



Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire : le rôle du soutien social des collègues

Organizational justice and emotional commitment of teachers from large private schools in Ivory Coast: the role of social support from colleagues

KOUAKOU N'guessan Honoré

Docteur en Sciences de Gestion des Universités

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Tel : +225 07 09 13 40 70 E-mail : Knhonore1981@gmail.com

HIEN Sié Clotaire

Docteur en Sciences de Gestion

Ecole Supérieure Africaine des Technologies de L'information et de la Télécommunication (ESATIC)

Résumé

L'objectif de cet article est de montrer l'impact du soutien social des collègues dans la relation entre la Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire. Elle a permis de recueillir des données auprès 659 enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire durant les mois de Mars et Mai 2024 à l'aide d'un questionnaire. Le traitement des données ont été faites en utilisant la modélisation par équations structurelles. Les résultats obtenus révèlent que le soutien social des collègues modèrent significative et positivement la relation en justice organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privés de côte d'ivoire.

Mots clés : Justice organisationnelle ; engagement affectif ; soutien social ; école privées

Abstract

The objective of this article is to show the impact of social support from colleagues in the relationship between organizational justice and emotional commitment of teachers from large private schools in Ivory Coast. It made it possible to collect data from 659 teachers from large private schools in Ivory Coast during the months of March and May 2024 using a questionnaire. Data processing was done using structural equation modeling. The results obtained reveal that social support from colleagues significantly and positively moderates the relationship in organizational justice and affective organizational commitment of teachers from private Grandes Écoles in Ivory Coast.

Keywords: Organizational justice; emotional commitment; social support; private schools

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003005>



1. Introduction

Dans une économie mondialisée, les managers sont conscients de la place prépondérante qu'occupe le capital humain dans les organisations (Tsouli Moustaked. J et Drissi Saidi. S 2021). De plus, avec le contexte de pénurie de main-d'œuvre, la rétention de personnel se détermine à l'équité perçue dans leur échange au sein de l'organisation (Trevino et Weaver, 2001). Cette perception de l'équité des décisions et des processus qui les sous-tend au sein de l'organisation renvoi à la justice organisationnelle (Ben Sassi Abdelouahed, 2023).

Cette recherche a pour objectif d'étudier l'impact du soutien social des collègues dans la perception de l'engagement affectif à travers la Justice organisationnelle. La justice organisationnelle a attiré l'attention de plusieurs chercheurs depuis les dernières années (Stéphane Renaud, François Alexandre Tremblay, Lucie Morin, 2014). L'adoption de cette justice dans la gestion des ressources humaines permet de développer des attitudes et des comportements qui favorisent la performance et leur rétention (Grover et Crooker, 1995 ; Meyer et Smith, 2000). La littérature laisse percevoir les effets bénéfiques de la justice organisationnelle dans l'implication des employés qui détermine le succès organisationnel (Lew, 2011, Thévenet, 1992). Tenant compte de l'importance, elle est perçue comme prédicteur des résultats organisationnels.

En effet, la justice au sein d'une organisation, revêt une importance particulière dans le sens où le traitement juste du salarié renforce son estime de soi, reflète le respect des valeurs morales et éthiques par les employés (Gillespie, Greenberg, 2005). Elle permet à l'employé de s'assurer que dans l'échange avec l'organisation, il a bien maximisé ses rétributions actuelles et futures (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Hollensbe et al., 2008). Elle permet de traduire, les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise au point de vue de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice interactionnelle (Folger et Cropanzano, 1998). En somme, elle catalyse la confiance et l'engagement des salariés au sein de l'organisation (Pillai, Schriesheim et Williams, 1999).

Dans ce contexte, plusieurs travaux ont mis en lumière l'existence d'une relation entre la justice organisationnelle et certains construits majeurs (Behson, 2011 ; Caykoylu et al., 2011). Certaines recherches ont essayé de comprendre l'impact de la justice organisationnelle sur le comportement organisationnel, tels que la satisfaction, la confiance organisationnelle, les comportements ainsi que la citoyenneté organisationnelle (Ghebouli Achouak, 2023 ; Wang et



al., 2010 ; Crow et al., 2012 ; Suliman et Kathairi, 2013). Il ressort de ces travaux que les salariés ayant le sentiment d'être traités de manière juste au travail sont motivés et plus impliqués dans la vie de l'organisation.

D'autres travaux se sont attardés sur l'effet de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel (Ibrahima Toure 2022). Les conclusions de ces travaux montrent une relation négative entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnelle. Cette justice est une forme positive d'engagement qui protège l'employé contre le risque d'épuisement émotionnel et les symptômes de dépression (Robert V, Vandenberghe C, 2024).

Un autre groupe de chercheurs encore s'est intéressé aux spécificités de la justice organisationnelle dans le contexte du service public. Un regard approfondi sur la justice perçue dans le secteur public (Ben Sassi Abdelouahed, 2023). Il ressort de ces travaux que la perception procédurale de la justice reflète les spécificités du service public. Ceci en tenant compte, de la réglementation du régime de la rémunération, de carrière et de la stabilité de l'emploi garanti par l'Etat.

Des travaux plus récents ont montré l'influence de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel caractérisé par un engagement affectif (Ghebouli Achouak, 2023). Le but de cette recherche est de montrer l'importance des différentes dimensions de la justice avec la prédominance de la justice distributive sur l'engagement affectif des employés. Cet engagement affectif implique l'attachement émotionnel du salarié à l'organisation ainsi que son implication et son identification avec celle -ci (Allen et Meyer 1990). Il reflète l'engagement fondé sur des liens affectifs que l'employé développe avec l'organisation principalement par le biais d'expériences de travail positives (Driouich, I. 2024). Ces résultats suggèrent l'importance d'établir des pratiques et des politiques organisationnelles justes et équitables pour favoriser un fort engagement des employés.

En Côte d'Ivoire, le tissu économique, social, et politique fait face à plusieurs défis au niveau l'engagement affectif des enseignants des universités et grandes écoles. C'est pour cette raison que plusieurs chantiers ont été lancé en vue de relever ces défis, et de garantir le développement humain et social aux citoyens ivoiriens.

