

## **Justice organisationnelle et performance individuelle : analyse systématique des travaux empiriques**

### **Organizational Justice and Individual Performance: A Systematic Analysis of Empirical Studies**

**GOUBA Rania**

Doctorante en Science de Gestion

ENCG Casablanca

Université Hassan II de Casablanca-Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Économie, Innovation et Management des  
Organisations (LIREIMO)

**AALLALI Rachida**

Enseignante- Chercheuse

ENCG Casablanca

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Économie, Innovation et Management des  
Organisations (LIREIMO)

**Date de soumission** : 15/02/2026

**Date d'acceptation** : 31/03/2026

**Pour citer cet article** :

GOUBA. R. & AALLALI. R. (2026) « Justice organisationnelle et performance individuelle : analyse systématique des travaux empiriques », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 87- 108.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cette revue systématique vise à analyser les travaux empiriques et théoriques portant sur la relation entre la justice organisationnelle et la performance individuelle au travail. En adoptant la méthode PRISMA, une sélection rigoureuse des études publiées entre 2005 et 2025 a été réalisée à partir de bases de données scientifiques reconnues. 22 articles ont été retenus après application des critères d'inclusion et d'exclusion. Les résultats montrent une relation positive et significative entre les perceptions de justice organisationnelle et la performance individuelle. Les dimensions distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle jouent un rôle central, souvent médié par la motivation, l'engagement et la satisfaction. Cette revue met également en évidence des limites méthodologiques et propose des pistes de recherche futures.

**Mots-clés** : justice organisationnelle ; performance individuelle ; PRISMA ; revue systématique ; ressources humaines.

## Abstract

This systematic review aims to analyze empirical and theoretical studies examining the relationship between organizational justice and individual work performance. Using the PRISMA method, a rigorous selection of studies published between 2005 and 2025 was conducted from recognized scientific databases. Twenty-two articles were retained after applying inclusion and exclusion criteria. The results reveal a positive and significant relationship between perceptions of organizational justice and individual performance. The distributive, procedural, interactional, and informational dimensions play a central role, often mediated by motivation, engagement, and job satisfaction. This review also highlights methodological limitations and proposes directions for future research.

**Keywords:** organizational justice; individual performance; PRISMA; systematic review; human resources.

## Introduction

Dans un contexte économique caractérisé par une intensification de la concurrence, une instabilité croissante des marchés et des exigences accrues en matière de performance, les organisations sont aujourd'hui amenées à repenser en profondeur leurs pratiques de gestion des ressources humaines. La performance individuelle des salariés constitue, dans ce cadre, un levier stratégique essentiel pour assurer la compétitivité, la pérennité et le développement des organisations. Dès lors, l'identification des facteurs susceptibles d'influencer durablement cette performance devient une préoccupation centrale pour les chercheurs comme pour les praticiens.

Parmi ces facteurs, la justice organisationnelle occupe une place particulièrement importante. Elle constitue un déterminant majeur des attitudes, des perceptions et des comportements des salariés au sein de l'environnement professionnel. La justice organisationnelle renvoie à la manière dont les employés évaluent l'équité des décisions et des pratiques managériales, tant au niveau de la distribution des ressources et des récompenses (justice distributive), des procédures mises en œuvre pour prendre ces décisions (justice procédurale), que de la qualité des interactions hiérarchiques (justice interactionnelle) et du respect et de la transparence de l'information fournie par les supérieurs (justice informationnelle).

Malgré l'abondance des travaux empiriques consacrés à la relation entre justice organisationnelle et performance individuelle au travail, force est de constater que peu d'études proposent une synthèse globale et structurée fondée sur une démarche méthodologique rigoureuse. Les résultats disponibles demeurent souvent fragmentés, dispersés selon les environnements, les secteurs d'activité et les méthodologies mobilisées.

Dans ce contexte, la présente recherche s'inscrit dans une démarche de revue systématique visant à organiser, analyser et synthétiser de manière critique les connaissances existantes. Elle cherche à répondre à la question centrale suivante :

Comment la justice organisationnelle influence-t-elle la performance individuelle au travail ?

