



**HAL**  
open science

## **Effets des justices distributive et procédurale sur la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de quitter : le rôle médiateur de l'engagement organisationnel affectif.**

Pascale Desrumaux, Nicolas Gillet, Christine Jeoffrion, Pascal Malola, Eric Dose

### **► To cite this version:**

Pascale Desrumaux, Nicolas Gillet, Christine Jeoffrion, Pascal Malola, Eric Dose. Effets des justices distributive et procédurale sur la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de quitter : le rôle médiateur de l'engagement organisationnel affectif.. Canadian Journal of Behavioural Science, 2017, 49 (2), pp.143-152. <10.1037/cbs0000073>. <hal-03175184>

**HAL Id: hal-03175184**

**<https://hal.science/hal-03175184v1>**

Submitted on 13 Mar 2026

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

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



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

Pour citer cet article

Desrumaux, P., Gillet, N., Jeoffrion, C., Malola, P., & Dose, E. (2017). Effets des justices distributive et procédurale sur la satisfaction de vie, le désengagement et les intentions de turnover : Le rôle médiateur de l'attachement organisationnel affectif. *Canadian Journal of Behavioural Sciences/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 49(2), 143-152. <https://doi.org/10.1037/cbs0000073>

Effets des Justices Distributive et Procédurale sur la Satisfaction de Vie, le Désengagement Psychologique et les Intentions de Quitter : Le Rôle Médiateur de l'Engagement Organisationnel Affectif

Pascale Desrumaux<sup>a\*</sup>, Nicolas Gillet<sup>b</sup>, Christine Jeoffrion<sup>c</sup>, Pascal Malola<sup>a</sup>, et Eric Dose<sup>a</sup>,

<sup>a</sup> Université de Lille 3, EA 4072 PSITEC, France

<sup>b</sup> Université François-Rabelais de Tours, EA 2114 PAV, France

<sup>c</sup> Université de Nantes, EA 4638 LPPL, France

\* *Auteur correspondant :*

Université de Lille 3, Département de Psychologie,  
BP 60149

59 655 Villeneuve d'Ascq, France

*Adresse email :* pascale.desrumaux@univ-lille3.fr

Effets des Justices Distributive et Procédurale sur la Satisfaction de Vie, le Désengagement Psychologique et les Intentions de Quitter : Le Rôle Médiateur de l'Engagement Organisationnel Affectif

Résumé

Cette étude visait à analyser les déterminants de la santé psychologique (i.e., satisfaction de vie et désengagement psychologique) et des intentions de quitter des travailleurs. Plus précisément, nous avons testé le rôle médiateur de l'engagement organisationnel affectif entre, d'une part, les justices distributive et procédurale et, d'autre part, la satisfaction de vie, les intentions de quitter et le désengagement psychologique. Un questionnaire a été soumis à 434 salariés français dont 252 femmes, âgés en moyenne de 38 ans ( $ET = 11,25$ ), et travaillant dans des secteurs d'activité variés. Une modélisation en pistes causales a révélé que la justice distributive et la justice procédurale avaient une influence directe et indirecte (via l'engagement affectif) sur les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique. Plus généralement, les résultats montrent l'importance des justices distributive et procédurale ainsi que de l'engagement affectif envers son organisation comme des facteurs explicatifs du bien-être, du mal-être et des intentions de quitter. Les implications théoriques et pratiques de cette étude ainsi que les perspectives de recherche ultérieures sont discutées.

*Mots clés* : justice organisationnelle, engagement organisationnel, satisfaction de vie, intentions de quitter, bien-être et mal-être

**Abstract**

The purpose of the present study was to examine the factors related to workers' psychological health (i.e., life satisfaction and psychological disengagement) and turnover intentions. More specifically, we tested the mediating role of affective commitment to the organization in the relationships of distributive and procedural justices to life satisfaction, psychological disengagement, and turnover intentions. A sample of 434 French employees (252 women), with a mean age of 38 years ( $SD = 11.24$ ), working in various professional settings completed a questionnaire. Results from path analysis revealed that distributive and procedural justices had direct and indirect effects (through affective commitment) on turnover intentions, life satisfaction, and psychological disengagement. More generally, they showed the role of distributive and procedural justices as well as affective commitment to the organization in explaining well-being, ill-being, and turnover intentions. The theoretical and practical implications of the present study as well as the avenues for future research are discussed.

*Keywords*: organizational justice, organizational commitment, life satisfaction, turnover intentions, well- and ill-being

## **Introduction**

Le rapport au travail change et la question de la stabilité des personnes dans les organisations a ouvert un champ de recherche récent et prolifique. Garder ses employés performants et s'attacher à développer leur bien-être devient une préoccupation pour toute entreprise soucieuse de son attractivité et de sa pérennité. La question de savoir pourquoi les salariés quittent leur emploi reste complexe, soulevant tantôt celle de la mobilité pour aller vers une meilleure qualité de vie, tantôt celle de la fuite d'un univers délétère ou injuste. L'intention de quitter est généralement perçue comme un acte volontaire des salariés pouvant être déterminé par des caractéristiques liées au poste ou au travail (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), à la politique des ressources humaines, et à des facteurs organisationnels tels que la justice organisationnelle ou encore à l'engagement envers l'organisation (Gillet, Forest, Benabou, & Bentein, 2015 ; Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). Les effets de la justice organisationnelle sur les intentions de départ ont été mis en évidence dans quelques études (Karatepe & Shahriari, 2014 ; Tayfur, Karapinar, & Camgoz, 2013). Néanmoins, chercheurs et praticiens peuvent s'étonner du peu de travaux associant une recherche de déterminants communs entre les intentions de départ, considérée comme la résultante d'un rapport négatif à l'entreprise, et le bien-être des individus. Dans la littérature internationale, cette composante positive de la santé psychologique est fréquemment appréhendée à l'aide d'une mesure de la satisfaction de vie (Diener, 1984), et non de la satisfaction au travail, puisque cette dernière est davantage conceptualisée comme une attitude au travail (Bowling, Beehr, & Lepisto, 2006).

Des études récentes ont, tout de même, mis en évidence des déterminants communs à la fois aux intentions de quitter le travail et à la satisfaction de vie. Par exemple, la satisfaction de vie (Lambert et al., 2010 ; Leroy-Frémont, Desrumaux, Moundjiegout, & Lapointe, 2014) tout comme les intentions de quitter (Suurd Ralph & Holmvall, 2016 ;

Tayfur, Bayhan Karapinar, & Metin Camgoz, 2013) dépendent de facteurs organisationnels tels que la justice organisationnelle. Parallèlement à ces travaux, d'autres recherches ont également mis en évidence des liens significatifs entre la justice organisationnelle et le mal-être des salariés, avec des indicateurs tels que le désengagement psychologique (Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011). En effet, ces chercheurs ont montré que la justice distributive et la justice procédurale étaient négativement reliées au désengagement psychologique qui traduit un manque d'intérêt pour l'activité professionnelle.

