail : analyse et implications

Link between Organizational Justice and Job Satisfaction: Analysis and Implications

Rania GOUBA, (Doctorante)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Économie, Innovation et Management des
Organisations (LIREIMO), ENCG Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Rachida AALLALI, (Enseignant- chercheur)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Économie, Innovation et Management des
Organisations (LIREIMO), ENCG Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	2725 Rte des Chaux et Ciments, Casablanca 20250, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	GOUBA, R., & AALLALI, R. (2025). Lien entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail : analyse et implications. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(12), 107–124. https://doi.org/10.5281/zenodo.17544713
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 12 (2025)

Lien entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail : analyse et implications

Résumé :

Cet article examine en profondeur la relation entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail, à travers une approche combinant une revue systématique de la littérature existante et une étude empirique menée auprès de 50 répondants au Maroc. La justice organisationnelle y est abordée selon ses quatre dimensions principales : la justice distributive (équité de la rémunération et des récompenses), la justice procédurale (transparence et impartialité des processus décisionnels), la justice interactionnelle (qualité des interactions humaines, respect et considération), et la justice informationnelle (clarté et accessibilité de l'information partagée au sein de l'organisation).

Les résultats de l'analyse montrent que l'ensemble de ces dimensions exerce un impact positif significatif sur la satisfaction des employés, avec une influence particulièrement marquée de la justice distributive, perçue comme le facteur le plus déterminant dans le contexte marocain. Elle est suivie par la justice interactionnelle, puis la justice procédurale, tandis que la justice informationnelle affiche un effet positif mais plus modéré.

Les analyses statistiques réalisées via SPSS (corrélations et régressions) confirment l'existence d'une corrélation forte et significative entre la perception de justice organisationnelle et le niveau de satisfaction au travail. Les employés qui perçoivent leur organisation comme juste, transparente, respectueuse et participative présentent un engagement plus élevé, une meilleure motivation et une intention plus forte de rester au sein de l'organisation, contribuant ainsi à la performance globale et à la réduction du turnover.

L'étude recommande aux organisations marocaines d'adopter des politiques de gestion fondées sur l'équité, la participation et la communication responsable, tout en soulignant la nécessité d'intégrer, dans les recherches futures, des variables psychologiques ou technologiques afin de mieux comprendre cette relation dans des environnements professionnels en évolution rapide.

Mots clés : Justice organisationnelle, satisfaction au travail, équité, marché d'emploi, bien être professionnel, ressources humaines.

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This article provides an in-depth examination of the relationship between organizational justice and job satisfaction, using a mixed approach that combines a systematic literature review with an empirical study conducted among 50 respondents in Morocco. Organizational justice is explored through its four key dimensions: distributive justice (fairness in pay and rewards), procedural justice (transparency and impartiality in decision-making processes), interactional justice (quality, respect, and dignity in interpersonal interactions), and informational justice (clarity and accessibility of organizational communication).

The findings indicate that all four dimensions of organizational justice have a significant positive influence on job satisfaction, with distributive justice emerging as the most influential factor, particularly within the Moroccan context. It is followed by interactional justice, then procedural justice, while informational justice shows a positive but comparatively smaller impact.

Statistical analyses conducted using SPSS, including correlation and regression tests, confirm the existence of a strong and significant correlation between employees' perception of organizational justice and their level of job satisfaction. Employees who perceive their organization as fair, transparent, respectful, and participatory tend to demonstrate higher motivation, stronger engagement, and a greater intention to remain within the organization, thus contributing to enhanced overall performance and a reduction in turnover risks.

The article emphasizes the importance for Moroccan organizations to adopt management policies grounded in equity, participation, transparent communication, and human respect in order to foster a healthy, stable, and high-performing work environment. Finally, the study opens avenues for future research by suggesting the integration of psychological or technological variables to further explore this relationship in increasingly modern and dynamic organizational contexts.

Keywords: Organizational justice, job satisfaction, equity, job market, professional well-being, human resources.

Classification JEL : O15

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Dans un contexte mondial marqué par une intensification de la concurrence, une transformation rapide des environnements de travail et une exigence croissante en matière de performance, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle s'imposent comme des leviers stratégiques majeurs pour les organisations. Au-delà d'enjeux purement économiques, ces deux concepts s'inscrivent au cœur des débats relatifs au bien-être des employés, à la fidélisation des talents, à la motivation au travail et à la durabilité sociale des entreprises. En effet, de nombreuses recherches en gestion des ressources humaines démontrent que la perception d'un environnement organisationnel juste, équitable et transparent influence directement la satisfaction des collaborateurs, leur engagement et leur intention de rester au sein de l'organisation. La justice organisationnelle se réfère à la manière dont les employés perçoivent l'équité dans la répartition des récompenses (justice distributive), dans les processus de prise de décision (justice procédurale), dans la qualité des interactions interpersonnelles (justice interactionnelle), ainsi que dans la communication et l'accès à l'information (justice informationnelle). Lorsqu'elle est perçue comme présente et appliquée de manière cohérente, elle favorise un climat de confiance, réduit les tensions internes et renforce le sentiment d'appartenance. La satisfaction au travail, quant à elle, désigne l'état émotionnel positif éprouvé par un individu à l'égard de son activité professionnelle et de son environnement de travail un facteur déterminant dans la performance individuelle et collective.

Dans un pays comme le Maroc, engagé dans de profondes réformes économiques et managériales, la question de la justice organisationnelle et de son impact sur la satisfaction au travail revêt une importance particulière, notamment dans un marché de l'emploi en pleine mutation où les attentes des salariés évoluent vers plus d'équité, de reconnaissance et de transparence. Les travaux antérieurs (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1990) ont mis en évidence le rôle déterminant de la justice organisationnelle dans l'amélioration de la satisfaction des employés. Toutefois, ces études se sont majoritairement appuyées sur des contextes occidentaux, négligeant ainsi les particularités culturelles et institutionnelles propres à d'autres environnements, notamment celui du Maroc. Par ailleurs, peu de recherches ont envisagé une approche intégrative tenant compte des différents impacts des dimensions de la justice organisationnelles et sa relation avec la satisfaction. Dès lors, cette double réflexion met en évidence la présente étude et se propose de combler en examinant la question suivante : Dans quelle mesure la perception de justice organisationnelle, à travers ses différentes dimensions (distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle), influence-t-elle la satisfaction au travail des employés au sein des organisations marocaines ?

De cette question centrale dérivent nos questions de recherche qui constitueront les axes de notre étude :

- Quelle dimension de la justice organisationnelle exerce l'influence la plus forte sur la satisfaction au travail des employés ?
- Dans quelle mesure la perception de la justice distributive impacte-t-elle la satisfaction au travail ?
- Comment la justice procédurale perçue contribue-t-elle à renforcer ou affaiblir le niveau de satisfaction des employés ?
- Quel rôle joue la justice interactionnelle dans la construction du sentiment de satisfaction au travail ?
- La justice informationnelle influence-t-elle significativement la satisfaction au travail, et dans quelles conditions ?