En réponse à ces recherches, les institutions ivoiriennes développent un niveau d'engagement affectif des enseignants des universités et grandes école privées de Côte d'Ivoire. Le niveau de leur engagement et de leur dévouement détermine la société future puisque les citoyens sont



modélisés par les enseignants. La priorité suppose la prise en compte des préoccupations de ces derniers. Ce qui n'est souvent pas le cas dans la plupart des établissements d'enseignements supérieurs de Côte d'Ivoire. Les enseignants souffrent d'un manque de soutien de leur hiérarchie et même des collègues et sont plus exposés aux risques psychosociaux que les cadres des autres professions. En effet, il semble qu'enseigner tende à être un métier solitaire, où le rapport social est peu sollicité en dehors des élèves, même sur le plan du partage et de la transmission de son expérience

Ce triste tableau dénote du manque d'attachement non seulement au métier mais également à l'établissement qui les emploie. Une telle conclusion est le témoignage du mal-être professionnel et personnel combiné à une souffrance (Gauthier-Lacasse et Robichaud, 2018 ; Jeffrey, 2011). Ces travaux n'ont pas pris en compte l'isolement social ou la solitude est considérée comme un facteur de risque. Or, de nombreuses études soulignent que le soutien social est un facteur de protection de la santé mentale (Leigh-Hunt et al., 2017). Les relations sociales apportent un soutien émotionnel, une aide instrumentale, une meilleure prise de décision, une gestion du stress, une motivation accrue et détermine l'engagement affectif dans cette relation a été occulté (Sophie Fiset 2022). Elle trouve sa justification dans la théorie de l'échange social de Blau (1964). Pour cette théorie, un individu ne peut vivre au sein d'un environnement social sans être en interaction avec lui. Le soutien social est une forme d'accompagnement d'autrui qui permet aux personnes de se sentir aimées, valorisées ou estimées (Chu et al., 2010). La qualité du soutien social dépend des perceptions que possèdent les personnes envers le soutien social qui leur est offert (Tardy, 1985). Le soutien social des enseignants permet de promouvoir leur investissement à l'école (Finn et Rock, 1997). Partant de ces constats, la question centrale qui sous-tend cette recherche est : Dans quelle mesure le soutien social des collègues modère-t-il la relation entre la Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes assignés pour objectif de montrer l'impact du soutien social des collègues dans la relation entre la Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire.

L'article présente la revue de littérature qui débouche sur le modèle conceptuel puis la méthodologie suivie et communique les résultats obtenus à partir desquels une discussion est ouverte. Enfin, il étend la réflexion sur les implications, les limites et les voies futures de la recherche.



2. Analyse de la littérature et hypothèses de recherche

La revue de littérature conduit à définir les concepts et les variables étudiés par le sujet de façon à délimiter précisément leur contenu pour poser des hypothèses relationnelles intégrées dans la conception du modèle proposé. Il s'agit notamment, de la justice organisationnelle avec ses différentes dimensions, l'engagement organisationnel affectif et du concept de soutien social.

2.1. L'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire

La justice organisationnelle est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature managériale. Comme le note Greenberg (1990), les chercheurs « ont depuis longtemps reconnu l'importance des idéaux de justice organisationnelle comme une exigence fondamentale dans le fonctionnement efficace de l'organisation et la satisfaction personnelle des individus. Les perceptions de justice sont de puissants déterminants des comportements des individus dans l'organisation (Manville, 2008). Autrement dit, comprendre comment les employés perçoivent la justice ou l'injustice dans leur lieu de travail, permet de comprendre le développement de leur comportement organisationnel (Maleki et Taheri, 2012).

La justice organisationnelle est un concept qui se réfère à la perception de la justice par rapport au traitement qu'un employé subit à l'intérieur d'une organisation (Greenberg, 1993). Quand nous évoquons la justice organisationnelle, nous parlons directement de ses trois dimensions : (1) La justice distributive, qui s'intéresse aux rétributions versées par l'organisation ; (2) La justice procédurale, qui se concentre sur la procédure adoptée par une organisation afin de prendre et exécuter une décision ; Et également (3) la justice interactionnelle, qui porte son attention au traitement interpersonnel entre un supérieur et son subordonné. En effet, la justice organisationnelle désigne la présence et l'utilisation de la justice dans le milieu professionnel (Moorman, 1991). D'autre part, il est devenu crucial pour la réussite de toute organisation de maintenir une relation d'emploi solide entre l'organisation et ses employés. Et c'est ce qu'on appelle de l'engagement organisationnel. Cette relation a été définie comme un « lien psychologique unissant l'employé. Cela nous emmène à l'hypothèse suivante :

H1	La justice organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire.
-----------	--



2.1.1 L'impact de la dimension « Justice distributive » de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire

La justice distributive se produit lorsque les employés croient que les résultats sont équitables (Colquitt et al., 2013). Elle correspond à la perception de justice en regard de la distribution des ressources organisationnelles. Lambert *et al.* (2010) expliquent qu'une allocation appropriée des ressources accroît la confiance des travailleurs envers leur organisation. Cette confiance envers l'entreprise amène souvent les employés à rester même lorsqu'une offre favorable se présente (Cole *et al.*, 2010). Ainsi, la justice distributive est un prédicteur significatif de l'engagement affectif (Rupp et Schao, 2021). Pour Niehoff et Moorman (2020), lorsque les employés perçoivent une répartition équitable des récompenses, leur engagement affectif envers l'organisation est renforcé. D'où l'hypothèse suivante :

H1.1	La dimension distributive de la justice organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire
-------------	--

2.1.2 L'impact de la dimension « Justice interactionnelle » de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire

La dimension interactionnelle de la justice fait référence à la définition de Bies et Moag (1986) sur les préoccupations des personnes concernant la qualité du traitement interpersonnel reçu pendant la mise en œuvre des procédures. Lorsque les employés perçoivent des interactions équitables et respectueuses, leur attachement à l'organisation se trouve renforcer selon Fatt, C, K et Kannan-Narasimhan (2023). Quant à Kim et Park (2020), la justice interactionnelle médiée par la qualité des entre le supérieur et les membres de l'équipe d'une organisation cela renforce la qualité des relations et augmente ainsi l'engagement affectif. C'est pourquoi, Early et Yao (2021) dans leur étude ont mis en lumière l'importance de la justice interactionnelle dans la promotion de l'engagement affectif. En effet, une interaction plus juste et équilibrée est susceptible de développer un engagement affectif fort. D'où l'hypothèse suivante :

H1.2	La dimension interactionnelle de la justice organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire
-------------	--