Néanmoins, même si ces liens sont avérés, aucune recherche, à notre connaissance, n'a étudié dans le même temps les relations entre la justice organisationnelle d'une part, et la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de quitter d'autre part. Cela constitue le premier objectif de la présente étude. Par ailleurs, l'engagement affectif envers l'organisation peut se trouver à l'interface entre les facteurs organisationnels et les états de santé ainsi que les intentions comportementales. Autrement dit, l'engagement affectif pourrait partiellement expliquer les effets de la justice organisationnelle sur la santé psychologique et les intentions de quitter. En effet, dans la littérature scientifique, l'engagement affectif a été étudié en tant que médiateur entre d'une part, la justice organisationnelle et, d'autre part, les intentions de quitter et le bien-être ou bien encore les comportements citoyens (Guh, Lin, Fan, & Yang, 2013 ; Meyer et al., 2002). Cependant, les liens entre engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie ont encore été peu explorés. Aussi, notre second objectif est d'analyser les effets indirects (via l'engagement affectif envers l'organisation) des justices distributive et procédurale sur la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de quitter.

#### Les intentions de quitter

Les intentions de quitter mettent en avant une « *volonté consciente et délibérée de quitter son organisation* » (Tett & Meyer, 1993, p. 262). Selon O'Neill et Mone (1998),

*« l'intention de départ est considérée comme la dernière manifestation attitudinale précédant l'acte de quitter l'organisation, c'est-à-dire qu'elle représenterait le précurseur psychologique le plus immédiat du départ effectif de l'organisation ».* Autrement dit, l'intention de quitter est un prédicteur du turnover effectif (Bedeian, Kemery, & Pizzolatto, 1991 ; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979 ; Weng & McElroy, 2012). Initialement, selon le modèle de Price (1977), plusieurs déterminants liés aux récompenses et aux relations de travail favorisent la rétention du personnel. Relevant de la gestion des ressources humaines et de la communication, ces facteurs qui limitent les intentions de quitter et le turnover sont, par exemple, la rémunération sous forme de salaires ou d'avantages, l'intégration et les relations organisationnelles, la communication instrumentale liée au travail et à son caractère officiel, et la communication formelle. En outre, la justice organisationnelle est aussi considérée dans la littérature comme un facteur explicatif des intentions de quitter.

### **Justice organisationnelle et intentions de quitter**

La justice organisationnelle est désormais reconnue comme un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail (Rupp, Shao, Jones, & Liao, 2014). Par exemple, de nombreuses recherches ont mis en évidence des relations positives entre la justice organisationnelle et la performance (He, Fehr, Yam, Long, & Hao, 2016) ainsi que l'engagement organisationnel (Cheng, 2014). En outre, la justice organisationnelle permet de réduire les comportements contre-productifs au travail (Holtz & Harold, 2013) et les intentions de quitter (DeConinck & Bachmann, 2005 ; Kickul, Lester, & Finkl, 2002 ; Parker & Kohlmeyer, 2005 ; Sharoni et al., 2012). En effet, Kim, Solomon et Jang (2012) ont montré que des niveaux élevés de justice organisationnelle dans les centres de services de protection sociale sont associés à une diminution des intentions de quitter. Plus précisément, les intentions de quitter sont négativement reliées à la justice distributive (i.e., récompenses

équitablement distribuées entre les salariés) et la justice procédurale (i.e., équité des procédures menant à la prise de décision) (voir Colquitt, 2001).

En effet, les employés ont moins tendance à vouloir quitter leur emploi s'ils perçoivent de la part de leur entreprise, une préoccupation pour le respect et la valorisation d'un code éthique et d'une culture de la diversité (Stewart, Volpone, Avery, & McKay, 2011). En outre, d'après le modèle intégratif des émotions liées à la justice organisationnelle de Cropanzano, Weiss, Suckow et Grandey (2000), les procédures donnent un sens aux rétributions et modifient l'expression des émotions ressenties par l'individu. Aussi, lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle sont vécues comme injustes, les individus éprouvent du ressentiment et de la colère pouvant les conduire à réduire d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice (Skarlicki & Folger, 1997). En outre, un sentiment d'injustice est le signe d'une incertitude accrue ou d'un sentiment de fiabilité réduite envers l'organisation, engendrant ainsi de l'insatisfaction au travail et un détachement vis-à-vis de l'organisation (Hausknecht, Sturman, & Roberson, 2011). À l'inverse, un fort sentiment de justice peut signaler une forte confiance dans les projets futurs, diminuant ainsi les intentions de quitter. En effet, plusieurs études empiriques, dont deux méta-analyses (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) montrent que les perceptions de justice sont négativement liées au désengagement envers l'entreprise qui se manifeste par des absences répétées, des intentions de quitter et des comportements contre-productifs.

En définitive et conformément à de nombreux travaux (DeConinck & Bachmann, 2005 ; Loi, Hang-Yue, & Foley, 2006 ; Parker & Kohlmeyer, 2005 ; Poon, 2012 ; Sharoni et al., 2012), un fort sentiment de justice organisationnelle limite les risques que les salariés quittent leur organisation. Dans cette recherche, nous avons uniquement porté notre attention sur les justices procédurale et distributive, et non sur les justices interpersonnelle et informationnelle, dans la mesure où des études antérieures ont montré que les justices

procédurale et distributive étaient les plus importantes dans l'explication des intentions de quitter (Bell & Khoury, 2016). Plus généralement, les justices procédurale et distributive sont les deux dimensions les plus saillantes dans le champ de la justice organisationnelle (Folger & Cropanzano, 1998).