L'objectif principal de cette revue systématique est de rassembler et d'analyser les preuves empiriques disponibles relatives à cette relation, en s'appuyant sur un ensemble d'études menées dans des contextes organisationnels et culturels variés. Plus précisément, cette recherche vise à identifier les dimensions de la justice les plus déterminantes, à examiner les mécanismes médiateurs mobilisés (tels que la satisfaction ou l'engagement) et à mettre en évidence les conditions susceptibles de renforcer ou d'atténuer l'impact de la justice sur la performance individuelle. À travers cette démarche, l'étude ambitionne de contribuer à

l'enrichissement de la littérature scientifique et d'offrir aux décideurs des repères fiables pour l'élaboration de pratiques managériales plus équitables et performantes.

## **1. Cadre théorique**

Le cadre théorique constitue un élément fondamental de toute recherche scientifique, dans la mesure où il permet de situer l'étude dans un ensemble cohérent de concepts, de modèles et de théories explicatives. Dans le cadre de la présente revue systématique, il vise à clarifier les notions de justice organisationnelle et de performance individuelle au travail, à présenter leurs principales dimensions, ainsi qu'à analyser les fondements théoriques qui sous-tendent leur relation.

### **1.1. La justice organisationnelle : définition et dimensions**

La justice organisationnelle renvoie aux perceptions qu'entretiennent les salariés concernant l'équité des pratiques, des décisions et des relations au sein de leur organisation. Elle traduit la manière dont les individus évaluent le degré de justice dans la distribution des ressources, dans les processus décisionnels et dans les interactions quotidiennes avec leur hiérarchie. Selon Jerald Greenberg, la justice organisationnelle correspond à la perception qu'ont les employés de l'équité dans le traitement qui leur est réservé. Cette définition a été approfondie par Jason A. Colquitt, qui a proposé une conceptualisation multidimensionnelle aujourd'hui largement adoptée dans les recherches empiriques. De leur côté, Russell Cropanzano (2007) soulignent que la justice organisationnelle correspond à l'ensemble des règles, normes et pratiques qui régissent la distribution des ressources, la prise de décision et la communication dans l'organisation.

#### **1.1.1. La justice distributive**

La justice distributive concerne l'équité perçue dans la répartition des ressources et des récompenses organisationnelles, telles que les salaires, les promotions, les primes ou les opportunités de développement. Cette dimension trouve son fondement dans la théorie de l'équité développée par John Stacey Adams, selon laquelle les individus comparent leurs contributions (efforts, compétences, ancienneté) aux rétributions obtenues. Lorsque ce rapport est perçu comme équilibré, les salariés développent un sentiment de satisfaction et de reconnaissance. Les travaux de Aizzat Mohd. Nasurdin et Soon Lay Khuan montrent que la justice distributive influence directement la performance de tâche, notamment dans le secteur des télécommunications. De même, Podder et Ferdausy mettent en évidence son rôle central dans la motivation des employés bancaires.

### **1.1.2. La justice procédurale**

La justice procédurale renvoie à l'équité perçue des processus utilisés pour prendre les décisions organisationnelles. Elle concerne notamment la transparence, la cohérence, l'impartialité et la possibilité donnée aux salariés d'exprimer leur opinion. Les travaux de Russell Cropanzano et de Colquitt soulignent que les individus accordent une importance particulière à la qualité des procédures, parfois davantage qu'aux résultats eux-mêmes. Dans les études empiriques analysées, notamment celles menées en Jordanie et au Bangladesh, la justice procédurale apparaît comme un prédicteur important de l'acceptation des décisions, de la confiance organisationnelle et de la performance contextuelle. Nasurdin et Khuan montrent par exemple que cette dimension influence significativement les comportements extra-rôle.

### **1.1.3. La justice interactionnelle**

La justice interactionnelle concerne la qualité du traitement interpersonnel et informationnel réservé aux salariés lors de l'application des décisions. Elle englobe le respect, la dignité, l'honnêteté, ainsi que la clarté des explications fournies. Selon Greenberg et Colquitt, cette dimension reflète la dimension humaine du management. Un style de communication respectueux favorise le sentiment de reconnaissance et renforce la relation hiérarchique. Les recherches de Cemal Zehir et de ses collaborateurs montrent que la justice interactionnelle renforce l'engagement et facilite l'émergence de comportements favorables à la performance, notamment dans le contexte éducatif.