2.1.3 L'impact de la dimension « Justice procédurale » de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire

La justice procédurale concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (El Akremi et al., 2006). Elle fait référence à la perception de justice vis-à-vis des règles et des procédures utilisées pour résoudre les conflits ou allouer des ressources. Selon Kadiresan et Selamat (2022), la perception de l'équité dans les processus décisionnels influence l'engagement affectif des travailleurs. Les résultats de ces travaux montrent que des procédures équitables renforcent l'attachement émotionnel du travailleur à l'organisation. Pour Taris et Schaufeli (2019), les processus décisionnels équitables améliorent la satisfaction et la confiance ce qui conduit à un engagement affectif plus élevé du travailleur. Cela nous emmène à l'hypothèse suivante :

H1.3	La dimension procédurale de la justice organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privés de côte d'ivoire
-------------	--

2.2 L'influence du soutien social des collègues dans la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire

Le soutien social en milieu professionnel désigne « *l'ensemble des interactions sociales utilitaires qui sont disponibles au travail tant de la part des collègues que des superviseurs* » (Vézina et al., 2006). Pour Cutrona et Russel (1989), le soutien social désigne l'ensemble des « *provisions sociales* » dont bénéficie un individu. Le soutien social perçu renvoie à l'évaluation subjective qu'une personne fait du soutien qu'elle reçoit d'un tiers (Bruchon-Schweitzer et Siksou, 2008). Selon Cohen et Syme (1985), le soutien social désigne « *la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel, par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien* » (Rasclen et Irachbal, 2001). Le soutien social des collègues fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches. Ce soutien peut se manifester sous deux formes : soutien social opérationnel et le soutien social émotionnel. Le soutien social opérationnel, c'est-à-dire le fait de recevoir un coup de main, des idées ou des conseils pour résoudre des problèmes rencontrés. Quant au soutien social émotionnel, c'est le fait d'être écouté et de sentir que l'on peut parler librement de ses difficultés peut aider à surmonter plus



facilement un problème. Un soutien social perçu comme élevé renforce le sentiment de bien-être et de valorisation des employés, créant ainsi un environnement de travail plus favorable (Cohen et Wills, 1985)

En effet, dans des environnements où la justice perçue est faible, un soutien social élevé peut compenser ces perceptions négatives et protéger l'engagement affectif des employés (Nadiri et Tanova, 2010). Le soutien social crée un climat plus coopératif et empathique, permettant aux employés de se sentir soutenus même en cas de tensions liées à l'injustice.

Cela nous emmène à l'hypothèse suivante :

H2	Le soutien social des collègues modère significativement la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire.
----	---

2.2.1 L'influence du soutien social des collègues dans la relation entre la dimension « Justice distributive » et l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire

Le soutien social des collègues joue un rôle crucial dans le comportement des individus en milieu professionnel. Lorsque cette croyance est positive et que les différents besoins du salarié sont rencontrés, ce dernier sentira le besoin de fournir un effort discrétionnaire supplémentaire afin de rétablir l'équilibre entre sa contribution et le soutien obtenu. Cette perception encourage des comportements favorables à l'organisation (Jourdain et Chênevert, 2010). Pour Jiang et Probst (2022), le soutien social renforce l'effet positif de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des travailleurs. En effet, dans un environnement perçu comme juste, le soutien social des collègues augmente l'engagement affectif (Nadiri et Tanova, 2020). De plus, lorsque les collègues apportent un soutien significatif, l'effet de la dimension distributive de la justice organisationnelle amplifie l'engagement affectif des travailleurs (Cheung et al., 2022). Le soutien social des collègues joue en effet un rôle crucial dans la relation entre la justice distributive et l'engagement affectif des travailleurs (Yang et al., 2021). D'où l'hypothèse suivante :

H2.1	Le soutien social des collègues modère significativement la relation entre la dimension distributive de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire.
------	--



2.2.2 L'influence du soutien social des collègues dans la relation entre la dimension « Justice interactionnelle » et l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire

Comme la dimension distributive, la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle entretient une relation positive aussi avec l'engagement affectif des travailleurs. En milieu organisationnelle, cette relation peut être renforcée par le soutien social des collègues (Kim et Park, 2022). Ces auteurs ont montré que le soutien social amplifie l'effet de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif. Les effets de la justice interactionnelle sont significativement améliorés par le soutien social des collègues (Tzeng et al., 2019). De récentes études ont même montré que le soutien social des collègues agit comme un médiateur important dans la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif (Zhang et al., 2023). D'où l'hypothèse suivante :

H2.1	Le soutien social des collègues modère significativement la relation entre la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnelle affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire.
------	--

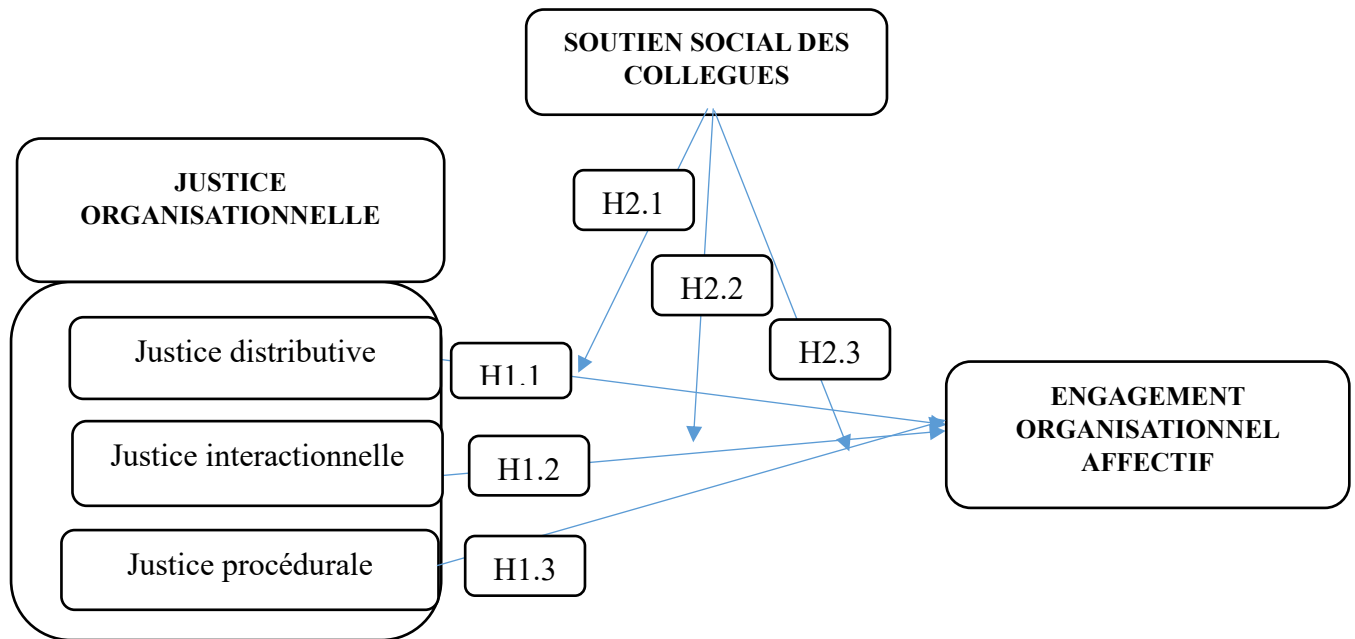
2.2.3 L'influence du soutien social des collègues dans la relation entre la dimension « Justice procédurale » et l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire

Dans cette recherche, nous avançons qu'un dispositif de contrôle conçu pour être perçu comme juste par les travailleurs d'une organisation influence leur degré d'engagement affectif vis-à-vis de l'organisation. L'effet de cette perception juste des procédures peut être influencé par d'autres facteurs. Ainsi, le soutien social des collègues amplifie l'effet positif de la justice procédurale sur l'engagement affectif (Zhang et al., 2023). D'autres recherches ont montré que le soutien social des collègues renforce significativement l'effet positif de la justice procédurale sur l'engagement affectif des travailleurs (Lee et al., 2021). De plus, Chen et Huang (2020) dans leur étude ont montré que le soutien social des collègues joue un rôle crucial dans l'amplification des effets positifs de la justice procédurale sur l'engagement affectif. D'où l'hypothèse suivante :

H2.1	Le soutien social des collègues modère significativement la relation entre la dimension procédurale de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnelle affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire.
------	---



Figure N°1 : modèle de recherche



Source : Données de l'étude

3. La méthodologie utilisée

Cette section présente la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche. Nous présentons d'abord le choix de l'échantillon et la procédure de collecte des données, ensuite le choix des instruments de mesure et enfin la fiabilité et la validité des échelles de mesure.

3.1 Choix de l'échantillon et procédure de collecte des données

L'étude empirique a été conduite auprès d'enseignants de dix-huit grandes écoles privées réparties comme suit : dix à Abidjan, cinq à Bouaké et trois à Yamoussoukro. Le choix de ces villes nous semble judicieux dans la mesure où elles concentrent l'essentiel des grandes écoles de la Côte d'Ivoire. De plus, pour assurer la qualité des données à collecter, nous avons contacté les administrateurs de ces établissements afin d'avoir leur accord et garantir des conditions favorables de l'enquête. Nous avons ainsi constitué un échantillon de 659 enseignants à partir d'une collecte de données en face à face via des questionnaires papiers. Le tableau 1 présente la répartition des effectifs. On observe un déséquilibre entre les enseignants de sexe masculin et ceux de sexe féminin. En effet, les hommes dominent l'échantillon à 76,78% contre 23,22% pour les femmes. De plus, les données indiquent que plus de la moitié des enseignants ont entre 40 et 59 ans (61,15%). Ces derniers enseignent dans des disciplines telles que les



mathématiques (16,39%), les Physiques/Chimie/ Mécanique/Électrotechnique (15,02%), l'informatique (4,55%), le droit (10,77%), la gestion (18,36%), l'économie (14,72%), les lettres modernes (15,94%) et d'autres disciplines (4,25%).

Tableau 1 : Description de l'échantillon

	Indicateurs	n1 = 252		n2 = 407		N=n1+n2= 659	
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Sexe	Masculin	183	72,62	323	79,36	506	76,78
	Féminin	69	27,38	84	20,64	153	23,22
Âge	21-29 ans	35	13,89	53	13,02	88	13,35
	30-39 ans	58	23,02	81	19,90	139	21,09
	40-49 ans	75	29,76	122	29,98	197	29,89
	50-59 ans	75	29,76	131	32,19	206	31,26
	60 ans et plus	9	3,57	20	4,91	29	4,41
Discipline d'enseignement	Mathématiques	47	18,65	61	14,99	108	16,39
	Physiques / Chimie / Mécanique / Électrotechnique	32	12,70	67	16,46	99	15,02
	Informatique	12	4,76	18	4,42	30	4,55
	Droit	22	8,73	49	12,04	71	10,77
	Gestion	50	19,84	71	17,44	121	18,36
	Économie	35	13,89	62	15,23	97	14,72
	Lettres modernes	42	16,67	63	15,48	105	15,94
	Autres	12	4,76	16	3,94	28	4,25
Situation matrimoniale	Célibataire	89	35,32	166	40,79	255	38,69
	Marié(e)	135	53,57	178	43,73	313	47,50
	Autre	28	11,11	63	15,48	91	13,81
Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	72	28,57	106	26,04	178	27,01
	Entre 5 et 10 ans	79	31,35	121	29,73	200	30,35
	Entre 11 et 20 ans	89	35,32	151	37,10	240	36,42
	Plus de 20 ans	12	4,76	29	7,13	41	6,22

Source : issue du traitement des données de l'étude quantitative



Enfin, les résultats montrent que 27,07% ont moins de 5 années d'expérience professionnelle, 30,35% ont entre 5 et 10 ans d'expérience, 36,42% ont entre 11 et 20 ans d'expérience et 6,22% en ont plus de 20 années.

3.2 Le choix des instruments de mesure

Les variables du modèle de recherche ont toutes été mesurées sur une échelle de type Likert à cinq points (allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ») et choisies pour leur validité méthodologique et leurs qualités psychométriques. À ce titre, la mesure de la justice organisationnelle, composée de trois dimensions, est inspirée des travaux de (Colquitt *et al.*, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Behson, 2011)). La justice distributive (JDIS) est composée de quatre items (*ex. JDIS1 : Mon salaire correspond bien à l'effort que je mets dans mon travail.*) ; la justice interactionnelle (JPRO) est également constituée de quatre items (*ex. JINT1 : Mon chef me traite avec respect et dignité.*) ; et la justice procédurale est évaluée par cinq items (*ex. JPRO : Les décisions de mon chef sont prises de façon impartiale.*).