### **Justice organisationnelle et satisfaction de vie**

La satisfaction de vie est typiquement définie comme le degré avec lequel les individus jugent leur qualité de vie comme favorable et empreinte de bonheur (Veenhoven, 1991). Considéré comme le versant cognitif du bien-être subjectif (Diener, 1984), la satisfaction envers les différents domaines de la vie a fait l'objet de nombreuses études mettant en évidence les effets significatifs tant des facteurs dispositionnels qu'organisationnels sur cette dimension. Au niveau des déterminants organisationnels, les justices procédurale et distributive ont globalement un effet positif sur le bien-être des individus (Boudrias et al., 2011, 2014 ; Heponiemi, Kuusio, Sinervo, & Elovainio, 2011 ; Kausto, Elo, Lipponen, & Elovainio, 2005 ; Prilleltensky, 2012). En effet, pour ressentir du bien-être, les salariés ont besoin de pouvoir accéder de manière équitable à différentes ressources et doivent avoir le sentiment de ne pas avoir à fournir plus d'efforts que d'autres. En outre, l'équité, concept central pour la justice distributive, est nécessaire pour parvenir à une résolution des conflits (Thibault & Walker, 1975), contribuant ainsi indirectement à l'amélioration du bien-être des salariés. De manière complémentaire, la justice des procédures mises en œuvre pour prendre les décisions au sein de l'organisation est, elle aussi, importante pour réduire l'incertitude et ressentir une certaine sérénité. Par exemple, une étude réalisée auprès de 163 cadres a permis d'établir que les justices procédurale et distributive étaient significativement et positivement corrélées avec la satisfaction de vie (Leroy-Frémont et al., 2014). En outre, une étude menée auprès de 160 salariés a montré que la justice procédurale était positivement reliée à la satisfaction de vie (Lambert et al., 2010).

### **Justice organisationnelle et désengagement psychologique**

De façon générale, un faible sentiment de justice organisationnelle entraîne une perception négative de l'image de l'entreprise par le salarié et peut avoir une incidence directe sur son état de mal-être et notamment sur son désengagement psychologique. Le désengagement psychologique est une des facettes de la détresse psychologique qui traduit un désintérêt pour le travail ainsi que le sentiment d'être dévalorisé, inutile et en échec (Gilbert, Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011). Même si le stress, le burnout et la détresse psychologique sont des indicateurs fréquemment retenus pour opérationnaliser le mal-être des salariés, toutes ces dimensions représentent des construits psychologiques distincts. Comme nous l'avons déjà mentionné, la justice organisationnelle est positivement associée au bien-être, et négativement reliée à la souffrance humaine (Prilleltensky, 2012) et aux problèmes de santé (Kivimäki, Elovainio, Vahtera, & Ferrie, 2003 ; Kivimäki, Elovainio, Vahtera, Virtanen, & Stansfeld, 2003). Plus précisément, plusieurs études indiquent que les justices procédurale et distributive sont négativement corrélées au burnout (Lambert et al., 2010 ; Leroy-Frémont et al., 2014). Par exemple, Lambert et al. (2010) ont montré une corrélation négative entre la justice procédurale et le burnout auprès du personnel d'une institution privée de sécurité aux États-Unis. Liljegren et Ekberg (2009) ont, quant à eux, montré auprès de 428 agents d'emploi en Suède que la justice distributive est négativement corrélée au burnout.

En effet, un faible sentiment de justice organisationnelle épuise les ressources personnelles des individus, mais entraîne également une perte de sens et de repères au regard du travail accompli et de l'organisation du travail, ce qui peut alors conduire à des niveaux élevés de détresse et plus précisément de désengagement psychologique. Néanmoins, les effets des justices procédurale et distributive sur la détresse psychologique ont été jusqu'à présent peu étudiés dans la littérature. Nous pouvons tout de même citer les travaux de Tepper (2001) montrant des corrélations négatives entre ces deux formes de justice et la détresse.

### **Justice organisationnelle et engagement affectif**

Issu de la conceptualisation tripartite de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer (1996, p. 253), l'engagement affectif est défini comme « *l'identification avec, l'implication envers et l'engagement émotionnel qu'une personne a avec une organisation* ». Autrement dit, une personne avec des niveaux élevés d'engagement affectif envers l'organisation se sent fière d'être membre de l'organisation et souhaite sincèrement la réussite de celle-ci. Plusieurs études montrent que l'engagement affectif dépend de facteurs organisationnels (Meyer et al., 2002), et en particulier de la justice organisationnelle. Plus concrètement, certaines recherches montrent que la justice procédurale est positivement reliée à l'engagement affectif (Harvey & Haines, 2005 ; Lambert, Cluse-Tolar, Pasupuleti, Hall, & Jenkins, 2005). D'autres études ont rapporté des résultats similaires pour la justice distributive (Andrews, Kacmar, Blakely, & Bucklew, 2010 ; Clay-Warner, Hegtvedt, & Roman, 2005). En outre, les deux formes de justice distributive et procédurale sont simultanément corrélées à l'engagement organisationnel affectif dans certaines études (Desrumaux, Léoni, Bernaud, & Defrancq, 2012). De tels effets peuvent notamment s'expliquer par le fait que la justice organisationnelle renforce le sentiment de confiance des salariés envers leur organisation (Guh et al., 2013).

### **Conséquences de l'engagement affectif**

L'engagement affectif envers l'organisation est lié à un ensemble de conséquences organisationnelles (Meyer et al., 2002 ; Shore & Martin, 1989) et à la satisfaction de vie (Hausmann, Mueller, Hatrup, & Spiess, 2013). Par exemple, l'étude de Kumari et Afroz (2013) a permis de mettre en évidence des liens significatifs et positifs entre l'engagement affectif envers l'organisation et la satisfaction de vie. En effet, un haut niveau d'identification devrait augmenter le sentiment d'appartenance à l'organisation, et donner l'impression à l'employé qu'il pourra développer ses compétences, rechercher le succès et au final éprouver

une satisfaction générale au regard de son travail et de sa vie en général. Très corrélé avec les comportements prosociaux organisationnels (Paillé, 2009) et la citoyenneté en termes de conscience et d'altruisme (Meyer et al., 2002), l'engagement affectif explique de manière aussi très marquée les comportements d'aide au travail et les prosocialités politique et de production (Desrumaux et al., 2012). Par ailleurs, l'engagement affectif, selon Meyer et al. (2002) ainsi que Shore et Martin (1989), a un effet significatif sur les intentions de quitter et le turnover effectif (voir également Perryer, Jordan, Firms, & Travaglione, 2010). Plus concrètement, un faible engagement envers l'organisation implique qu'une personne ne s'identifie pas à celle-ci et ne ressent pas d'enthousiasme à l'idée de travailler dans cette entreprise, parce qu'elle ne se sent pas vraiment intégrée dans un « ingroup ». Ces pensées et cognitions peuvent expliquer un sentiment de détresse qui peut se traduire par un désengagement psychologique, une perte de confiance et une prise de distance vis-à-vis de l'organisation afin de ne pas souffrir. De tels effets ont été mis en évidence par Chiaburu et al., (2013) avec des liens négatifs entre l'engagement affectif et la distanciation.