Pour répondre à ces problématiques, la présente étude adopte une approche quantitative, jugée appropriée pour examiner les relations entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail. Cette méthode permet de mesurer objectivement les perceptions des employés et de

tester empiriquement les hypothèses issues du modèle de recherche. Ce travail s'articule autour de trois parties complémentaires. La première partie sera dédiée à une revue de littérature permettant de définir les concepts clés et de présenter les principaux modèles théoriques existants relatifs à la justice organisationnelle et à la satisfaction au travail. La deuxième partie s'attachera à développer le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche, tout en détaillant la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données. Enfin, la troisième partie présentera les résultats empiriques obtenus, les analysera de manière critique, puis formulera des recommandations managériales concrètes et proposera des pistes de recherche futures afin de prolonger et d'enrichir cette étude.

2. Revue de littérature :

2.1 Justice Organisationnelle :

La justice organisationnelle est un concept clé en management des ressources humaines qui s'intéresse à la perception des employés de l'équité des processus et des outcomes au sein de leur organisation. Cette perception est influencée par divers facteurs, tels que les pratiques de rémunération, les procédures de promotion, les relations avec les supérieurs et les collègues, et les conditions de travail. La justice organisationnelle a été étudiée à travers plusieurs approches théoriques permettant de comprendre comment les employés évaluent l'équité au sein de leur organisation.

Plusieurs théories ont été proposées pour expliquer la formation des perceptions de justice organisationnelle. La première perspective majeure est celle de la théorie de l'équité d'Adams (1963), qui stipule que les employés comparent leurs efforts et récompenses à ceux des autres pour juger du caractère équitable du traitement, ce qui fonde la notion de justice distributive. Par la suite, Thibaut et Walker (1975) ont introduit la justice procédurale, en mettant l'accent sur l'importance de la transparence et de l'impartialité des processus de décision, indépendamment du résultat final. Bies et Moag (1986) ont ensuite élargi cette réflexion avec la notion de justice interactionnelle, qui concerne la qualité des interactions entre supérieurs et employés, notamment le respect, la dignité et la politesse dans le traitement des individus. Plus tard, Greenberg (1993) a distingué la justice informationnelle, centrée sur la clarté, la sincérité et la justification des informations communiquées aux employés lors des décisions organisationnelles. Enfin, Colquitt (2001) a proposé un modèle intégratif qui regroupe ces quatre dimensions et constitue aujourd'hui la référence la plus utilisée dans les études empiriques sur la justice organisationnelle. La justice organisationnelle se décline en plusieurs dimensions complémentaires. La justice distributive renvoie à la perception d'équité dans la répartition des récompenses et des avantages tels que le salaire, les primes ou les promotions. Elle traduit le sentiment des employés d'être rémunérés et reconnus en fonction de leurs efforts et de leur contribution au travail. La justice procédurale, quant à elle, concerne l'équité des processus décisionnels relatifs, par exemple, à l'évaluation des performances ou aux mesures disciplinaires. Elle reflète la conviction des employés que les décisions sont prises de manière transparente, cohérente et impartiale, et qu'ils ont la possibilité d'être entendus. La justice interactionnelle met l'accent sur la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'organisation, notamment le respect, la considération et la dignité avec lesquels les employés sont traités par leurs supérieurs et leurs collègues. Elle contribue au sentiment de valorisation et d'estime au travail. Enfin, la justice informationnelle renvoie à la perception de la clarté, de la précision et de la pertinence des informations communiquées aux employés, notamment lors des prises de décision ou des changements organisationnels.

Le tableau présente une comparaison simplifiée des théories mentionnées. Chaque théorie offre une analyse plus approfondie et nuancée de la justice organisationnelle. Il est important de noter

que ces théories ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent se compléter pour offrir une compréhension plus complète de la justice organisationnelle.

Tableau 1 : les théories de la justice organisationnelle

Théorie	Focus principal	Mécanismes clés	Implications pour la gestion des ressources humaines
Théorie de l'équité (Adams, 1963)	Équité des outcomes reçus par les employés	Comparaison sociale, sentiment d'injustice, recherche d'équilibre	Mettre en place des systèmes de rémunération et de récompense équitables. Communiquer clairement les critères de performance et d'évaluation
Modèle de justice des processus (Thibaut et Walker, 1975)	Justice des processus utilisés pour prendre des décisions	Transparence, impartialité, implication des employés, explicabilité des décisions	Mettre en place des processus décisionnels clairs et transparents. Impliquer les employés dans les décisions qui les concernent, justifier les décisions prises
Modèle d'interaction sociale (Greenberg, 1987)	Justice interactionnelle, respect et dignité accordés aux employés	Traitement respectueux, considération, communication ouverte, valorisation des contributions	Favoriser un environnement de travail respectueux et inclusif. Valoriser les contributions individuelles et collectives, encourager la communication ouverte et le feedback
Théorie de la justice organisationnelle intégrative (Konovsky et Cropanzano, 1992)	Vision globale de la justice organisationnelle, intégration des trois dimensions	Interactions entre les dimensions de la justice, importance du contexte organisationnel	Adopter une approche globale de la justice organisationnelle. Tenir compte des interactions entre les différentes dimensions. Adapter les pratiques aux spécificités du contexte organisationnel
Modèle de justice organisationnelle interactionniste (Bies et Moag, 1986)	Justice interactionnelle, rôle des émotions et des attributions	Importance des émotions dans la perception de la justice, influence des attributions causales	Gérer les émotions des employés Favoriser des attributions causales positives. Renforcer les relations interpersonnelles positives

Source : Auteurs

Cette comparaison met en lumière les différences et les similitudes entre ces théories de la justice organisationnelle, en mettant en évidence leurs fondements, leurs objectifs et leurs applications. Chaque théorie offre un éclairage unique sur la manière dont les individus perçoivent et réagissent à la justice dans leur environnement de travail.

2.2 Satisfaction au Travail :

La satisfaction au travail constitue l'un des concepts centraux de la psychologie organisationnelle et de la gestion des ressources humaines. Elle renvoie à l'évaluation globale, positive ou négative, qu'un individu porte sur son expérience professionnelle. Ce sentiment est façonné par de multiples dimensions : la nature des tâches, l'environnement de travail, les relations interpersonnelles, les possibilités d'évolution et la rémunération. La satisfaction au travail ne se limite donc pas à un simple ressenti émotionnel ; elle traduit un équilibre entre les attentes personnelles et les conditions réelles offertes par l'organisation. Lorsqu'un employé estime que

son environnement répond à ses besoins et à ses aspirations, il développe un sentiment de satisfaction qui se manifeste par un engagement accru, une meilleure performance et une fidélité organisationnelle renforcée. À l'inverse, un déséquilibre entre efforts fournis et récompenses perçues peut générer de la frustration et conduire à des comportements de retrait ou de démotivation.

Les théories classiques offrent différentes perspectives pour comprendre les fondements de la satisfaction au travail. La première est la théorie des besoins de Maslow (1943), qui hiérarchise les motivations humaines selon cinq niveaux : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi. Selon cette approche, les individus cherchent à satisfaire progressivement ces besoins, et leur niveau de satisfaction au travail dépend du degré auquel ces attentes sont comblées. Par exemple, un employé dont les besoins fondamentaux (salaire suffisant, stabilité de l'emploi) sont satisfaits recherchera ensuite la reconnaissance, l'autonomie et la possibilité de se réaliser professionnellement. Ainsi, plus une organisation parvient à répondre à ces différents niveaux de besoins, plus elle favorise la satisfaction globale de ses employés.