Quant à l'engagement affectif (ENG), l'échelle proposée par (Meyer *et al.* 1993, cité dans Brown, 2003 ; Gautam *et al.*, 2001; Krishnaveni et Ramkumar, 2008; Lee *et al.*, 2001; Prat dit Hauret, 2006) a été convoquée. Cette échelle est composée de six items. Des items tels que « *Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cet établissement (ENG1)* » ou encore « *Je ressens vraiment les problèmes de cet établissement comme s'ils étaient les miens (ENG2)* » permettent d'apprécier cette variable.

Pour atteindre l'objectif fixé par cette recherche, il est nécessaire de mesurer le soutien social des collègues (SSC). L'examen de la littérature révèle que l'engagement affectif pourrait tenir compte du soutien social des collègues. Pour ce faire, l'échelle de mesure de (Sarason *et al.*, 1983, 1987ab) a été mobilisée. Une échelle, composée de treize items a été créée (*ex. SSC1 : Je peux compter sur mes collègues pour m'aider en cas de réel besoin.* » ; *SSC8 : Il y a au moins une personne fiable parmi mes collègues à qui je pourrais faire appel pour me conseiller si j'avais des problèmes professionnels* » ; *etc.*).

3.3 Fiabilité et validité des échelles de mesure

Des AFE et AFC ont été réalisées. Elles démontrent une fiabilité et une validité satisfaisante pour les différentes échelles de mesure utilisées (tableaux 2 et 3). Des tests préliminaires à la faisabilité de l'AFE sont menés sur l'ensemble des variables. Les résultats indiquent que les



significations de la sphéricité de Bartlett (<5%), tout comme les indices KMO (>0,5), indiquent une bonne prédisposition des données collectées à la factorisation. L'alpha de Cronbach (α) de l'ensemble des construits est satisfaisant (> 0,7). Les indices d'ajustement sont également acceptables pour les différentes variables mobilisées ainsi que le Rhô de Jöreskog (ρ_j) qui est supérieur à 0,7. Concernant la validité convergente (ρ_{vc}), les valeurs du rhô sont toutes supérieures à 0,5. Pour le modèle global, les indices d'ajustement des données sont jugés acceptables même si les valeurs de l'AGFI et du TLI ne respectent pas entièrement les normes, car légèrement inférieure à 0,9 (AGFI (0,883), RMSEA (0,072), TLI (0,911), CFI (0,928), χ^2 /ddl (3,751)).

Tableau 2 : Analyses factorielles exploratoires et confirmatoires

Variables	AFE		AFC						
	% de la variance (KMO ; sig. Bartlett)	α	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	ρ_j	ρ_{vc}
			AGFI	RMSEA	TLI	CFI	χ^2 /ddl		
JDIS	73,373% (0,782 ; 0,000)	0,920	0,974	0,034	0,987	0,990	1,468	0,913	0,749
JINT		0,880						0,875	0,731
JPRO		0,773						0,788	0,712
ENG	73,232% (0,863 ; 0,000)	0,932	0,967	0,065	0,989	0,996	2,693	0,907	0,738
SSC	82,702% (0,863 ; 0,000)	0,929	0,964	0,068	0,989	0,996	2,894	0,905	0,732

Source : issue des traitements de données sur SPSS20 et AMOS 23

Enfin, la validité discriminante (ρ_d) est vérifiée car le coefficient de validité convergente est supérieur à la corrélation élevée au carré entre les différents construits. Au regard donc de ces résultats contenus dans le tableau, nous décidons de retenir ces échelles de mesure pour le test des hypothèses.



Tableau 3 : Validités convergentes et discriminantes de l'échelle du modèle global

	JDIS	JINT	JPRO	PU	SSC
JDIS	0,749				
JINT	0,036	0,731			
JPRO	0,010	0,053	0,712		
ENG	0,462	0,109	0,005	0,738	
SSC	0,325	0,053	0,001	0,608	0,732

Source : issue des traitements de données sur AMOS 23

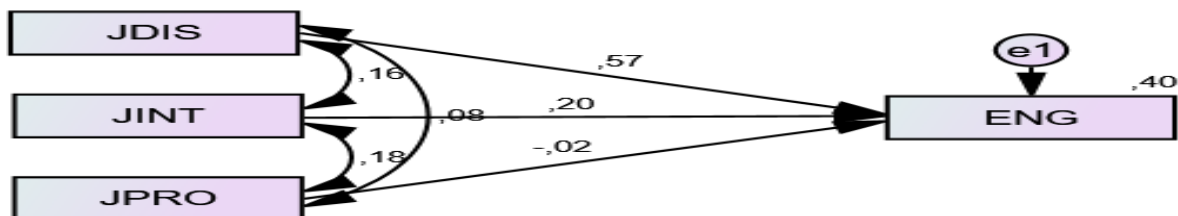
4. Résultats

Une modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS et la méthode de Bootstrapping de Hayes (2013) sont utilisées pour les différents tests. Dans ce cas, le calcul des scores de régression a été essentiel en vue de limiter les biais d'estimation (Carricano et Poujo, 2008).

4.1 Effet de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants

Le test des équations structurelles de l'effet de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif indique que le coefficient de détermination R^2 est de 0,40 (figure 2). Autrement dit, les trois dimensions de la justice organisationnelle contribuent ensemble à expliquer 40% de la variance de l'engagement affectif des enseignants. Pour mieux apprécier la contribution de chacun de ces dimensions à influencer cet engagement, des analyses spécifiques sont réalisées (tableau 4).

Figure 2 : Test de l'effet de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants



Source : issue du traitement des données sur AMOS23



Les résultats montrent que la justice distributive ($\beta_{JDIS \rightarrow ENG} = 0,572$; $t = 14,690$; $p = 0,000$) et la justice interactionnelle ($\beta_{JINT \rightarrow ENG} = 0,201$; $t = 5,095$; $p = 0,000$) influencent significativement et positivement l'engagement affectif des enseignants dans les grandes écoles privées de Côte d'Ivoire. Ces résultats conduisent donc à confirmer les hypothèses H1.1 et H1.2.