### **Effets indirects de la justice organisationnelle**

Dans la continuité des résultats précédemment détaillés, plusieurs études ont mis en évidence le rôle médiateur de l'engagement affectif entre des facteurs organisationnels tels que la justice organisationnelle d'une part, et la santé psychologique et les intentions de quitter d'autre part. Par exemple, l'engagement affectif a un rôle de médiateur entre la justice organisationnelle et, les intentions de quitter et le bien-être (Meyer et al., 2002), ainsi qu'entre la justice organisationnelle et les comportements citoyens (Guh, 2013). De même, l'engagement affectif explique partiellement les effets de la satisfaction et de la frustration des besoins psychologiques sur les affects positifs, le burnout et les intentions de quitter l'organisation (Gillet et al., 2015). Enfin, l'engagement affectif médiatise le lien entre la justice des leaders et des comportements de retrait (Duan, Lam, Chen, & Zhong, 2010). Plus

généralement, ces résultats soulignent le rôle prépondérant de l'engagement affectif envers l'organisation dans l'explication des conséquences liées aux sentiments d'être traité avec équité.

Tous ces résultats nous amènent à formuler l'hypothèse selon laquelle l'engagement affectif envers l'organisation serait une variable médiatrice dans les relations entre la justice procédurale et la justice distributive d'une part, et les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique d'autre part.

## **Méthode**

### **Participants et procédure**

Le questionnaire a été rempli par 434 salariés issus de deux régions françaises (Nord-Pas-de-Calais et Pays de la Loire). L'échantillon est composé de 176 hommes (40,6%) et 258 femmes (59,4%). Les répondants sont âgés de 18 à 65 ans ( $M = 38,25$  ;  $ET = 11,25$ ). Les personnes interrogées travaillaient très majoritairement (95%) en journée (5% n'ont pas répondu à cette question). Une grande majorité des participants (87,8%) avait plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 12,2% avaient moins de 10 ans. Au niveau de la situation familiale, 23% étaient seuls tandis que 77% étaient en couple ; 48,8% n'avaient pas d'enfant à charge alors que 51,2% avaient au moins un enfant à charge. Les participants travaillaient dans 70 entreprises se répartissant entre les secteurs public (28%), privé (70%) et parapublic (1%). Enfin, les métiers des secteurs commercial (21%), éducatif (12%), médical (8%) et industriel (8%) étaient les plus représentés.

Les questionnaires en version papier étaient transmis soit directement aux salariés soit par courrier postal ( $n = 377$ ). Les questionnaires complétés étaient directement renvoyés par courrier postal ou transmis en main propre aux membres de l'équipe de recherche. D'autres répondants ( $n = 57$ ) ont complété l'enquête en ligne en cliquant sur un lien électronique leur permettant d'accéder à une version informatisée du questionnaire. Des analyses ont été

menées afin d'identifier de possibles effets du mode de passation sur l'ensemble des variables étudiées. Une seule différence de moyennes ( $t = -3,14$  ;  $ddl = 432$  ;  $p < 0,01$ ) entre la version papier ( $M = 4,32$  ;  $ET = 1,20$ ) et la version en ligne ( $M = 4,85$  ;  $ET = 1,17$ ) a été mise en évidence au niveau de la satisfaction de vie. Au regard de ces résultats, nous avons décidé de contrôler l'effet du mode de passation dans les analyses ultérieures.

## **Matériel**

*Les justices distributive et procédurale.* Le questionnaire de Colquitt (2001) comportait 7 items mesurant la justice procédurale (e.g., « *Dans quelle mesure, avez-vous pu exprimer votre point de vue et vos sentiments pendant ces procédures ?* ») et 4 items mesurant la justice distributive (e.g., « *Dans quelle mesure, ces récompenses reflètent-elles les efforts que vous avez fournis dans votre travail ?* »). Pour la justice procédurale, les procédures évoquées ne renvoyaient pas à un élément précis de l'activité professionnelle mais plutôt aux procédures généralement utilisées par l'entreprise pour prendre des décisions concernant les salariés. Au niveau de la justice distributive, les salariés perçoivent des niveaux élevés de justice distributive lorsque les récompenses sont perçues comme équitables au regard de leur investissement, de leur contribution et de leur performance au travail. Les items étaient associés à des échelles de Likert en 5 points allant de 1 (*dans une très faible mesure*) à 5 (*dans une très large mesure*). Les alphas de Cronbach étaient de 0,90 (justice distributive) et de 0,74 (justice procédurale).

*Le désengagement psychologique.* Issu de l'échelle de détresse psychologique validée par Gilbert et al. (2011), le désengagement psychologique était mesuré au moyen d'une échelle de Likert allant de 1 (*jamais*) à 5 (*presque toujours*). Au total, 7 items mesuraient le désengagement psychologique (e.g., « *J'ai envie de tout lâcher, de tout abandonner* »). L'alpha de Cronbach était de 0,89.

*Les intentions de quitter.* Cet outil développé par Van Veldhoven et Meijman (1994)

Justice organisationnelle, santé psychologique et intentions de quitter

était composé de 4 items (e.g., « *J'envisage parfois de chercher du travail en dehors de cette organisation* ») associés à une échelle de Likert en 4 points allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 4 (*tout à fait d'accord*). L'alpha de Cronbach était égal à 0,85.

*L'engagement affectif envers l'organisation.* L'engagement affectif était mesuré au moyen de l'échelle de Meyer et Allen (1997) (6 items; e.g., « *Cette organisation a beaucoup d'importance pour moi* »). Les sujets répondaient au moyen d'une échelle de Likert en quatre points allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 4 (*tout à fait d'accord*). L'alpha de Cronbach était de 0,69.

*La satisfaction de vie.* L'échelle de satisfaction de vie de Diener, Emmons, Larsen et Griffin (1985) comprenait 5 items (e.g., « *Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais atteindre dans la vie* ») associés à une échelle de type Likert allant de 1 (*pas du tout*) à 7 (*tout à fait*). L'alpha de Cronbach était de 0,86.