La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) complète cette analyse en distinguant les facteurs d'hygiène et les facteurs motivateurs. Les premiers (tels que le salaire, les conditions matérielles, la sécurité de l'emploi) n'engendrent pas nécessairement de satisfaction, mais leur absence provoque de l'insatisfaction. Les seconds (tels que la reconnaissance, la responsabilité, le sens du travail) stimulent réellement la satisfaction et la motivation. Selon Herzberg, améliorer les conditions de travail ou la rémunération ne suffit pas à rendre les employés heureux ; il faut aussi nourrir leurs besoins psychologiques liés à l'accomplissement et à la valorisation personnelle. Cette distinction est essentielle pour les gestionnaires, car elle souligne que la satisfaction découle davantage de la nature du travail et de la reconnaissance du mérite que des récompenses matérielles.

La théorie des attentes de Vroom (1964) propose une lecture plus cognitive de la satisfaction et de la motivation. Elle repose sur trois composantes : l'attente (la croyance qu'un effort donné mènera à une bonne performance), l'instrumentalité (la croyance que la performance sera récompensée) et la valence (la valeur accordée à la récompense). Selon Vroom, la satisfaction découle donc du lien perçu entre effort, performance et récompense. Si les employés estiment que leurs efforts sont justement reconnus et qu'ils obtiennent des résultats valorisants, leur niveau de satisfaction augmente. Cette théorie met en avant le rôle de la perception d'équité et de réciprocité dans la relation d'échange entre employé et organisation.

Enfin, les théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1993) insistent sur l'importance des perceptions d'équité dans la satisfaction au travail. Les employés évaluent la justice distributive (équité des récompenses), procédurale (équité des processus décisionnels) et interactionnelle (qualité des relations et du respect reçu). Une organisation perçue comme juste renforce la satisfaction, la motivation et la loyauté des employés, alors qu'un sentiment d'injustice peut engendrer du stress, de la démotivation et un désengagement progressif. Cette approche est particulièrement pertinente dans les contextes où la reconnaissance, la transparence et le traitement équitable sont des leviers essentiels de performance et de cohésion sociale. En somme, la satisfaction au travail est un phénomène multidimensionnel et dynamique, influencé par des besoins psychologiques, des perceptions d'équité et des attentes cognitives. Les différentes théories convergent vers une même idée : la satisfaction découle d'un alignement entre les attentes des individus et les réponses de l'organisation. Comprendre et améliorer ce sentiment constitue donc un enjeu stratégique pour les entreprises cherchant à accroître la motivation, réduire le turnover et favoriser un climat organisationnel positif.

Tableau 2: Récapitulatif de l'ensemble des points communs et différences entre ces 4 théories

Théorie	Concepts clés	Motivation	Satisfaction au travail
Maslow	Hiérarchie des besoins (physiologiques, sécurité, sociaux, estime de soi, autoréalisation)	Les besoins non satisfaits motivent l'individu à agir pour les satisfaire.	La satisfaction au travail découle de la satisfaction des besoins à tous les niveaux de la pyramide.
Herzberg	Facteurs d'hygiène et facteurs de motivation	Les facteurs d'hygiène (salaire, sécurité, conditions de travail) évitent l'insatisfaction, mais ne motivent pas. Seuls les facteurs de motivation (reconnaissance, accomplissement, responsabilité, développement) mènent à la satisfaction.	La satisfaction au travail provient principalement des facteurs de motivation.
Vroom	Théorie de l'expectative-valence	La motivation dépend de trois facteurs : l'attente (croyance en la capacité d'atteindre un objectif), l'instrumentalité (croyance que l'objectif mènera à un résultat désiré) et la valence (valeur perçue du résultat).	La satisfaction au travail est liée à la mesure dans laquelle les attentes et les valences individuelles sont satisfaites.
Greenberg	Théorie de l'équité	La motivation est influencée par la perception d'équité dans les échanges sociaux. Les individus comparent leurs contributions et leurs récompenses à celles des autres et ajustent leur comportement en conséquence.	La satisfaction au travail est liée à la perception d'un traitement équitable par rapport aux autres employés.

Source : Auteurs

2.3 Liens entre Satisfaction au Travail et Justice Organisationnelle :

Les recherches en gestion des ressources humaines ont largement démontré que la justice organisationnelle constitue un déterminant majeur de la satisfaction au travail. Selon Greenberg (1990), la perception d'équité dans les pratiques organisationnelles influence directement les attitudes et le bien-être des employés. Colquitt et al. (2001) montrent que chacune des dimensions de la justice — distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle — contribue positivement à la satisfaction au travail, bien que la justice distributive, liée à l'équité de la rémunération et des récompenses, soit souvent identifiée comme la plus déterminante. Cette observation est renforcée par Adams (1963), dont la théorie de l'équité stipule que les employés ressentent de la satisfaction lorsque leurs efforts sont proportionnellement récompensés. Par ailleurs, Thibaut et Walker (1975) soulignent que les employés accordent également de l'importance à la justice procédurale, c'est-à-dire à la manière dont les décisions sont prises, ce qui contribue à renforcer leur confiance envers l'organisation. De leur côté, Bies et Moag (1986) insistent sur le rôle de la justice interactionnelle, affirmant que des relations respectueuses et bienveillantes entre managers et employés favorisent un sentiment de reconnaissance et donc une satisfaction plus élevée. Plus récemment, Yalçın et Yalçın (2022), à travers une méta-analyse, confirment que la justice organisationnelle constitue un facteur prédictif significatif de la satisfaction au travail, indépendamment du secteur ou du contexte culturel. Selon Greenberg (1990), la justice perçue agit directement sur l'état émotionnel des collaborateurs, influençant leur motivation, leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'organisation. De même, Colquitt et al. (2001), dans une revue de littérature majeure, confirment que la justice perçue est l'un des meilleurs prédicteurs de la satisfaction au travail, indépendamment du secteur ou du type d'organisation. Plus récemment, Yalçın et Yalçın (2022), à travers une méta-analyse regroupant plusieurs études internationales, montrent que la justice organisationnelle est systématiquement corrélée à la satisfaction au travail, quelle que soit la culture ou le contexte économique. Ils soulignent également que la perception d'injustice

peut entraîner des réactions négatives telles que la démotivation, la désengagement ou l'intention de quitter l'organisation.

La relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et la satisfaction au travail constitue un axe central d'analyse dans la compréhension du comportement des employés au sein des organisations. La première dimension, la justice distributive, se concentre sur la perception d'équité dans la répartition des ressources, des récompenses et des avantages. Elle renvoie au sentiment qu'éprouve un employé lorsque la rémunération, les promotions et les reconnaissances sont accordées en fonction des efforts fournis, des compétences démontrées et des contributions réelles à la performance organisationnelle. De nombreuses études ont montré que lorsque les employés estiment que leur contribution est équitablement récompensée, ils développent un sentiment positif vis-à-vis de leur emploi, se traduisant par une satisfaction professionnelle accrue, une meilleure motivation et un engagement organisationnel renforcé. À l'inverse, la perception d'une inégalité dans la distribution des récompenses peut engendrer de la frustration, un sentiment d'injustice et une baisse notable de la satisfaction et de la performance. La seconde dimension, la justice procédurale, se rapporte à l'équité des processus utilisés pour prendre des décisions ayant un impact sur les employés, tels que l'évaluation de la performance, la gestion des promotions ou la résolution des conflits. Les recherches soulignent que la clarté, la transparence et la cohérence des procédures décisionnelles influencent directement le niveau de satisfaction au travail. Lorsqu'un employé estime que les décisions sont prises de manière objective, fondée sur des critères explicites et qu'il a la possibilité de participer ou d'exprimer son point de vue, il développe un sentiment d'appartenance et de reconnaissance qui favorise son bien-être professionnel. Ainsi, la participation aux processus décisionnels constitue un facteur essentiel de satisfaction, car elle permet aux employés de se sentir écoutés, respectés et valorisés au sein de leur organisation. La troisième dimension, la justice interactionnelle, met l'accent sur la qualité des relations interpersonnelles et le climat de respect instauré entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques. Elle renvoie à la manière dont les individus sont traités dans leurs interactions quotidiennes : respect, politesse, écoute, empathie et reconnaissance. Une communication empreinte de considération et d'humanité contribue fortement à renforcer la satisfaction au travail. En revanche, un manque de respect, des comportements autoritaires ou un traitement différencié peuvent rapidement détériorer le climat organisationnel. La confiance mutuelle et le respect réciproque apparaissent ainsi comme des médiateurs essentiels entre la justice interactionnelle et la satisfaction professionnelle. Plus les employés se sentent compris et valorisés dans leurs échanges avec leur hiérarchie, plus ils expriment un sentiment de satisfaction, d'attachement et de loyauté envers leur organisation. Enfin, la justice informationnelle constitue une dimension complémentaire de la justice organisationnelle, centrée sur la transparence et la qualité de la communication interne. Elle reflète la manière dont les informations sont transmises, leur pertinence, leur exactitude et leur timing. Les employés qui perçoivent une communication claire, honnête et complète de la part de leur direction développent un sentiment de confiance et de sécurité psychologique, éléments indispensables à la satisfaction au travail. La circulation fluide de l'information permet non seulement d'éviter les malentendus et les rumeurs, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance et de cohérence organisationnelle. Une communication ouverte et authentique favorise également la compréhension des décisions managériales et améliore l'adhésion aux objectifs collectifs.

Dans l'ensemble, ces quatre dimensions de la justice organisationnelle agissent de manière complémentaire pour influencer la satisfaction au travail. Elles traduisent la perception globale qu'ont les employés de l'équité, du respect et de la transparence au sein de leur environnement professionnel.

Notre analyse de la littérature a également permis de formuler des hypothèses de recherche, découlant de l'examen minutieux des résultats et des conclusions établissant des liens entre la

justice organisationnelle et la satisfaction au travail. Nous avons ainsi avancé les hypothèses provisoires suivantes :

H1 : La justice distributive (DJ) a un impact positif sur la satisfaction au travail (ST)

La justice distributive renvoie à la perception d'équité dans la répartition des récompenses matérielles et symboliques, telles que le salaire, les primes ou les promotions. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), les individus comparent leurs contributions et les résultats obtenus à ceux des autres, ce qui influence directement leur sentiment de satisfaction. De nombreuses études empiriques ont confirmé ce lien : Colquitt et al. (2001) et Cropanzano & Ambrose (2015) ont montré que la satisfaction au travail augmente lorsque les employés perçoivent une distribution équitable des récompenses. De même, McFarlin et Sweeney (1992) soulignent que la justice distributive constitue un prédicteur fort de la satisfaction, notamment dans les contextes où la rémunération et la reconnaissance jouent un rôle central dans la motivation des employés. Ainsi, une perception positive de la justice distributive favorise la satisfaction en renforçant le sentiment de reconnaissance et de mérite au travail.

H2 : La justice procédurale (PJ) a un impact positif sur la satisfaction au travail (ST)

La justice procédurale désigne la perception d'équité dans les processus décisionnels au sein de l'organisation. Leventhal (1980) et Thibaut & Walker (1975) ont été parmi les premiers à démontrer que la manière dont les décisions sont prises influence le ressenti des employés, indépendamment du résultat final. Lorsque les procédures sont transparentes, cohérentes et participatives, les employés ressentent un plus grand respect et une confiance accrue envers leur organisation. Plusieurs travaux (Folger & Konovsky, 1989 ; Moorman, 1991) ont confirmé que la justice procédurale renforce la satisfaction, car elle nourrit le sentiment d'être traité équitablement et de pouvoir exprimer son opinion dans les décisions importantes. En conséquence, les employés perçoivent leur environnement de travail comme plus juste et plus digne de confiance, ce qui se traduit par une satisfaction accrue.

H3 : La justice interactionnelle (IJ) a un impact positif sur la satisfaction au travail (ST)

La justice interactionnelle se réfère à la qualité des interactions entre les superviseurs et les employés, notamment en termes de respect, d'écoute et de reconnaissance. Bies et Moag (1986) ont introduit cette dimension pour mettre en évidence l'importance du comportement interpersonnel dans la perception de justice. Des études empiriques (Masterson et al., 2000 ; Colquitt, 2001) ont démontré que les employés qui se sentent respectés et traités avec dignité par leurs supérieurs manifestent un niveau plus élevé de satisfaction au travail. Greenberg (1990) ajoute que la justice interactionnelle favorise un climat organisationnel fondé sur la confiance et la reconnaissance, réduisant ainsi les conflits et les comportements de retrait. Ainsi, des interactions empreintes de respect et d'humanité constituent un levier essentiel de satisfaction et d'engagement organisationnel.

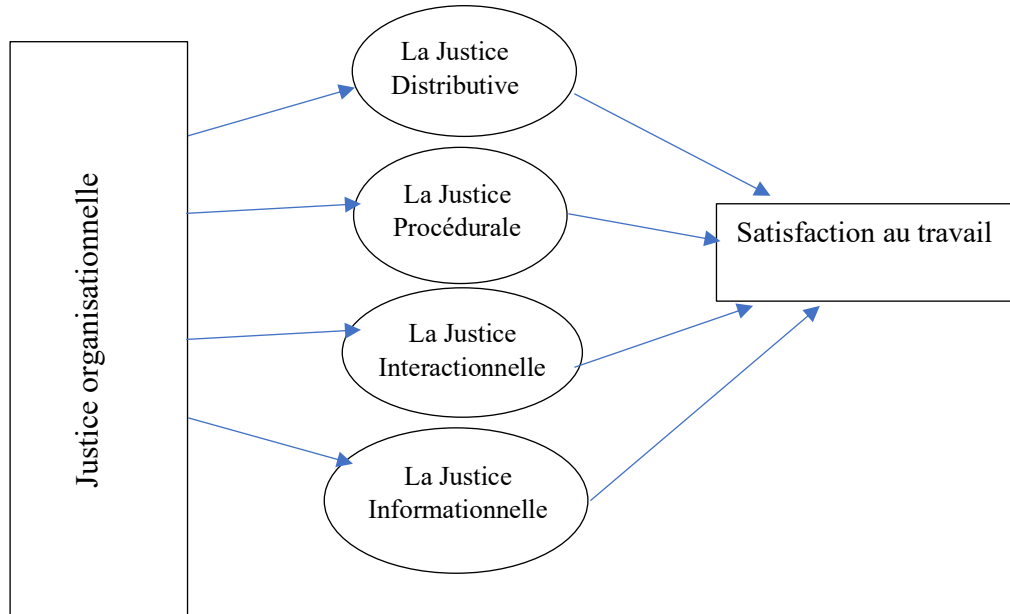
H4 : La justice informationnelle (IJ) a un impact positif sur la satisfaction au travail (ST)