Tableau 4 : Estimation des paramètres structurels du lien justice organisationnelle – engagement affectif

	β	t	p	Décision
JDIS --> ENG	0,572	14,690	0,000	Sign.
JINT --> ENG	0,201	5,095	0,000	Sign.
JPRO --> ENG	-0,021	-0,529	0,597	Non sign.

Source : issue du traitement des données sur AMOS23

En revanche, les analyses montrent qu'il n'y a pas de lien significatif entre la justice procédurale et l'engagement affectif des enseignants ($\beta_{JPRO \rightarrow ENG} = -0,021$; $t = -0,529$; $p = 0,597$). L'hypothèse H1b est donc infirmée.

4.2 Tests de modération du soutien social des collègues

L'appréciation de l'effet modérateur du soutien social dans ce travail a été faite sur la base de la méthode de *Bootstrapping* de Hayes (2013). Elle a consisté à évaluer la variation du coefficient de détermination ΔR^2 (Fairchild et McQuillin, 2010), la signification du terme d'interaction (Int_1) et les effets conditionnels de modération (Preacher *et al.*, 2007) entre les variables indépendantes composées des trois dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif des enseignants. Globalement, les résultats montrent que l'intégration du soutien social des collègues dans chaque lien permet d'améliorer la valeur du R^2 (tableau 5). Pour preuve, la justice distributive contribue à expliquer 56,80% de l'engagement affectif en présence du soutien social des collègues. Toutefois, la variation du R^2 semble faible (0,005) certainement en raison de la force de la relation directe. De même, la justice interactionnelle contribue à expliquer l'engagement affectif à hauteur de 52,70% en présence du soutien social des collègues dans le lien. Enfin, la justice procédurale contribue à expliquer 50,40% de l'engagement affectif en présence du soutien social des collègues, tandis qu'en l'absence de ce soutien, le lien n'est pas significatif. On observe une variation du R^2 de 0,212, soit 21,20%.



Tableau 5 : Tests de modération du soutien social des collègues dans le lien justice organisationnelle – engagement affectif

Variable dépendante : Engagement organisationnel										
Effet total						Effets conditionnels				
		Coeff	t(p)	IC à 95%			Effet	t	IC à 95%	
JDIS	JDIS	0,351	8,815***	0,273	0,429	-1,424	0,267	5,450***	0,171	0,363
	SSC	0,533	13,804***	0,457	0,609	0,184	0,362	8,712***	0,280	0,443
	Int_1	0,059	2,054*	0,003	0,116	0,993	0,410	7,472***	0,302	0,517
	R ² = 0,568 (ΔR ² = 0,005)									
JINT	JINT	0,161	4,613***	0,092	0,230	-1,424	-0,006	-0,100	-0,117	0,106
	SSC	0,690	19,428***	0,620	0,760	0,184	0,183	5,174***	0,113	0,252
	Int_1	0,217	5,771***	0,156	0,278	0,993	0,277	5,997***	0,186	0,368
	R ² = 0,527 (ΔR ² = 0,147)									
JPRO	JPRO	0,079	2,264*	0,010	0,148	-1,424	-0,066	-1,126	-0,182	0,049
	SSC	0,709	20,122***	0,640	0,779	0,184	0,098	2,774**	0,029	0,168
	Int_1	0,102	3,161**	0,039	0,166	0,993	0,181	3,860***	0,089	0,273
	R ² = 0,504 (ΔR ² = 0,212)0									

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Concernant l'analyse des effets conditionnels, les résultats montrent que plus les enseignants reçoivent un soutien social de leurs collègues, plus ils ont tendance à développer un engagement affectif pour leur établissement. Cette série d'analyse permet donc de confirmer les hypothèses H2.1, H2.2 et H2.3.

4. Discussions et implications managériales

Dans la précédente partie, nous avons présenté la démarche méthodologique selon laquelle nous avons testé nos hypothèses de recherche. Nous avons également présenté les différents résultats des hypothèses testées. Cette partie sera consacrée à la discussion de nos résultats et leur confrontation avec des résultats d'autres études dans la littérature. Notre travail est construit



autour de la méthode quantitative. Le déploiement de cette méthode a permis d'apporter des éléments de réponses à notre problématique. La première préoccupation de cette problématique était de vérifier l'influence des dimensions de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire. La revue de littérature nous a permis d'identifier 3 dimensions de la justice organisationnelle qui sont susceptibles d'influencer l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire. Il s'agit de la Justice distributive, de la Justice interactionnelle et de la Justice procédurale. De plus, il ressort de l'étude quantitative que la justice procédurale n'exerce aucune influence sur l'engagement affectif contrairement à la Justice distributive et la Justice interactionnelle.

Les résultats de cette étude apportent des éclairages intéressants sur les liens entre la justice organisationnelle, l'engagement affectif des enseignants, et l'effet modérateur du soutien social des collègues. Concernant l'effet de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des enseignants, le coefficient de détermination (R^2) dans le modèle structurel montre que les trois dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) expliquent 40 % de la variance de l'engagement affectif des enseignants. Pour la dimension distributive de la justice, le coefficient de régression est très élevé ($\beta = 0,572$), ce qui signifie que la perception d'une répartition équitable des ressources a un effet positif significatif sur l'engagement affectif. C'est un résultat attendu dans le contexte éducatif, où les enseignants peuvent attacher beaucoup d'importance à la distribution équitable des récompenses, des ressources et des opportunités. Les résultats de notre étude rejoignent celle de Shao, Zhou et Yang (2020) qui ont mis en lumière que la justice distributive est la plus liée à l'engagement émotionnel des employés, avec des effets renforcés par un fort soutien social.

En ce qui concerne la dimension justice interactionnelle, le coefficient ($\beta = 0,201$) indique aussi un effet positif, bien que plus faible que la justice distributive. Ce résultat suggère que le respect et l'équité dans les interactions interpersonnelles jouent également un rôle dans la manière dont les enseignants s'engagent affectivement. Nos résultats corroborent ceux effectués par Zheng, Yin et Li (2019) qui ont montré que dans le milieu éducatif la perception de l'équité surtout interactionnelle contribue à l'engagement affectif des enseignants.

Enfin pour la dimension justice procédurale, le lien avec l'engagement affectif n'est pas significatif ($\beta = -0,021$; $p = 0,597$). Cela peut sembler surprenant, car la justice procédurale est souvent considérée comme importante dans d'autres contextes. Ici, elle n'a pas d'effet direct significatif sur l'engagement affectif des enseignants dans les grandes écoles privées. Nos



résultats sont en harmonie avec ceux de Narang et Ramesh (2021) qui montrent l'absence d'effet direct de la justice procédurale sur l'engagement affectif des enseignants.