### **1.1.4. La justice informationnelle**

La justice informationnelle est une dimension de la justice organisationnelle qui se concentre sur la transparence et la qualité des explications fournies par la direction aux employés concernant les procédures et les résultats. Souvent intégrée à la justice interactionnelle, elle est distincte de la justice interpersonnelle (qui traite du respect et de la dignité) par son accent mis sur la véracité et la justification. Jerald Greenberg (1993) a formellement proposé de scinder la justice interactionnelle en deux dimensions distinctes : la justice interpersonnelle (respect et dignité) et la justice informationnelle. Il définit cette dernière comme la qualité de l'information et des explications fournies aux employés concernant les procédures et les résultats.

## **1.2. La performance individuelle au travail**

La performance individuelle renvoie au degré avec lequel un salarié accomplit efficacement ses tâches, atteint les objectifs fixés et contribue à la réalisation des objectifs organisationnels.

Selon Mona Abdel Ghany et Hazem Rasheed (2022), la performance individuelle correspond à la capacité de l'employé à fournir un travail de qualité, dans les délais impartis, tout en respectant les standards professionnels.

De même, S. M. Diab (2015) considère la performance comme le niveau d'efficacité avec lequel les travailleurs accomplissent leurs responsabilités et participent à l'amélioration des résultats organisationnels. Pour Faruk Kalay (2016), la performance individuelle se manifeste à travers la productivité, la qualité du travail, l'engagement et la capacité à répondre aux attentes professionnelles. Par ailleurs, Sajid Hyder et al. (2022) soulignent que la performance individuelle inclut non seulement les tâches prescrites (in-role performance), mais aussi les comportements favorisant le bon fonctionnement de l'organisation.

### **1.2.1. La performance de tâche**

La performance de tâche renvoie à l'exécution des activités formellement prescrites par le poste occupé. Elle inclut la qualité du travail, la productivité, la rigueur et le respect des délais.

Nasurdin et Khuan démontrent que cette dimension est fortement influencée par la justice distributive, dans la mesure où les salariés ajustent leurs efforts en fonction de la perception d'équité des récompenses. Selon John P. Campbell (1990), elle renvoie à l'efficacité avec laquelle un employé accomplit ses activités techniques et professionnelles. De même, Mark A. Griffin et al. (2007) la définissent comme l'ensemble des comportements directement liés à la production de biens ou de services.

### **1.2.2. La performance contextuelle**

La performance contextuelle désigne les comportements volontaires qui dépassent les obligations formelles du poste. Elle comprend l'entraide, la coopération, l'initiative personnelle et le respect des règles organisationnelles. Selon Mark A. Griffin et al. (2007), elle reflète la contribution de l'employé au climat de travail et à la coopération collective. Pour Linda Koopmans et al. (2014), elle correspond aux comportements favorisant l'efficacité globale de l'organisation.

### **1.2.3. Les comportements contre-productifs (Counterproductive Work Behaviors)**

Les comportements contre-productifs désignent les actions volontaires qui nuisent au fonctionnement de l'organisation. Selon Linda Koopmans et al. (2014), ils constituent une dimension négative de la performance individuelle.

Ils sont également analysés par Paul E. Spector (2006) comme des comportements déviants affectant la productivité et le climat social.

### **1.3. Fondements théoriques de la relation entre justice organisationnelle et performance**

La relation entre la justice organisationnelle et la performance individuelle constitue l'un des axes majeurs de recherche en psychologie du travail et en management des ressources humaines. De nombreuses études ont montré que les perceptions d'équité influencent significativement les attitudes, les comportements et les résultats professionnels des salariés. Cette relation repose sur plusieurs fondements théoriques qui permettent de comprendre les mécanismes par lesquels la justice organisationnelle agit sur la performance. Parmi ces fondements figurent principalement la théorie de l'équité, la théorie de l'échange social, le modèle relationnel de la justice et le modèle intégrateur de la justice organisationnelle.