## Résultats

Dans un premier temps, un modèle de mesure a été testé. Ce modèle était composé de six variables latentes (i.e., justice procédurale, justice distributive, engagement affectif, satisfaction de vie, intentions de quitter et désengagement psychologique) et leurs indicateurs respectifs. Les indices d'ajustement ont montré une bonne adéquation entre le modèle proposé et les données recueillies :  $\chi^2(465) = 854,86$  ;  $p < 0,001$  ;  $\chi^2/ddf = 1,84$  ; TLI = 0,94 ; CFI = 0,95 ; IFI = 0,95 et RMSEA = 0,04 [0,04 ; 0,05]. En effet, l'ajustement du modèle est jugé satisfaisant lorsque le CFI, l'IFI et le TLI ont une valeur proche de 0,95 et le RMSEA n'excède pas 0,06 (Kline, 2005). Ensuite, nous avons suivi les recommandations de Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2003) afin de contrôler le biais de variance commune. Un modèle unidimensionnel (i.e., test de Harman) a d'abord été testé. Ce modèle présentait de mauvais indices d'ajustement :  $\chi^2(480) = 3442,89$  ;  $p < 0,001$  ;  $\chi^2/ddf = 7,17$  ; TLI = 0,54 ; CFI = 0,58 ; IFI = 0,59 et RMSEA = 0,12 [0,12 ; 0,12]. Puis, nous avons ajouté

un facteur orthogonal à notre modèle de mesure initial afin d'identifier de potentielles améliorations dans les indices d'ajustement, une fois que ce facteur est considéré. Les indices d'ajustement étaient satisfaisants :  $\chi^2(432) = 762,53$  ;  $p < 0,001$  ;  $\chi^2/ddf = 1,77$  ; TLI = 0,94 ; CFI = 0,95 ; IFI = 0,95 et RMSEA = 0,04 [0,04 ; 0,05]. Néanmoins, ce facteur orthogonal ne contribue qu'à hauteur de 22% de la variance totale. Plus généralement, ces résultats confirment la bonne validité de construit des outils utilisés dans cette recherche et montrent que le biais de variance commune ne représente pas un problème majeur au niveau des données collectées.

Des analyses de corrélations ont également été menées (voir Tableau 1). La justice procédurale était corrélée positivement à l'engagement affectif ( $r = 0,36$  ;  $p < 0,001$ ) et à la satisfaction de vie ( $r = 0,29$  ;  $p < 0,001$ ), et négativement aux intentions de quitter ( $r = -0,31$  ;  $p < 0,001$ ) et au désengagement psychologique ( $r = -0,37$  ;  $p < 0,001$ ). En outre, la justice distributive était corrélée positivement à l'engagement affectif ( $r = 0,19$  ;  $p < 0,001$ ) et à la satisfaction de vie ( $r = 0,27$  ;  $p < 0,001$ ), et négativement aux intentions de quitter ( $r = -0,19$  ;  $p < 0,001$ ) et au désengagement psychologique ( $r = -0,24$  ;  $p < 0,001$ ). Finalement, l'engagement affectif était corrélé positivement à la satisfaction de vie ( $r = 0,22$  ;  $p < 0,001$ ), et négativement aux intentions de quitter ( $r = -0,28$  ;  $p < 0,001$ ) et au désengagement psychologique ( $r = -0,24$  ;  $p < 0,001$ ). Par ailleurs, les moyennes observées dans cet échantillon pour toutes les variables mesurées sont similaires à celles rapportées dans les études antérieures (e.g., Leroy-Frémond et al., 2014 ; Tepper, 2001, Study1 ).

Les données ont ensuite été soumises à une modélisation en pistes causales. Les variables intégrées dans le modèle étaient la justice procédurale, la justice distributive, l'engagement affectif, les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique. Nous avons également contrôlé les effets du mode de passation, de l'âge, du genre, de la situation familiale (seul vs. en couple), du nombre d'enfants à charge, du type de

structure (privé vs. public), de l'ancienneté dans l'organisation et des horaires de travail (jour vs. nuit). Nous avons posé l'hypothèse que l'engagement affectif serait une variable médiatrice dans les relations entre d'une part, la justice procédurale et la justice distributive, et d'autre part, les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique. Aussi, nous avons spécifié des liens entre les deux formes de justice organisationnelle et l'engagement affectif, les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique. Nous avons également ajouté des liens entre d'une part, l'engagement affectif, et d'autre part, les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique. Finalement, des erreurs de covariance ont été ajoutées entre la justice distributive et la justice procédurale (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt, 2001), entre les intentions de quitter et le désengagement psychologique (Austin, Saylor, & Finley, 2016), et entre la satisfaction de vie et le désengagement psychologique (Leroy-Frémont et al., 2014 ; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007), puisque ces variables étaient significativement corrélées (voir Tableau 1). Les indices d'ajustement ont montré une bonne adéquation entre le modèle proposé et les données recueillies :  $\chi^2 (29) = 38,66$  ;  $p = 0,11$  ;  $\chi^2/ddf = 1,33$  ; TLI = 0,97 ; CFI = 0,99 ; IFI = 0,99 et RMSEA = 0,03 [0,00 ; 0,05].

Nous avons également testé les deux modèles alternatifs suivants : 1) un modèle dans lequel les liens directs entre les deux formes de justice et la satisfaction de vie, les intentions de quitter et le désengagement psychologique n'étaient pas spécifiés (modèle de médiation totale) ; 2) un modèle dans lequel les deux formes de justice sont reliées à l'engagement affectif, qui à son tour détermine la satisfaction de vie et le désengagement psychologique, ces deux dimensions ayant finalement une influence sur les intentions de quitter. Ces deux modèles présentaient de moins bons indices d'ajustement que ceux précédemment rapportés :  $\chi^2 (35) = 128,62$  ;  $p < 0,001$  ;  $\chi^2/ddf = 3,68$  ; TLI = 0,75 ; CFI = 0,91 ; IFI = 0,91 et RMSEA = 0,08 [0,06 ; 0,09] pour le premier modèle ; et  $\chi^2 (36) = 270,36$  ;  $p < 0,001$  ;  $\chi^2/ddf = 7,51$  ; TLI

= 0,40 ; CFI = 0,76 ; IFI = 0,77 et RMSEA = 0,12 [0,11 ; 0,14] pour le second. Ces résultats confirment que le modèle présenté sur la Figure 1 semble être le plus en adéquation avec les données recueillies.

---

Insérer figure 1

---

Comme le montre la Figure 1, la justice distributive et la justice procédurale ont une influence directe et indirecte (via l'engagement affectif) sur les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique. La technique du rééchantillonnage (Preacher & Hayes, 2008) a été utilisée afin de confirmer le rôle médiateur de l'engagement affectif dans les relations entre la justice distributive et la justice procédurale d'une part, et les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique d'autre part. Le rééchantillonnage consiste à créer plusieurs échantillons composés par un rééchantillonnage avec remise de l'échantillon initial. Cette technique est particulièrement recommandée avec des échantillons de taille faible à modérée (Shrout & Bolger, 2002), ce qui est le cas dans présente recherche. L'effet indirect est significatif ( $p < 0,05$ ) si l'intervalle de confiance n'inclut pas la valeur 0. Ces analyses sont désormais communément utilisées dans les recherches proposant de tester un modèle médiationnel (voir Preacher & Hayes, 2008).