La justice informationnelle, extension de la justice interactionnelle, concerne la qualité, la clarté et la sincérité des informations transmises par l'organisation. Greenberg (1993) et Colquitt (2001) ont montré que des communications transparentes, honnêtes et complètes renforcent la satisfaction et la confiance des employés. Lorsque les décisions managériales sont accompagnées d'explications cohérentes et que les employés disposent d'informations suffisantes pour comprendre les orientations de l'organisation, ils développent un sentiment de sécurité et d'appartenance. Des études plus récentes (Cho & Sai, 2013 ; Al-Zu'bi, 2010) confirment que la justice informationnelle favorise la satisfaction au travail, car elle réduit l'incertitude et renforce la perception d'un traitement équitable. En somme, les travaux antérieurs convergent pour montrer que les quatre dimensions de la justice organisationnelle exercent un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail. Cette étude s'inscrit dans

cette lignée en cherchant à valider empiriquement ces relations dans le contexte spécifique des organisations privées marocaines, où la perception de justice constitue un levier majeur de satisfaction.

Le modèle conceptuel qui en découle illustre les relations entre ces composantes et met en évidence leur contribution commune à l'épanouissement, à la motivation et à la performance individuelle des employés dans les organisations publiques marocaines.

Figure 1: Modèle conceptuel



Source : Auteurs

Variable indépendante : Justice organisationnelle.

C'est la variable explicative principale, représentant la perception d'équité au sein de l'organisation. Elle se décompose en quatre sous-dimensions (chacune peut aussi être traitée comme une variable indépendante spécifique) : Elle se décline en quatre sous-dimensions complémentaires, chacune pouvant être considérée comme une variable indépendante à part entière. La justice distributive (DJ) renvoie à la perception d'une répartition équitable des récompenses et avantages, tels que le salaire, les primes ou les promotions. La justice procédurale (PJ) concerne l'équité perçue dans les processus de prise de décision et d'évaluation, mettant l'accent sur la transparence et la cohérence des règles appliquées. La justice interactionnelle (IJ) se rapporte à la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'organisation, notamment au respect, à l'écoute et à la reconnaissance manifestés par les supérieurs et les collègues. Enfin, la justice informationnelle (INFJ) traduit la transparence, la clarté et la pertinence des informations communiquées aux employés, qui favorisent un climat de confiance et de compréhension mutuelle. Ces quatre dimensions constituent les variables indépendantes qui influencent directement la satisfaction au travail.

Variable dépendante : Satisfaction au travail.

C'est la variable à expliquer. Elle mesure le sentiment global de bien-être, d'épanouissement et de reconnaissance ressenti par l'employé dans son travail. Elle dépend des perceptions de justice dans l'environnement professionnel.

3. Méthodologie de recherche :

3.1 Démarche méthodologique adoptée :

La présente étude adopte une démarche méthodologique quantitative, considérée comme l'approche la plus appropriée pour analyser de manière rigoureuse les relations entre les deux variables. Cette méthode s'inscrit dans une logique hypothético-déductive, qui consiste à partir de modèles théoriques existants pour formuler des hypothèses de recherche, lesquelles sont ensuite testées empiriquement à partir de données mesurables et objectivables. La justice organisationnelle et la satisfaction au travail étant deux concepts largement opérationnalisés dans la littérature scientifique, une démarche quantitative permet de les étudier avec précision et comparabilité, en mobilisant des échelles reconnues scientifiquement et validées dans de nombreux travaux antérieurs. Ce choix méthodologique se justifie également par le fait que la recherche vise à tester une relation causale potentielle, plutôt qu'à explorer des perceptions individuelles en profondeur. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les quatre dimensions de la justice organisationnelle influencent la satisfaction au travail, et de mesurer l'ampleur respective de chacune de ces dimensions à travers des analyses statistiques fiables. C'est précisément ce que permet l'approche quantitative, qui offre un cadre permettant de produire des résultats généralisables, statistiquement interprétables, et comparables à d'autres études internationales.

Le choix du questionnaire comme outil central s'inscrit pleinement dans cette cohérence méthodologique. En effet, il constitue l'un des instruments les plus adaptés à la collecte de données auprès d'un échantillon relativement important, tout en permettant l'anonymat et la standardisation des réponses, deux éléments essentiels à la validité des résultats. L'utilisation d'un format Likert à cinq points, largement approuvé dans les travaux antérieurs, renforce la capacité du dispositif à capter des nuances dans les perceptions de justice et de satisfaction.

En outre, le choix de diffuser le questionnaire en ligne via Google Forms répond à une nécessité d'accessibilité, de rapidité et de flexibilité. Dans un contexte moderne marqué par la digitalisation croissante des pratiques professionnelles, cette modalité permet de toucher plus facilement des profils variés au sein du secteur privé, sans contrainte géographique ou temporelle. Ce mode de diffusion facilite également l'automatisation du recueil des réponses et réduit considérablement les risques d'erreurs liés à la saisie manuelle.

Enfin, l'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS, reconnu comme une norme de référence dans le domaine des sciences sociales. Ce dernier permet d'assurer une fiabilité statistique élevée via des tests tels que l'Alpha de Cronbach, les corrélations de Pearson et les régressions linéaires multiples, garantissant ainsi une solidité scientifique des résultats obtenus. En résumé, cette démarche méthodologique a été conçue pour répondre avec rigueur à la problématique posée, tout en s'alignant sur les standards académiques internationaux en sciences de gestion.

3.2 Population et échantillon :

La population ciblée dans le cadre de cette recherche est constituée d'individus appartenant au secteur privé marocain, un environnement socio-économique en forte évolution, marquée par des défis croissants en matière de gouvernance, d'équité perçue et de gestion du capital humain. Le choix de ce cadre s'explique par le fait que le secteur privé constitue un espace où les dynamiques d'évaluation de la justice organisationnelle sont particulièrement sensibles, notamment en raison de la diversité des systèmes de rémunération, de la compétition interne et des attentes grandissantes en matière de reconnaissance et de valorisation professionnelle.