La théorie de l'équité, développée par John Stacey Adams (1965), constitue l'un des premiers cadres explicatifs du lien entre justice et performance. Selon cette approche, les individus évaluent la justice en comparant le rapport entre leurs contributions (efforts, compétences, temps investi) et les rétributions qu'ils reçoivent (salaire, reconnaissance, promotion). Lorsque ce ratio est perçu comme équitable par rapport à celui des collègues, les salariés développent un sentiment de satisfaction et de motivation. En revanche, une situation perçue comme injuste génère des tensions psychologiques, conduisant à des comportements de retrait, de démotivation ou de baisse de productivité. Ainsi, la théorie de l'équité explique principalement l'influence de la justice distributive sur la performance individuelle, en mettant en évidence le rôle central des récompenses dans la motivation au travail.

Dans la continuité de cette approche, la théorie de l'échange social proposée par Peter Blau (1964) apporte un éclairage complémentaire. Cette théorie considère la relation entre l'organisation et ses employés comme un système d'échanges fondé sur la réciprocité. Lorsque l'organisation adopte des pratiques justes, transparentes et respectueuses, les salariés perçoivent ce traitement comme un investissement social à leur égard. En retour, ils développent un sentiment d'obligation morale et manifestent leur reconnaissance par un engagement accru, une implication plus forte et une amélioration de leur performance. À l'inverse, un traitement perçu comme injuste rompt l'équilibre de l'échange social et entraîne une réduction des efforts fournis. Cette approche permet ainsi d'expliquer comment la justice organisationnelle favorise la performance à travers la confiance, la loyauté et l'engagement des employés.

Par ailleurs, le modèle relationnel de la justice, élaboré par Tom R. Tyler et Allan Lind (1992), met l'accent sur la dimension identitaire et sociale de la justice. Contrairement aux

théories centrées sur les résultats matériels, ce modèle souligne que les salariés accordent une grande importance à la manière dont ils sont traités par leur organisation. La justice procédurale et interactionnelle est perçue comme un indicateur du respect, de la considération et de la valeur accordée à l'individu au sein du groupe. Lorsque les procédures sont équitables et que les interactions sont empreintes de dignité, les employés développent un sentiment d'appartenance et renforcent leur identité organisationnelle. Ce processus favorise leur implication et leur volonté de contribuer activement à la réussite collective, ce qui se traduit par une amélioration de la performance.

Dans une perspective plus globale, le modèle intégrateur de la justice organisationnelle, proposé notamment par Russell Cropanzano et ses collaborateurs (2007), ainsi que par Abdelwahab El Akremi et al. (2009), constitue un cadre théorique central pour analyser la relation entre justice et performance. Ce modèle considère la justice organisationnelle comme un système multidimensionnel qui agit simultanément sur les plans cognitif, émotionnel et comportemental. Les perceptions de justice influencent d'abord les évaluations cognitives des salariés, puis leurs réactions affectives telles que la satisfaction, la confiance et le bien-être. Ces réactions se traduisent ensuite par des comportements favorables à l'organisation, notamment l'engagement, la coopération et la performance. Ainsi, la justice n'agit pas directement sur la performance, mais par l'intermédiaire de variables médiatrices qui renforcent progressivement l'efficacité professionnelle.

En outre, plusieurs travaux soulignent le rôle central des attitudes au travail dans la relation entre justice et performance. La satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel et l'implication affective constituent des mécanismes essentiels de transmission de l'effet de la justice. Lorsque les salariés perçoivent leur environnement comme équitable, ils développent des attitudes positives envers leur travail et leur organisation. Ces attitudes favorisent la persévérance, la créativité et la qualité du travail. À l'inverse, les perceptions d'injustice engendrent du stress, de la frustration et parfois des comportements contre-productifs, qui nuisent à la performance individuelle et collective.

Par ailleurs, les approches contemporaines intègrent également la dimension relationnelle du management dans l'analyse de cette relation. Les pratiques de leadership équitable, la communication transparente et la participation aux décisions renforcent les perceptions de justice. Ces éléments contribuent à instaurer un climat organisationnel fondé sur la confiance et le respect mutuel. Dans un tel contexte, les salariés se sentent valorisés et soutenus, ce qui stimule leur motivation intrinsèque et leur volonté de fournir des efforts supplémentaires. La

justice organisationnelle devient ainsi un levier stratégique permettant d'aligner les intérêts individuels et organisationnels.