Dans la présente recherche, les effets indirects ont été calculés en utilisant 1000 échantillons rééchantillonnés. Les résultats montrent que la justice procédurale a une influence indirecte sur les intentions de quitter ( $\beta = -0,06 [-0,092 ; -0,029] ; p < 0,01$ ), la satisfaction de vie ( $\beta = 0,04 [0,010 ; 0,073] ; p < 0,05$ ) et le désengagement psychologique ( $\beta = -0,04 [-0,075 ; -0,009] ; p < 0,05$ ) via son effet sur l'engagement affectif. De plus, la justice distributive a une influence indirecte sur les intentions de quitter ( $\beta = -0,02 [-0,036 ; -0,004] ; p < 0,05$ ), la satisfaction de vie ( $\beta = 0,01 [0,002 ; 0,028] ; p < 0,05$ ) et le désengagement

psychologique ( $\beta = -0,01 [-0,027 ; -0,001] ; p < 0,05$ ) via son effet sur l'engagement affectif. Plus généralement, ces résultats confirment que les effets des deux formes de justice sur la satisfaction de vie, les intentions de quitter et le désengagement psychologique sont partiellement médiés par l'engagement affectif.

## Discussion

L'objectif de cet article était d'analyser les effets directs et indirects (via l'engagement affectif envers l'organisation) des justices distributive et procédurale sur la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de quitter. Les résultats indiquent que la justice procédurale et la justice distributive sont négativement reliées aux intentions de quitter. Ces relations négatives entre les justices procédurale et distributive et les intentions de quitter sont dans la lignée des travaux antérieurs (DeConinck & Bachmann, 2005 ; Foley, Ngo, & Wong, 2005 ; Kickul, Lester, & Finkl, 2002 ; Kim et al., 2012 ; Parker & Kohlmeyer, 2005). En effet, pour rester fidèles à leur organisation, les employés ressentent, à la fois le besoin de sentir traités avec équité et le besoin d'être associés aux procédures de prise de décisions. Ils se perçoivent alors comme des membres à part entière de l'organisation. Ce faisant, une attention particulière doit être portée à la justice organisationnelle, car celle-ci peut jouer un grand rôle dans l'explication de la fidélisation d'un salarié à son organisation (Colquitt, 2001).

Dans la lignée des travaux indiquant des liens négatifs entre justice et mal-être (Tepper, 2001) ou entre justice et burnout (Lambert et al., 2010 ; Leroy-Frémont et al., 2014 ; Liljegren & Ekberg, 2009), nos analyses indiquent que la justice procédurale et la justice distributive sont négativement reliées au désengagement psychologique. Ces résultats sont en accord avec les travaux indiquant une détresse qui se concrétise par une perte de sens et d'intérêt (Lambert et al., 2010), ou une distanciation (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013). Par ailleurs, les justices procédurale et distributive sont positivement reliées à la

satisfaction de vie. Ces résultats sont en accord avec les travaux montrant que les justices procédurale et distributive ont un effet positif sur le bien-être des individus (e.g., Lambert et al., 2010 ; Leroy-Frémont et al., 2014). En effet, la justice organisationnelle est associée à la résolution des conflits, à la réduction de l'incertitude, et à une bonne ambiance de travail, contribuant ainsi indirectement à l'amélioration du bien-être des salariés (Colquitt, 2001). Pour aller plus loin, le chercheur peut s'interroger sur les effets de la justice organisationnelle sur d'autres indicateurs du bien-être psychologique. Si une récompense relative au mérite augmente à court terme le bien-être hédonique en termes de satisfaction de vie, une distribution équitable des ressources ne permet-elle pas par la suite un fonctionnement optimal et ne favorise-t-elle pas l'échange social qui sera aussi une source de bien-être eudémonique ?

Les résultats montrent également que la justice procédurale et la justice distributive sont positivement reliées à l'engagement affectif. Ils sont dans la lignée de ceux rapportés dans des méta-analyses (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Colquitt, et al., 2001). En outre, l'engagement affectif est relié positivement à la satisfaction de vie, et négativement aux intentions de quitter et au désengagement psychologique. Plus important encore, et conformément à notre hypothèse, l'engagement affectif est une variable médiatrice dans les relations entre la justice procédurale et la justice distributive d'une part, et les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique d'autre part. Dans la lignée des études antérieures (e.g., Guh et al., 2013 ; Meyer et al., 2002), ces résultats confirment que l'engagement affectif représente un des mécanismes explicatifs dans les relations entre la justice organisationnelle d'une part, et la santé psychologique, les attitudes et les comportements des individus d'autre part. Plus généralement, les résultats mis en évidence dans cette étude montrent à quel point l'engagement affectif est une variable à prendre en considération pour expliquer l'influence des facteurs organisationnels. Aussi, cette recherche

contribue à l'amélioration des connaissances sur les mécanismes psychologiques pouvant expliquer pourquoi la justice organisationnelle est généralement associée à des conséquences positives.

Néanmoins, soulignons que des études longitudinales prenant en considération d'autres mécanismes explicatifs (e.g., sentiment de fierté, identification à l'équipe) devront être conduites pour enrichir les résultats que nous venons de mettre en évidence. En effet, certaines des relations démontrées dans cette étude sont significatives mais de faible intensité (e.g., le lien entre la justice distributive et l'engagement affectif). Des travaux récents ont également montré que l'effet de conditions de travail nuisibles sur les intentions de quitter est médié par le sens de la vie (Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, Di Fabio, & Bernaud, 2016). Aussi, serait-il intéressant dans des recherches futures de considérer cette dernière dimension de manière à expliquer les effets de la justice organisationnelles sur la santé et les intentions de quitter des salariés. Deuxièmement, des études ultérieures pourraient considérer d'autres facteurs explicatifs des intentions de quitter, de la satisfaction de vie et du désengagement psychologique, tels que les autres formes de justice organisationnelle (i.e., justice informationnelle et interpersonnelle) mais aussi d'autres facettes de l'engagement organisationnel (voir Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, & Stinglhamber, 2005).