Afin d'obtenir une diversité de perspectives, l'échantillon retenu pour cette étude inclut des profils variés, regroupant des étudiants en insertion professionnelle, des employés opérationnels et des cadres ou managers. Cette diversité est essentielle, car elle permet de comparer les

perceptions individuelles selon la position hiérarchique et la maturité professionnelle, ce qui contribue à enrichir la compréhension des dynamiques d'équité perçue au sein des organisations privées.

L'échantillon final est composé de 50 répondants, un nombre conforme aux exigences minimales recommandées pour des analyses statistiques telles que les corrélations et régressions linéaires. Le choix de la méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance a été privilégié, car il permet de sélectionner des participants accessibles et pertinents pour la problématique étudiée, tout en assurant une réactivité rapide dans le cadre d'une collecte en ligne. Cette méthode est largement utilisée dans les recherches académiques en gestion lorsque l'objectif principal est exploratoire ou explicatif, comme c'est le cas ici. En somme, la constitution de cette population est cohérente avec l'objectif de l'étude, qui est de modéliser la relation entre justice perçue et satisfaction au travail dans un contexte marocain privé. L'échantillon choisi permet de garantir une fiabilité interprétative suffisante, tout en ouvrant la voie à des comparaisons futures entre profils, secteurs ou niveaux hiérarchiques.

3.3 Outil de collecte des données :

L'outil principal utilisé pour la collecte des données dans cette recherche est un questionnaire en ligne diffusé via Google Forms, une solution numérique largement adoptée dans les études scientifiques contemporaines pour sa rapidité, sa simplicité d'utilisation et sa capacité à toucher un échantillon diversifié sans contrainte géographique. Ce format permet également de garantir l'anonymat des participants, condition essentielle dans les recherches portant sur des perceptions sensibles telles que l'équité, l'évaluation managériale ou la satisfaction professionnelle.

Le questionnaire a été structuré de manière rigoureuse, selon les standards méthodologiques en sciences de gestion, en trois grandes sections distinctes. La première partie est consacrée à la collecte des données sociodémographiques (sexe, âge, niveau d'étude, statut professionnel, secteur d'activité, ancienneté), afin de permettre une analyse différenciée des perceptions en fonction des profils individuels. Cette étape est fondamentale, car elle offre la possibilité, dans les analyses ultérieures, d'identifier d'éventuelles variations dans la perception de la justice organisationnelle selon les catégories professionnelles ou les caractéristiques personnelles.

La deuxième partie du questionnaire porte sur la mesure de la justice organisationnelle, à travers ses quatre dimensions : distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle. Pour cette section, l'étude s'est appuyée sur l'échelle de mesure développée et validée par Colquitt (2001), unanimement reconnue dans la littérature internationale comme l'une des plus robustes. Cette échelle a été traduite et adaptée avec prudence afin d'assurer une parfaite compréhension par un public marocain francophone issu du secteur privé. Elle comprend une série d'items formulés selon une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 = « totalement en désaccord » à 5 = « totalement d'accord », permettant de capter avec précision le degré d'accord des participants par rapport à chaque dimension.

La troisième et dernière section du questionnaire est consacrée à la mesure de la satisfaction au travail, à travers une échelle également reconnue dans la littérature scientifique, comprenant plusieurs items évaluant la perception générale du bien-être professionnel, de la motivation, du climat relationnel et de la volonté de rester dans l'organisation. Cette échelle a également été adaptée au contexte, tout en respectant les critères de validité (clarté, neutralité, absence de biais).

Afin de faciliter la compréhension et d'éviter toute interprétation erronée de la part des répondants, un langage simple, neutre et professionnel a été utilisé, tout en respectant la rigueur scientifique attendue d'un outil de mesure. Une introduction explicative a été placée au début du questionnaire pour rassurer les participants sur la confidentialité des réponses et préciser les

objectifs de la recherche, élément nécessaire pour garantir l'engagement sincère et la fiabilité des données recueillies.

Nous avons évalué la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure utilisée dans notre recherche en utilisant le coefficient Alpha de Cronbach pour analyser la fiabilité et la cohérence interne des items de chaque échelle. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS). L'objectif est de formuler des propositions qui seront ensuite confrontées à la littérature scientifique en vue de leur validation.

La justice organisationnelle se compose de 4 dimensions mesurée comme suit : la justice distributive, mesurée par 2 items adaptés de Colquitt (2001). La dimension procédurale est mesurée par 2 items adaptés de Colquitt (2001). Tandis que 2 items pour la justice interactionnelle est mesurée par 6 items adaptés de Colquitt (2001). Et finalement deux items pour la dimension informationnelle.

La satisfaction au travail est mesurée par 4 items adaptés de Colquitt (2001), qui se concentre sur la mesure du niveau de satisfaction.

3.4 Procédure de collecte des données :

La collecte officielle a ensuite été lancée sur une période d'environ trois semaines, ce qui a permis d'obtenir un nombre suffisant de réponses sans prolonger excessivement la phase terrain. Dès l'introduction du questionnaire, les participants ont été informés du caractère strictement anonyme et confidentiel de l'étude, conformément aux principes éthiques en vigueur dans la recherche scientifique. Il leur a également été précisé que leur participation était totalement volontaire, et qu'ils pouvaient mettre fin à leur participation à tout moment, sans conséquence. Afin de renforcer le taux de participation, un message d'accompagnement clair et professionnel a été intégré, expliquant brièvement l'objectif académique de l'étude, l'importance de leur contribution, ainsi que la durée estimée de réponse (moins de 10 minutes). L'envoi a été ciblé vers des profils professionnels actifs dans le secteur privé, incluant des employés, des cadres intermédiaires et des managers, afin d'assurer une diversité de perceptions.

Les réponses ont été automatiquement enregistrées et exportées depuis Google Forms dans un fichier Excel compatible avec SPSS, garantissant l'intégrité des données et l'absence d'erreurs de saisie manuelle. Un contrôle de cohérence et de complétude a été effectué avant de procéder à l'analyse, ce qui a permis d'écarter uniquement les questionnaires incomplets ou manifestement incohérents (ex. réponses identiques sur toutes les lignes sans lecture apparente). En résumé, la procédure de collecte a été méthodiquement planifiée, respectueuse des standards scientifiques et éthiques, tout en étant parfaitement adaptée aux réalités professionnelles contemporaines et au contexte marocain.

4. Résultats :

L'échantillon de l'étude est composé de 50 participants, dont 48 % de femmes et 52 % d'hommes, majoritairement âgés de 25 à 34 ans (58 %), ce qui reflète une population jeune et active, caractéristique du marché du travail marocain actuel. Par ailleurs, 56 % des répondants ont un niveau Bac+5 et 30 % Bac+7 ou plus, ce qui laisse supposer une bonne compréhension des enjeux organisationnels et managériaux. En termes de statut professionnel, 70 % des participants sont des employés, contre 22 % de responsables et 8 % d'étudiants, offrant ainsi une diversité de perspectives utile à l'analyse du phénomène étudié.