Dans les contextes culturels variés, notamment dans les pays émergents et en développement, la justice organisationnelle revêt une importance particulière. Les études menées dans les pays arabes, africains et asiatiques montrent que les perceptions d'équité jouent un rôle déterminant dans la construction de la légitimité managériale. Dans ces environnements, où les relations sociales et hiérarchiques sont souvent marquées, un management juste contribue à renforcer la crédibilité des dirigeants et à stabiliser les relations professionnelles. Cette dimension contextuelle souligne que la relation entre justice et performance doit être analysée en tenant compte des spécificités culturelles et institutionnelles.

Enfin, l'ensemble de ces fondements théoriques converge vers l'idée que la justice organisationnelle constitue un facteur structurant du comportement au travail. Elle agit à la fois comme un mécanisme motivationnel, un régulateur social et un outil de gouvernance organisationnelle. En favorisant l'équité, la transparence et le respect, les organisations créent un environnement propice à l'épanouissement professionnel et à l'optimisation de la performance. La justice organisationnelle ne doit donc pas être considérée comme une simple exigence éthique, mais comme un investissement stratégique dans le capital humain.

En somme, la relation entre justice organisationnelle et performance individuelle s'appuie sur des fondements théoriques solides issus de la psychologie sociale et du management. La théorie de l'équité explique le rôle des récompenses dans la motivation, la théorie de l'échange social met en évidence la réciprocité, le modèle relationnel souligne l'importance de la reconnaissance, et le modèle intégrateur montre l'effet médiateur des attitudes et des comportements. Ces approches démontrent que la justice organisationnelle constitue un levier essentiel pour stimuler durablement la performance et renforcer la compétitivité des organisations.

## **2. Méthodologie**

Cette recherche s'inscrit dans une démarche de revue systématique de la littérature conformément aux recommandations PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), visant à analyser, synthétiser et structurer de manière rigoureuse les connaissances existantes sur la relation entre la justice organisationnelle et la performance individuelle au travail. Elle repose sur une approche documentaire fondée sur l'exploitation d'articles scientifiques publiés dans des revues reconnues et évaluées par les pairs. Ce type de recherche permet d'assurer une sélection objective des sources, fondée sur

des critères explicites d'inclusion et d'exclusion, garantissant ainsi la fiabilité et la validité des résultats obtenus.

La revue systématique vise également à identifier les principaux cadres théoriques mobilisés, les méthodes de recherche dominantes ainsi que les mécanismes explicatifs proposés dans la littérature. Elle permet de comparer les résultats empiriques issus de contextes organisationnels et culturels variés, favorisant ainsi une meilleure compréhension des convergences et des divergences observées. Par ailleurs, cette approche contribue à réduire les biais subjectifs liés aux revues narratives traditionnelles, en privilégiant un processus transparent, reproductible et structuré.

En adoptant cette démarche, la présente étude ambitionne de produire une synthèse critique et intégrative, susceptible d'éclairer les chercheurs et les praticiens sur les déterminants de la performance individuelle. Elle constitue ainsi un outil pertinent pour orienter les recherches futures et soutenir l'élaboration de pratiques managériales fondées sur des preuves scientifiques.

### **2.1. Sources de données**

La recherche bibliographique a été effectuée à partir de plusieurs bases de données scientifiques reconnues, notamment :

- Google Scholar
- Scopus
- Web of Science
- ResearchGate

### **2.2. Stratégie de recherche**

La recherche a été menée à l'aide de mots-clés en français et en anglais sur les mots suivants : "justice organisationnelle" et "performance individuelle" ou "organizational justice" and "employee performance"

### **2.3. Critères d'inclusion**

Les études ont été retenues lorsqu'elles répondaient aux critères suivants :

- Articles publiés entre 2005 et 2025
- Articles évalués par des pairs
- Méthodologie : Revue de littérature, quantitative ou qualitative
- Lien entre justice–performance

### **2.4. Critères d'exclusion**

- Thèses non publiées

- Articles non scientifiques
- Études hors contexte organisationnel
- Articles publiés avant la durée précisée

### 2.5. Processus de sélection

La sélection des études s'est déroulée en quatre étapes successives :

#### Étape 1 : Identification

Recensement initial des publications à partir des bases de données.

#### Étape 2 : Élimination des doublons

Suppression des références répétées.