L'effet modérateur du soutien social des collègues est mesuré à travers la variation du R^2 dans chaque dimension de la justice organisationnelle. Globalement, l'ajout du soutien social améliore les relations entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif, comme en témoigne l'augmentation du R^2 pour chaque dimension : **Justice distributive** : La contribution à l'explication de l'engagement affectif passe de 40 % à 56,80 % avec le soutien social. La variation du R^2 est faible ($\Delta R^2 = 0,005$), ce qui peut s'expliquer par la force du lien direct. **Justice interactionnelle** : Le soutien social renforce aussi l'effet de la justice interactionnelle, avec une contribution de 52,70 % à l'engagement affectif ($\Delta R^2 = 0,147$). **Justice procédurale** : Bien que la justice procédurale n'ait pas d'effet direct, elle devient significative en présence du soutien social, expliquant 50,40 % de l'engagement affectif ($\Delta R^2 = 0,212$).

Elles mettent en lumière que les effets du soutien social sont amplifiés dans les environnements de travail exigeants, comme les écoles, où la charge émotionnelle est élevée. Cette étude confirme l'importance du soutien social pour réduire l'épuisement émotionnel des enseignants et améliorer leur engagement affectif. De plus, elle montre que lorsque les collègues fournissent un soutien quotidien, les effets positifs de la justice perçue sont renforcés.

Cette recherche montre aussi que la justice interactionnelle et distributive jouent un rôle clé dans la réduction du cynisme organisationnel et dans l'augmentation de l'engagement affectif des enseignants, en particulier lorsqu'ils perçoivent un fort soutien social des collègues. Ces résultats sont corroborés par des études récentes de plusieurs auteurs (Jawahar, I. M., & Liu, Y. (2022) ; Cheah, J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Ramayah, T., & Ting, H. (2020) ; Li, Y., Zhang, G., & Liu, S. (2021)). Ces études récentes ont mis en avant l'importance des perceptions de justice distributive et interactionnelle pour l'engagement affectif des enseignants, ainsi que le rôle crucial du soutien social des collègues comme modérateur dans ces relations. Les résultats de ces recherches et ceux de notre recherche renforcent également l'idée que la justice procédurale peut ne pas toujours avoir d'effet direct, mais que son importance peut émerger en présence de variables modératrices telles que le soutien social des collègues.



5. CONCLUSION

Cette recherche avait L'objectif de cet article est de montrer l'impact du soutien social des collègues dans la relation entre la Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire. La revue de littérature sur les différentes variables nous a permis de déterminer le caractère multidimensionnel de la justice organisationnelle. Ainsi les variables soutien social des collègues et l'engagement organisationnel affectif respectivement les variables modératrices et dépendantes sont unidimensionnelles. Après avoir construit les échelles de mesure nécessaires en application du paradigme de Churchill et opérationnaliser les variables, nous avons testé notre modèle de recherche au moyen des équations structurelles. Les résultats obtenus ont démontré que le soutien social des collègues modère significative et positivement la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire.

Au niveau des contributions cette recherche permet d'enrichir la littérature sur plusieurs aspects. Dans notre contexte ce travail a permis de ressortir l'importance du soutien social des collègues dans l'engagement organisationnel affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire. Cette recherche apporte des contributions intéressantes dans la compréhension de l'effet qu'exercent certaines pratiques de gestion sur l'engagement organisationnel affectif des salariés. Pour favoriser cette dimension de l'engagement organisationnel, comme variable majeure du bien-être et de la performance au travail, nos résultats ont montré l'importance qu'il faut accorder, particulièrement, aux trois dimensions de la justice organisationnelle et au soutien social des collègues. La justice distributive et la justice interactionnelle sont les dimensions qui favorisent plus l'engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de Côte d'Ivoire.

Les relations forment le cœur de notre existence alors, les grandes écoles privées de côte d'ivoire devraient investir dans des programmes de soutien social pour maintenir l'engagement des enseignants même dans des environnements où la justice organisationnelle pourrait être perçue comme faible.



BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Behson, S. J. (2011).** The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 549-560.
- BEN SASSI Abdelouahed. (2024).** Les spécificités de la Justice Organisationnelle dans le contexte du service public : Un regard approfondi sur la justice perçue dans le secteur public Marocain. *African Scientific Journal*, 3(21), 636.
- Ben Sassi, A. (2023).** La perception de la justice organisationnelle dans le secteur public. *Revue des Sciences de Gestion*, 40(2), 123-135.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986).** Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Bruchon-Schweitzer, M., & Siksou, C. (2008).** *Psychologie de la santé: Modèles, concepts et méthodes* (2nd ed.). Dunod.
- Caykoylu, S., Egri, C. P., Havlovic, S., & Bradley, C. (2011).** Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-medical staff. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 549-560.
- Cheah, J., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Ramayah, T., & Ting, H. (2020).** Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM: On using single-item versus multi-item measures in redundancy analyses. *International Journal of Business and Management*, 13(2), 143-150.
- Cheung, F., Chiu, W., & Leung, T. (2022).** Impact of distributive justice on affective commitment: The mediating role of work satisfaction. *Journal of Business Research*, 128, 56-65.
- Chu, P. S., Saucier, D. A., & Hafner, E. (2010).** Meta-analysis of the relationships between social support and well-being in children and adolescents. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29(6), 624-645.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985).** Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.



Cole, M. S., Bedeian, A. G., Hirschfeld, R. R., & Vogel, B. (2010). Effects of justice on organizational citizenship behavior: A mediated model. *Journal of Management*, 36(4), 951-977.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Crow, M. S., Lee, C., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *International Journal of Police Science & Management*, 14(2), 108-119.

Cutrona, C. E., & Russell, D. W. (1989). The provisions of social relationships and adaptation to stress. In W. H. Jones & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships* (Vol. 1, pp. 37-67). JAI Press.

Driouich, I. (2024). L'engagement affectif et ses déterminants organisationnels. *Management des Ressources Humaines*, 12(1), 45-61.

Early, C. G., & Yao, X. (2021). The role of interactional justice in organizational commitment: A cross-cultural perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(2), 176-195.