Tableau 3 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon (N = 50)

Variables	Modalités	Nombre	Pourcentage
Genre	Femmes	24	48%
	Hommes	26	52%
Age	18-24 ans	2	4%
	25-34 ans	29	58%
	35- 44 ans	15	30%
	45-54 ans	4	8%
Niveau d'étude	Niveau Bac ou moins	1	1%
	Bac+2	2	4%
	Bac+3	4	8%
	Bac+5	28	56%
	Bac+7 ou plus	15	30%
Profession	Etudiant	4	8%
	Employé	35	70%
	Responsable	11	22%

Source : Auteurs

Les analyses de corrélation ont révélé des relations positives significatives entre chaque dimension de la justice organisationnelle et la satisfaction au travail. Le calcul des corrélations a été faite à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson (r). C'est une mesure statistique qui évalue le degré de relation linéaire entre deux variables continues entre chaque dimension de la justice organisationnelle et la satisfaction au travail. Notre analyse nous a permis de ressortir le tableau suivant :

Tableau 4: Analyse de corrélation ressorti de SPSS réalisé par nos soins

Variables	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interactionnelle	Justice informationnelle	Satisfaction au travail
Justice distributive	1				
Justice procédurale	0,48	1			
Justice interactionnelle	0,52	0,46	1		
Justice informationnelle	0,36	0,40	0,44	1	
Satisfaction au travail	0,65	0,45	0,54	0,38	1

Source : Auteurs

L'analyse de régression multiple a été utilisée afin d'identifier les dimensions de la justice organisationnelle les plus prédictives de la satisfaction au travail.

Les résultats confirment ceux des corrélations et montrent que la justice distributive exerce l'effet le plus fort sur la satisfaction, suivie des autres dimensions selon l'ordre d'importance suivant :

Tableau 5: Analyse de régression ressorti de SPSS réalisé par nos soins

Variables indépendantes	Coefficient β	Sig. (p-value)	Interprétation
Justice distributive	0,48	0,000	Influence la plus forte et significative sur la satisfaction
Justice interactionnelle	0,33	0,002	Impact positif notable, centré sur le respect et la qualité des échanges
Justice procédurale	0,21	0,016	Effet modéré lié à la transparence des décisions
Justice informationnelle	0,17	0,042	Effet positif mais secondaire, lié à la communication interne

Source : Auteurs

Les résultats de régression confirment que la perception d'une répartition équitable des récompenses (justice distributive) demeure le principal levier de satisfaction au travail. Cependant, la justice interactionnelle, axée sur la reconnaissance et le respect, occupe une place importante, traduisant l'importance des relations humaines dans le contexte organisationnel marocain. Les justices procédurale et informationnelle, bien que significatives, jouent un rôle de soutien en renforçant la cohérence et la transparence managériale.

Ces résultats révèlent que les employés ne recherchent pas uniquement un salaire juste, mais également une reconnaissance interpersonnelle et un traitement respectueux. Ils sont ensuite sensibles à la manière dont les décisions sont prises, tandis que la communication, bien que nécessaire, semble moins prioritaire tant qu'elle n'affecte pas directement l'équité perçue.

5. Discussions :

Les résultats de cette étude confirment avec clarté le rôle déterminant de la justice organisationnelle dans la satisfaction au travail, tout en mettant en évidence une hiérarchie d'importance entre ses différentes dimensions. Avant d'aborder cette relation, l'analyse du profil sociodémographique des répondants permet de mieux comprendre la nature des perceptions recueillies. En effet, la majorité des participants (58 %) sont âgés de 25 à 34 ans, reflétant une population jeune et active, correspondant parfaitement au cœur du marché de l'emploi marocain actuel. Cette tranche d'âge, généralement au début ou au milieu de carrière, est particulièrement sensible aux questions d'équité, de reconnaissance et de perspectives d'évolution dans le travail. De plus, le haut niveau d'éducation (56 % ayant un Bac+5 et 30 % Bac+7 ou plus) suggère une population professionnelle informée, critique et consciente des standards modernes de gestion, ce qui confère une crédibilité accrue à leurs réponses.

La répartition professionnelle (70 % d'employés, 22 % de managers et 8 % d'étudiants) garantit une diversité de points de vue pertinente. Toutefois, la forte représentation des employés confère aux résultats une orientation plus marquée vers la perception du terrain opérationnel plutôt que vers la vision stratégique managériale. Cela renforce la validité des conclusions relatives au ressenti direct des collaborateurs vis-à-vis des pratiques de gestion internes.

H1 : Justice distributive (DJ) et satisfaction au travail (ST)

Les résultats confirment que la justice distributive exerce l'influence la plus forte sur la satisfaction au travail. Cette dimension, liée à l'équité perçue dans la répartition des récompenses et de la rémunération, constitue le principal levier de satisfaction des employés. Ces résultats corroborent la théorie de l'équité d'Adams (1963), selon laquelle les individus évaluent leur satisfaction en comparant leurs apports et les récompenses reçues. Des recherches récentes (El Hamdi, 2023 ; Chouaibi et al., 2022) confirment également que la justice distributive demeure le facteur le plus influent dans les contextes en développement, où la stabilité économique reste une préoccupation majeure. Ainsi, dans le contexte marocain, une rémunération perçue comme équitable est un élément essentiel de bien-être et de motivation au travail.

H2 : Justice procédurale (PJ) et satisfaction au travail (ST)

La justice procédurale présente un effet positif significatif sur la satisfaction confirmant que les employés attachent de l'importance non seulement aux résultats, mais aussi aux processus de décision. Ce résultat rejoint les conclusions de Thibaut & Walker (1975) et de Colquitt et al. (2001), qui ont montré que la perception de transparence, de cohérence et d'impartialité dans les procédures favorise la satisfaction organisationnelle. Des études récentes, montrent que la participation aux décisions et la clarté des règles internes augmentent la confiance envers les dirigeants et le sentiment de justice. Ainsi, la justice procédurale apparaît comme un pilier de la légitimité managériale et de l'engagement psychologique des salariés.

H3 : Justice interactionnelle (IJ) et satisfaction au travail (ST)

La justice interactionnelle occupe la deuxième place en termes d'influence, traduisant l'importance du respect, de la courtoisie et de la reconnaissance dans les relations hiérarchiques. Ces résultats sont conformes aux travaux de Bies & Moag (1986), qui soulignent que le traitement humain et la considération interpersonnelle sont des déterminants majeurs de la satisfaction. Des recherches récentes au Maghreb (Yalçın & Yalçın, 2022 ; Cherkaoui, 2023) montrent également que la qualité des interactions, la reconnaissance des efforts et l'empathie des supérieurs hiérarchiques influencent directement la motivation et la fidélité des employés. Dans le contexte culturel marocain, marqué par des relations sociales fortes, cette dimension prend un poids particulier : le sentiment d'être respecté et écouté devient un puissant moteur de satisfaction.

H4 : Justice informationnelle (INFJ) et satisfaction au travail (ST)

La justice informationnelle présente une corrélation positive mais plus modérée. Elle concerne la qualité, la clarté et la transparence de l'information communiquée aux employés. Ce résultat rejoint ceux de Greenberg (1993) et Colquitt, qui ont montré que la communication managériale influence le climat de confiance et la perception d'équité. Toutefois, dans le contexte marocain, les employés semblent accorder une priorité moindre à la communication interne tant que la rémunération et le respect interpersonnel sont assurés. Des études récentes (Mouline, 2023 ; Naïmi, 2024) confirment que la justice informationnelle agit comme un facteur complémentaire, renforçant la cohérence globale de la justice perçue, mais rarement comme un levier central de satisfaction. En somme, les résultats révèlent une hiérarchie claire des attentes des employés :

- Équité dans la rémunération et les récompenses (justice distributive),
- Respect humain et reconnaissance interpersonnelle (justice interactionnelle),
- Transparence des méthodes de décision (justice procédurale),
- Qualité de l'information et justification des décisions (justice informationnelle).