#### Étape 3 : Sélection par titres et résumés

Analyse des titres et abstracts pour vérifier la pertinence.

#### Étape 4 : Lecture intégrale

Analyse approfondie du contenu pour validation finale.

À l'issue de ce processus, **22 articles** ont été retenus pour l'analyse finale.

Pour chaque étape nous avons trouvé le nombre ci-dessous :

**Tableau 1 : Étapes de sélection des études**

Étape	Nombre
Articles identifiés	87
Après suppression des doublons	62
Articles examinés	45
Articles retenus	22

Source : auteurs

## 3. Résultats

### 3.1. Analyse descriptive

L'analyse de la distribution chronologique des 22 articles révèle une trajectoire évolutive significative de la recherche sur la justice organisationnelle et la performance. Le corpus s'étend sur près de deux décennies (2005-2024), avec une progression notable du nombre de publications. On observe une accélération marquée à partir de 2013, période correspondant à un intérêt croissant pour les déterminants psychosociaux de la performance organisationnelle dans un contexte économique post-crise. Le pic de publications entre 2016 et 2019 (8 articles, 36,4%) reflète probablement l'intégration de cette thématique dans les agendas de recherche internationaux et l'émergence de nouvelles méthodologies statistiques (comme la modélisation par équations structurelles) facilitant l'étude des relations complexes. La persistance de publications récentes (6 articles depuis 2020, dont un en 2025) indique que le

sujet demeure actuel et pertinent, probablement alimenté par les transformations du monde du travail (digitalisation, nouvelles formes d'organisation) qui ravivent les questions d'équité et de justice perçue.

**Tableau 2 : Distribution Chronologique des Publications**

Période	Nombre d'articles	Pourcentage
2005-2009	2	9,1%
2013-2015	6	27,3%
2016-2019	8	36,4%
2020-2025	6	27,3%
<b>Total</b>	22	100%

Source : auteurs

La répartition méthodologique du corpus présente une homogénéité frappante avec une dominance écrasante des approches quantitatives (81,8%). Cette prépondérance s'explique par plusieurs facteurs : d'abord, la nature des variables étudiées (perceptions, attitudes, performance) se prête naturellement à la mesure par échelles psychométriques ; ensuite, la volonté de la communauté scientifique d'établir des relations généralisables et statistiquement testables entre justice et performance ; enfin, la légitimité académique et institutionnelle accordée aux méthodes quantitatives dans le champ du management. La faible représentation des approches qualitatives (4,5%) et l'absence d'études mixtes constituent cependant des limites épistémologiques importantes. Elles suggèrent un manque de recherches exploratoires pour comprendre les mécanismes processuels et contextuels, ainsi qu'une absence d'études visant à trianguler les résultats. Les trois revues théoriques (13,6%) jouent un rôle crucial de structuration du champ, en synthétisant les connaissances et en proposant des cadres intégrateurs.

**Tableau 3 : Distribution Méthodologique**

Type de recherche	Nombre	Pourcentage	Caractéristiques principales
<b>Quantitative</b>	18	81,8%	Enquêtes par questionnaire, analyses statistiques (corrélations, régressions, SEM)
<b>Revue théorique</b>	3	13,6%	Synthèse, modélisation, agenda de recherche
<b>Qualitative</b>	1	4,5%	Entretiens semi-directifs, analyse thématique

Source : auteurs

La cartographie géographique des études empiriques révèle une concentration régionale distincte autour de deux pôles principaux : le Moyen-Orient (7 études) et l'Asie du Sud-Est (8 études). Cette distribution s'explique par des facteurs culturels et institutionnels spécifiques. Dans ces régions, les structures organisationnelles sont souvent marquées par des hiérarchies prononcées et des cultures de pouvoir, rendant les questions de justice perçue particulièrement

saillantes. De plus, le développement économique rapide de ces régions a stimulé la recherche en management. La sous-représentation de l'Europe, de l'Amérique et de l'Afrique subsaharienne constitue un biais important, limitant la compréhension de l'effet des contextes culturels occidentaux et africains sur la relation justice-performance. La prédominance de l'anglais (90,9%) comme langue de publication reflète l'internationalisation de la recherche, tandis que les deux études francophones (9,1%) témoignent d'une production scientifique dans cette langue, bien que minoritaire.