El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2006). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. *Human Relations*, 59(11), 1687-1717.

Fatt, C. K., & Kannan-Narasimhan, R. (2023). Justice interactionnelle et engagement affectif: Un modèle intégratif. *Revue Internationale de Psychologie du Travail*, 45(1), 88-102.

Finn, J. D., & Rock, D. A. (1997). Academic success among students at risk for school failure. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 221-234.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. SAGE.

Gauthier-Lacasse, L., & Robichaud, G. (2018). Souffrance au travail et isolement professionnel. *Revue Canadienne de Psychologie du Travail*, 40(1), 89-102.

Ghebouli, A. (2023). La justice organisationnelle et ses impacts sur l'engagement affectif dans les entreprises publiques algériennes. *Revue Maghrébine de Gestion*, 15(2), 56-75.



- Gillespie, J. Z., & Greenberg, J. (2005).** The relationship between organizational justice and employee retaliation. In J. L. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 331-351). SAGE.
- Gkorezis, P., & Bellou, V. (2019).** The impact of fairness perceptions on organizational cynicism and work engagement: The mediating role of employee self-concept. *Journal of Business Research*, 101, 885-892.
- Greenberg, J. (1990).** Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993).** 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* (pp. 79-103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995).** Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995).** Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288
- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008).** How do leaders allocate resources fairly? Leaders' trustworthiness, ethical leadership, and follower's trust. *Journal of Management*, 34(4), 867-886.
- Ibrahima, T. (2022).** L'effet de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : Une étude empirique dans le secteur de l'éducation. *Revue Africaine de Psychologie Appliquée*, 9(3), 201-218.
- Jawahar, I. M., & Liu, Y. (2022).** Does support help? Examining the buffering effects of perceived organizational and supervisor support in emotional labor. *Journal of Business Research*, 140, 89-100.
- Jeffrey, K. (2011).** Solitude et isolement dans les organisations éducatives. *Journal Européen de Recherche en Éducation*, 25(4), 379-394.
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010).** L'effet du soutien social au travail sur l'engagement affectif et la satisfaction des employés: Une étude exploratoire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 78, 69-82.



- Kadiresan, V., & Selamat, Z. (2022).** Procedural fairness and its influence on employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 55-74.
- Kim, W., & Park, J. (2020).** How distributive and interactional justice shape employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 129-146.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2010).** Justice in the workplace: The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress. *Journal of Criminal Justice*, 38(2), 193-206.
- Lee, C., & Chen, Z. (2021).** The moderating role of peer support in the relationship between procedural justice and employee engagement. *International Journal of Business and Management*, 16(5), 45-58.
- Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., & Caan, W. (2017).** An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*, 152, 157-171.
- Lew, M. D. N., & Schmidt, H. G. (2011).** Self-Reflection and Academic Performance: Is There a Relationship? *Advances in Health Sciences Education*, 16, 529-545.
- Lew, T. (2011).** The relationships between perceived organizational justice, trust, and organizational commitment: An empirical study in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 30-39.
- Li, Y., Zhang, G., & Liu, S. (2021).** The moderating role of social support on the relationship between work engagement and emotional exhaustion: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 101-112.
- Maleki, M., & Taheri, F. (2012).** Perception de la justice organisationnelle: Influence sur le comportement organisationnel. *Management et Sciences Sociales*, 14(3), 112-131.
- Manville, G. (2008).** Organizational justice: The missing link to workplace performance. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 231-243.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992).** Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000).** HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.



- Moorman, R. H. (1991).** Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- 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(1), 33-41.
- Narang, R., & Ramesh, A. (2021).** The effects of organizational justice on employee engagement: Moderating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(3), 473-487.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (2020).** Justice as a predictor of work outcomes: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 32(4), 845-859.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999).** Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Rasclé, N., & Irachbal, A. (2001).** Les relations entre soutien social perçu et adaptation psychologique au travail. *Revue de Psychologie Appliquée*, 51(3), 123-137.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2024).** La justice organisationnelle comme facteur protecteur contre l'épuisement émotionnel. *Revue Internationale de Psychologie du Travail*, 36(2), 101-121.
- Rupp, D. E., & Shao, R. (2021).** The influence of distributive justice on affective commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 15-31.
- Shao, Y., He, P., Zhou, Q., & Yang, S. (2020).** How does organizational justice matter for job burnout and organizational commitment? The moderating role of social support. *Frontiers in Psychology*, 11, 431.
- Sophie, F. (2022).** L'influence du soutien social sur l'engagement affectif des enseignants. *Journal de Recherche en Sciences de l'Éducation*, 14(1), 98-117.
- Stéphane, R., Tremblay, F. A., & Morin, L. (2014).** La justice organisationnelle et ses effets sur l'engagement organisationnel des employés. *Revue Internationale de Gestion*, 19(3), 24-37.
- Suliman, A. M. T., & Kathairi, M. A. (2013).** Organizational justice, commitment, and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2019).** The role of justice and engagement in workplace motivation. *Work and Stress*, 33(4), 334-351.



Thévenet, M. (1992). *La justice organisationnelle et l'implication des employés.* Presses Universitaires de France.

Thompson, C., & Clark, M. (2022). Organizational justice and teacher job satisfaction: A comparative study of schools in the United States and China. *Educational Review*, 74(3), 319-336.

Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program follow-through: Influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.

Tsouli Moustaked, J., & Drissi Saidi, S. (2021). Le capital humain et sa place dans les PME marocaines. *Revue Marocaine de Gestion*, 8(2), 27-44.

Tsouli Moustaked, J & Drissi Saidi, S (2021) « L'Impact de la Justice Organisationnelle sur l'Engagement Affectif dans l'Administration Publique au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 105-130

Tzeng, C. H., Zhao, J., & Xu, L. (2019). The interaction between social support and organizational justice on work engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(8), 495-510.

Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2006). Workplace bullying and occupational health: Role of social support and job control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 174-186.

Yang, C., Wang, Z., & Lee, S. (2021). Social support as a buffer in the relationship between distributive justice and affective commitment. *Journal of Management Psychology*, 36(4), 264-278.

Zhang, Y., Zheng, C., & Zhang, Z. (2023). The mediating role of social support in the relationship between procedural justice and affective commitment. *Journal of Organizational Psychology*, 24(2), 89-103.

Zheng, X., Yin, H., & Li, Z. (2019). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 843-859.