Troisièmement, des travaux ultérieurs devront confirmer les résultats mis en évidence dans cette étude auprès d'autres échantillons de salariés français mais également dans d'autres cultures. Quatrièmement, nous n'avons eu recours qu'à des mesures auto-rapportées dans cette recherche. Or, les données recueillies à l'aide de telles méthodologies peuvent être impactées par un biais de désirabilité sociale. Nous encourageons donc les chercheurs à mener des études ultérieures s'appuyant sur des données issues de plusieurs sources (e.g., superviseurs) et des indicateurs objectifs de turnover. Ce type de recherche permettrait de confirmer que les intentions de quitter se concrétisent réellement par un départ définitif de

l'organisation comme l'ont montré certains travaux (Podsakoff et al., 2007 ; Vandenberg & Nelson, 1999). Finalement, les intentions de quitter ont été considérées plutôt dans leur versant négatif au sens de fuir un univers professionnel nuisible. Or, comme nous l'avons mentionné initialement, les intentions de mobilité ne sont pas systématiquement un signe de mal-être et signifient parfois simplement que le salarié est à la recherche de succès dans sa carrière (Reiche, 2009). De manière complémentaire, un individu peut être engagé envers son organisation mais souhaiter évoluer ou diversifier ses expériences en allant vers d'autres environnements de travail. L'intention de partir est donc parfois positive dans le sens où le salarié n'est pas aliéné à son organisation et garde une autonomie générale qui lui permet d'atteindre des niveaux élevés de satisfaction de vie. Dans des études ultérieures, il serait donc pertinent de relier les intentions de quitter à des questions relatives aux raisons qui poussent le travailleur à quitter son organisation.

La fidélisation des salariés est aujourd'hui un signe de bonne santé et de stabilité organisationnelle et individuelle. Elle correspond pour les superviseurs aux dispositions prises par les organisations en vue de réduire les départs volontaires des travailleurs. Les leviers de cette fidélisation et de la santé psychologique des salariés sont l'engagement envers l'organisation et la justice perçue au sein de celle-ci. Cette fidélisation et ce renforcement du bien-être permettent à l'entreprise d'augmenter sa performance (Griffeth et al., 2000 ; Reiche, 2008). Pour les salariés, ne pas pouvoir donner leur avis, vivre des iniquités et n'avoir aucune prise sur les modes de décisions et les outils ou procédures sont autant de facteurs de détresse. Ces phénomènes sont sans doute accentués pour les salariés ayant de l'ancienneté (Faurie, 2016). Les organisations doivent donc veiller à ce que les procédures utilisées pour prendre les décisions permettent aux individus d'exprimer leurs points de vue, et soient correctement appliquées, c'est-à-dire en respectant les principes de cohérence, de transparence, d'équité et d'impartialité.

Plus généralement, en n'induisant pas une atmosphère compétitive au sein de l'organisation, des niveaux élevés de justice organisationnelle permettent d'éviter une dégradation des relations interindividuelles (Bagger, Cropanzano, & Ko, 2006). Par ailleurs, un taux de turnover important pouvant engendrer des conséquences néfastes pour la performance de l'entreprise (Wright & Cropanzano, 1998), il est essentiel pour les organisations, qui veulent fidéliser leurs salariés et limiter leurs intentions de départ, de favoriser la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif de manière à créer un bon climat social de travail. En définitive, pour promouvoir l'épanouissement des individus dans les organisations, les gestionnaires et acteurs du monde du travail doivent avoir à l'esprit deux buts principaux que sont le bien-être et la justice.

## Références

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G., & Bucklew, N. (2010). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33, 736–755. doi:10.1177/1059601108326797
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology*, 12, 704. doi:10.3389/fpsyg.2016.00704
- Austin, C. L., Saylor, R., & Finley, P. J. (2016). Moral distress in physicians and nurses: Impact on professional quality of life and turnover. *Psychological Trauma*. Advance online publication. doi:10.1037/tra0000201
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : Définitions, modèles et nouveaux développements. In A. Akremi, S. Guerrero, & J. P. Neveu (Eds.), *Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (pp. 2-45), Bruxelles : De Boeck.
- Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331–343. doi:10.1016/0001-8791(91)90042-K
- Bentein K., Vandenberg R. J., Vandenberghe C., & Stinglhamber F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 468-482. doi:10.1037/0021-9010.90.3.468

- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, *12*, 288–300. doi:10.2307/258536
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, *18*, 372–395. doi:10.1037/a0025353
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J., Ntsame Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, *54*, 55–77. doi:10.5334/pb.aa
- Bowling, N. A., Beehr, T. A. & Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *69*, 315-330. doi:10.1016/j.jvb.2006.04.004
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, *83*, 181–197. doi:10.1016/j.jvb.2013.03. 83
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, *25*, 1131-1148. doi:10.1080/09585192.2013.816864
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A., & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, *68*, 89–102. doi:10.1007/s11211-005-8567-5

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 278–321. doi:10.1006/obhd.2001.295
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 386–400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 425–445. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Suckow, K. J., & Grandey, A. A. (2000). Doing justice to workplace emotion. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 49–62). Westport, CT: Quorum Books.
- DeConinck, J., & Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, *58*, 874–882. doi:10.1016/j.jbusres.2003.10.009
- Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J.-L., & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro et anti-sociaux au travail : Validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail Humain*, *75*, 55–87. doi:10.3917/th.751.0055
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*, 542–575. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*, 71–75. doi:10.1207/s15327752jpa4901\_13

- Duan, J., Lam, W., Chen, Z., & Zhong, J. (2010). Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 38, 1287–1296. doi:10.2224/sbp.2010.38.9.1287
- Faurie, I. (2016). Prendre soin des seniors : Transitions de carrière et intergénérationnel. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guedon (Eds.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 153–166). Paris : Dunod.
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Lui, S. Y. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hong-Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 237–256. doi:10.1007/s10490-005-3568-3
- Gelade, G. A., Dobson, P., & Gilbert P. (2006). National differences in organizational commitment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 542–556. doi:10.1177/0022022106290477
- Gilbert M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61, 195-203. doi:10.1016/j.erap.2011.09.00
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le Travail Humain*, 78, 119–140. doi:10.3917/th.782.0119
- Guh, W.-Y., Lin, S.-P., Fan, C.-J., & Yang, C.-F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: Mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological Reports*, 112, 818–834. doi:10.2466/01.20.pro.112.3.818.-834

- Harvey, S., & Haines, V. (2005). Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology, 20*, 53–68. doi:10.1007/s10869-005-6983-z
- Hausknecht, J. P., Sturman, M. C., & Roberson, Q. M. (2011). Justice as a dynamic construct: Effects of individual trajectories on distal work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*, 872–880. doi:10.1007/s11211-005-7365-4
- Hausmann, N., Mueller, K., Hattrup, K., & Spiess, S.-O. (2013). An investigation of the relationships between affective organizational commitment and national differences in positivity and life satisfaction. *Applied Psychology: An International Review, 62*, 260–285. doi:10.1037/t08840-000
- He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L. R., & Hao, P. (2016). Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. doi:10.1002/job.2133
- 
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: Organizational justice and job control as mediators. *European Journal of Public Health, 21*, 520–525. doi:10.1093/eurpub/ckq107
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T.W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals, 2*, 231–274. doi:10.1080/19416520802211552
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 492-519. doi:10.1002/job.1808

- Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, *16*, 22–32. doi:2048/10.1002/jtr.1894
- Kausto, J., Elo, A., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*, 431–452. doi:10.1080/13594320500349813
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 469–489. doi:10.1002/job.151
- Kim, T. K., Solomon, P., & Jang, C. (2012). Organizational justice and social workers' intentions to leave agency positions. *Social Work Research*, *36*, 31–39. doi:10.1093/swr/svs001
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational Environmental Medicine*, *60*, 27–34. doi:10.1136/oem.60.1.27
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Virtanen, M., & Stansfeld, S. A. (2003). Association between organizational inequity and incidence of psychiatric disorders in female employees. *Psychological Medicine*, *33*, 319–326. doi:10.1017/S0033291702006591
- Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, *13*, 24–30. doi:10.1.680.5010

- Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E., & Jenkins, M. (2005). The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Research, 18*, 411–427. doi:10.1007/s11211-005-8568-4
- Lambert, E., Hogan, N., Jiang, S., Elechi, O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice, 38*, 7–16. doi:10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002
- Lapalme, M.-È., Tremblay, M., & Simard, G. (2009). The relationship between career plateauing, employee commitment and psychological distress: The role of organizational and supervisor support. *The International Journal of Human Resource Management, 20*, 1132-1145. doi:10.1080/09585190902850323
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., Moundjiegout, T., & Lapointe, D. (2014). Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre les contraintes, justice organisationnelle et personnalité avec le bien-être subjectif et l'épuisement professionnel. *Psychologie du Travail et des Organisations, 20*, 175-202.
- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work, 33*, 43-51. doi:10.3233/wor-2009-0842
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 101-120. doi:10.1348/096317905X39657
- Malola, P., Desrumaux, P., Jeoffrion, C., & Leroy-Frémont, N. (2016). Harcèlement moral et justice organisationnelle : Quels effets sur l'engagement au travail, l'intention de quitter et la détresse psychologique ? In V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio, & C.

- Lemoine (Eds.), *Facteurs de la santé au travail : Du bien être au mal être* (pp. 101-112). Paris: L'Harmattan.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. doi:10.4135/9781452231556
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493-522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology, 83*, 805-816. doi:10.1037/0021-9010.83.5.805
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : Un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le Travail Humain, 72*, 185-204. doi:10.3917/th.722.0185
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society, 30*, 357-369. doi:10.1016/j.aos.2004.05.001
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review, 33*, 911–923. doi:10.1108/01409171011070323

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 438-454. doi:10.1037/0021-9010.92.2.438
- Poon, J. L. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: A mediation-moderation framework. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, 1505-1532. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00910.x
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*, 879-891. doi:10.3758/bmr.40.3.879
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: The Iowa State University Press.
- Prilleltensky, I. (2012). Wellness as fairness. *American Journal of Community Psychology, 49*, 1-21. doi:10.1007/s10464-011-9448-8
- Reiche, B. S. (2008). The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries. *International Business Review, 17*, 676-687. doi:10.1016/j.ibusrev.2008.09.004
- Reiche, B. S. (2009). To quit or not to quit: Organizational determinants of staff turnover in MNC subsidiaries in Singapore. *International Journal of Human Resource Management, 20*, 1362-1380. doi:10.1080/09585190902909871
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123*, 159-185. doi:10.1016/j.obhdp.2013.10.011

- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology, 42*, 267-294. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.01015.x
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job-satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations, 42*, 625–638. doi:10.1177/001872678904200705
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Method, 7*, 422-445. doi:10.1037//1082-989X.7.4.422. 422
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434-443. doi:1037/0021-9010.82.3.434
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics, 100*, 581-593. doi:10.1007/s10551-010-0697-5
- Suurd Ralph, C. D., & Holmvall, C. M. (2016). Examining the relationships between the justice facets and turnover intent: The mediating roles of overall justice and psychological strain. *Military Psychology, 28*, 251-270. doi:10.1037/mil0000104
- Tayfur, O., Bayhan Karapinar, P., & Metin Camgoz, S. (2013). The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice-turnover intentions linkage. *International Journal of Stress Management, 20*, 193–221. doi:10.1037/a0033938

- Tayfur, O. T., Karapinar, P. B., & Camgoz, S. M. (2013). The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice-turnover intentions linkage. *International Journal of Stress Management*, 20, 193–221. doi:2048/10.1037/a0033938
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197–215. doi:10.1006/obhd.2001.295
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975) *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 405–433. doi:10.1080/09585190903549056
- Vandenberg, J. R., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52, 1313–1336. doi:10.1023/A:1016964515185
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VVBA)*. [Measurement of psychosocial job demands with a questionnaire: The questionnaire experience and evaluation of work (VBBA)]. Amsterdam: NIA.

Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative? *Social Indicators Research*, 24, 1–34.

doi:10.1007/BF00292648

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 256–265.

doi:10.1016/j.jvb.2012.01.014

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493.

doi:10.1037/0021-9010.83.3.486

Justice organisationnelle, santé psychologique et intentions de quitter

Tableau 1

*Moyennes, Écarts-Types et Corrélations entre les Variables*

	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6
Justice procédurale (1)	2,88	0,84	-					
Justice distributive (2)	2,47	0,95	0,28*	-				
Engagement affectif (3)	2,70	0,52	0,36*	0,19*	-			
Intentions de quitter (4)	2,42	0,80	-0,31*	-0,19*	-0,28*	-		
Satisfaction de vie (5)	4,39	1,20	0,29*	0,27*	0,22*	-0,21*	-	
Désengagement psychologique (6)	1,94	0,82	-0,37*	-0,24*	-0,24*	0,33*	-0,54*	-

\*  $p < 0,001$

Figure

*Figure 1.* Résultats de l'analyse en pistes causales.

*Note.* Toutes les relations sont significatives ( $p < 0,05$ ) et les coefficients sont standardisés.

Les variables contrôlées (i.e., mode de passation, âge, genre, situation familiale (seul vs. en couple), nombre d'enfants à charge, type de structure (privé vs. public), ancienneté dans l'organisation et horaires de travail (jour vs. nuit)) ne sont pas présentées sur cette figure pour faciliter la lecture des résultats.

Justice organisationnelle, santé psychologique et intentions de quitter