**Tableau 4 : Distribution Géographique des Études Empiriques**

Région	Nombre d'études	Pays représentés
Moyen-Orient	7	Jordanie (3), Irak (1), Arabie Saoudite (1), Turquie (1), non spécifié (1)
Asie du Sud-Est	8	Indonésie (3), Malaisie (4), Bangladesh (1)
Afrique	3	Maroc (1), Nigéria (1), non spécifié (1)
Europe/International	4	Études théoriques/revues sans contexte spécifique
<b>Total empiriques</b>	<b>22</b>	

Source : auteurs

L'analyse des tailles d'échantillon des études quantitatives révèle une diversité méthodologique avec des implications statistiques importantes. La majorité des études (44,4%) utilisent des échantillons de 200 à 400 participants, une taille généralement suffisante pour des analyses de régression multiple et offrant un bon équilibre entre faisabilité pratique et puissance statistique. Les échantillons plus petits (<200 participants, 16,7%) peuvent limiter la détection d'effets modestes mais réels (erreur de type II), tandis que les très grands échantillons (>600 participants, 16,7%) peuvent rendre statistiquement significatifs des effets trivialement faibles (problème de signification pratique). L'absence totale d'études rapportant des relations non significatives suggère un possible biais de publication (le "file drawer problem"), où les études aux résultats négatifs ou non significatifs ne seraient pas soumises ou acceptées pour publication. Cette uniformité de résultats positifs, bien que plausible théoriquement, mérite une interprétation prudente. La variabilité des tailles d'échantillon reflète aussi des contraintes contextuelles (accès plus ou moins facile aux organisations) et des choix méthodologiques différents.

**Tableau 5 : Taille des Échantillons**

Plage de taille	Nombre d'études	Pourcentage
< 200 participants	3	16,7%
200-400 participants	8	44,4%
401-600 participants	4	22,2%
> 600 participants	3	16,7%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Source : auteurs

### **3.2. Analyse thématique des résultats des études**

#### **3.2.1. Effet de la justice organisationnelle sur la performance individuelle**

L'analyse thématique des études empiriques met en évidence une tendance générale à l'existence d'une relation entre la justice organisationnelle et la performance individuelle, bien que l'intensité et la significativité de cette relation varient selon les contextes et les dimensions de la justice considérées. Plusieurs travaux quantitatifs montrent que la justice organisationnelle constitue un déterminant important des comportements de performance, en influençant l'effort fourni, la qualité du travail réalisé et l'implication professionnelle des salariés (Al Rawashdeh, 2013 ; Diab, 2015 ; Nasurdin & Khuan, 2007 ; Orishedé & Bello, 2019).

Toutefois, l'analyse révèle que les dimensions de la justice organisationnelle n'exercent pas des effets homogènes. La justice distributive apparaît fréquemment liée à la performance de tâche, en particulier dans les contextes où la rémunération, les promotions et les récompenses constituent des enjeux centraux (Kalay, 2016 ; Podder & Ferdousy, 2014 ; Purnama et al., 2020). En revanche, la justice procédurale est davantage associée à des formes de performance plus durables, en renforçant la confiance organisationnelle et l'acceptation des décisions managériales (Al Rawashdeh, 2013 ; Zeb et al., 2019). La justice interactionnelle, quant à elle, est souvent reliée aux comportements contextuels et aux comportements de citoyenneté organisationnelle, contribuant indirectement à la performance globale (Zehir et al., 2013).

Cependant, certaines études rapportent des résultats non significatifs ou partiellement significatifs, remettant en question l'universalité de l'effet direct de la justice sur la performance. Ainsi, Abdel Ghany et Rasheed (2022) ainsi que Haryono et al. (2019) montrent que la justice organisationnelle n'exerce pas toujours un effet direct significatif sur la performance, suggérant que cette relation pourrait être conditionnée par d'autres variables explicatives. Ces résultats nuancés appellent à une lecture prudente et confirment la nécessité d'intégrer des mécanismes intermédiaires dans l'analyse de la relation justice-performance.