Cette hiérarchie montre que la satisfaction au travail, dans le contexte marocain, repose à la fois sur des facteurs rationnels (justice économique) et des facteurs humains (justice relationnelle). L'étude confirme ainsi la nécessité pour les entreprises marocaines d'adopter une approche équilibrée entre performance, équité et humanité dans leur mode de gouvernance.

6. Conclusion :

En conclusion, la satisfaction au travail et la justice organisationnelle se confirment comme des piliers fondamentaux pour comprendre et améliorer le bien-être des employés ainsi que la dynamique et la performance des organisations. Cette analyse a mis en lumière l'existence d'une corrélation forte et significative entre ces deux concepts. Il est désormais établi que la perception qu'ont les employés de l'équité au sein de leur environnement de travail n'est pas un facteur accessoire, mais un déterminant essentiel de leur satisfaction professionnelle.

La compréhension des dimensions distinctes de la justice organisationnelle offre aux praticiens des ressources humaines et aux décideurs une feuille de route stratégique. Investir dans des politiques et des pratiques qui cultivent une perception positive de la justice n'est pas simplement une démarche éthique ou humaniste ; c'est un investissement stratégique qui génère des retours tangibles. Une main-d'œuvre qui se sent traitée avec équité et respect est une main-d'œuvre plus satisfaite, plus engagée, plus loyale et, in fine, plus productive. Cela se traduit directement par une amélioration de la performance globale et renforce la durabilité et la résilience de l'organisation.

Pour les organisations soucieuses du capital humain, la priorité doit être de promouvoir activement des environnements de travail caractérisés par la justice, l'équité et la transparence. Cela implique une attention méticuleuse portée aux processus décisionnels, en veillant à ce

qu'ils soient cohérents, impartiaux et ouverts aux recours. La gestion des conflits doit être perçue comme juste, et la culture organisationnelle doit constamment valoriser et récompenser les comportements équitables à tous les niveaux hiérarchiques. En concentrant leurs efforts sur ces leviers, les entreprises ne se contentent pas d'améliorer le bien-être individuel ; elles construisent les fondations d'un succès collectif et pérenne.

En dépit des connaissances acquises, la relation entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail demeure un domaine de recherche riche et complexe, ouvrant la voie à de nombreuses investigations futures. Plusieurs perspectives méritent d'être approfondies. Premièrement, l'inclusion de variables psychologiques individuelles, telles que la résilience, l'optimisme ou la sensibilité à l'injustice, permettrait de mieux comprendre pourquoi les employés réagissent différemment à des contextes organisationnels similaires. Deuxièmement, le rôle des technologies émergentes (IA, télétravail de masse, plateformes de gestion) mérite une attention particulière.

D'autres pistes pourraient explorer cette dynamique dans des contextes culturels variés, examiner les effets à long terme, ou étudier l'impact de la justice organisationnelle sur des variables plus larges comme l'innovation ou la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ces futures recherches permettront de développer une compréhension plus profonde, nuancée et systémique des mécanismes en jeu. Elles fourniront ainsi des bases empiriques solides pour concevoir des interventions ciblées et efficaces, permettant aux organisations de concilier de manière optimale le bien-être de leurs employés et leur efficacité opérationnelle, dans un paysage économique en perpétuelle évolution.

Références :

- (1). Adams, J. S. (1963). Toward a theory of inequitable treatment. In: D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* (pp. 276-303). Harper & Row.
- (2). Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525-554. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112>
- (3). Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- (4). Aydin, A., & Keles, Y. (2022). The mediator role of organizational justice in the relationship between agile leadership and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895540>
- (5). Bies, R. J., & Moag, K. L. (1986). Interactional justice: Communication, discretion and fairness in the workplace. *Research in Organizational Behavior*, 8, 277-313.
- (6). Chen, S., et al. (2022). COVID-19: The effects of perceived organizational justice, job satisfaction, and professional commitment in healthcare contexts. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920274>
- (7). Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- (8). Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- (9). Eriksson, A., Lindström, K., & Bernhardsson, S. (2024). Patterns of organisational justice among Swedish employees. *Scandinavian Journal of Work and Organizational*

- Psychology, 9(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.340>
- (10). Fall, A., & Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail, 25(4), 35-60. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>
- (11). Greenberg, D. J. (1987). Structural determinants of perceived fairness in organizations. In: J. Greenberg & R. J. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 3-30). Lexington Books.
- (12). Greenberg, D. J. (1993). *Fairness in organizations: A framework for understanding and analyzing organizational justice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (13). Gillet, N., et al. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter : le rôle médiateur du soutien social et de l'estime de soi. *Revue québécoise de psychologie*.
- (14). Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: McGraw-Hill.
- (15). Hyung-Woo Lee et Dong-Young Rhee, "Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Mediating Role of Motivation." (2023). *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- (16). Konovsky, M. A., & Cropanzano, M. A. (1992). Organizational justice and citizenship behavior: A theoretical and empirical review. In: D. B. Robertson & J. S. Cooper (Eds.), *Advances in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 221-258). Emerald Group Publishing.
- (17). Lee, H. W. (2023). Effects of organizational justice on employee satisfaction: Mediating role of motivation. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- (18). Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 129-164). Rand McNally.
- (19). Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(3), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- (20). Rahman, M. S. (2024). The interplay among distributive justice, procedural justice, self-efficacy and career satisfaction: A cross-sectional study. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 19(1), 30-46. <https://doi.org/10.69864/ijbsam.19-1.181>
- (21). Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. In: L. E. Saks & M. Z. Greenberg (Eds.), *Advances in social justice* (Vol. 1, pp. 167-193). Lawrence Erlbaum Associates.
- (22). Yalçın, H., & Yalçın, Y. (2022). A meta-analysis of the relationship between organizational justice and job satisfaction: The case of Turkey. *Istanbul Business Research*, 51(2), 417-432. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.894298>
- (23). X (2024). "The effect of employees' perception of organizational justice on psychological capital and job satisfaction." *Business & Management Insights Journal*, 12(2), 268-286. <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i2.2381>
- (24). X (2024). "Predictive effects of organizational justice on job satisfaction in bus drivers: a longitudinal study." *BMC Public Health*, Article No. 18801. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6>
- (25). Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: Mediating role of organizational trust and job satisfaction. ResearchGate.
- (26). Yilmaz, G., & Aydin, M. (2024). Predictive effects of organizational justice on job satisfaction in bus drivers: A longitudinal study. *BMC Public Health*, 24, Article 18801. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6>
- (27). Zaki Sayed, H. G. (2025, April). The impact of organizational justice on job satisfaction and job performance with equity sensitivity as a moderating variable. *Journal of Organizational Studies*, 16(2).