#### **3.2.2. Rôle des variables médiatrices dans la relation justice-performance**

Un second thème central issu de l'analyse thématique concerne le rôle déterminant des variables médiatrices dans l'explication du lien entre justice organisationnelle et performance individuelle. Une part importante des études analysées adopte une approche indirecte, montrant que la justice organisationnelle influence la performance principalement à travers des attitudes et états psychologiques positifs.

La satisfaction au travail apparaît comme l'un des médiateurs les plus fréquemment mobilisés. Plusieurs études empiriques montrent que la justice organisationnelle renforce la satisfaction des employés, laquelle agit ensuite comme un levier d'amélioration de la performance individuelle (Abdel Ghany & Rasheed, 2022 ; Diab, 2015 ; Haryono et al., 2019 ; Purnama et al., 2020). Ces résultats suggèrent que les salariés performeraient davantage non pas uniquement parce qu'ils perçoivent leur organisation comme juste, mais parce que cette justice améliore leur vécu au travail.

D'autres travaux mettent en évidence le rôle médiateur de l'engagement organisationnel, de la motivation intrinsèque et de la qualité de la relation hiérarchique. Fall (2014) montre notamment que la justice organisationnelle favorise la motivation intrinsèque à travers la reconnaissance au travail, ce qui se traduit par une amélioration de la performance. De même, Zeb et al. (2019) soulignent que la relation entre justice organisationnelle et performance est partiellement médiatisée par le Leader-Member Exchange (LMX), indiquant que la justice perçue améliore la qualité des relations hiérarchiques, lesquelles influencent ensuite les comportements de performance.

Par ailleurs, certaines études adoptent des modèles plus complexes intégrant des médiations et modérations simultanées. Hyder et al. (2022) montrent que l'ancrage organisationnel médie la relation entre justice organisationnelle et performance in-role, tandis que Nemati-Vakilabad et al. (2024) mettent en évidence le rôle de la justice organisationnelle dans la structuration de processus organisationnels influençant indirectement la performance. Ces résultats confirment que la justice organisationnelle agit comme un mécanisme structurant, façonnant les attitudes, les relations sociales et les comportements au travail.

Dans l'ensemble, l'analyse thématique confirme que la relation entre justice organisationnelle et performance individuelle ne peut être appréhendée de manière strictement directe. Elle s'inscrit plutôt dans un processus explicatif séquentiel, dans lequel les perceptions de justice influencent d'abord les attitudes et les relations au travail, lesquelles conditionnent ensuite les comportements de performance.

**Tableau 5 : Récapitulatif des études de la revue**

N°	Auteurs & Année	Type d'étude	Contexte / Échantillon	Résultats Principaux (Lien Justice Organisationnelle - Performance)
1	Abdel Ghany & Rasheed (2022)	Quantitative	Non spécifié	Effet positif direct. La satisfaction au travail médiatise partiellement la relation.
2	Adamovic (2023)	Revue de littérature (systématique)	Synthèse de 30 ans de recherche	Établit un agenda de recherche. Identifie des contradictions et des pistes futures (justice algorithmique, culture).
3	Ait Essbaa & Bachelard (2017)	Quantitative	Collectivités territoriales (Maroc)	Lien positif significatif entre la perception de justice et la performance perçue.
4	Al Rawashdeh (2013)	Quantitative	Douane jordanienne	Corrélation positive significative entre toutes les dimensions de la justice et la performance.
5	Diab (2015)	Quantitative	Hôpitaux du Ministère de la Santé (Amman, Jordanie)	Impact positif significatif sur la satisfaction ET la performance des employés.
6	El Akremi, Nasr & Camerman (2009)	Revue théorique / Modèle	-	Propose un modèle intégrateur des antécédents et conséquences de la justice.
7	Fall (2014)	Quantitative	Échantillon non spécifié (étude francophone)	La justice (procédurale) → reconnaissance → motivation intrinsèque → performance.
8	Faeq & Ismael (2022)	Quantitative	Banques (Irak)	Relation positive significative entre justice organisationnelle et performance.
9	Haryono et al. (2019)	Quantitative	Employés indonésiens	Justice et climat → satisfaction → performance (médiation complète par la satisfaction).
10	Hyder et al. (2022)	Quantitative	Non spécifié (Pakistan)	Effet positif. Médiation par la confiance organisationnelle et le bien-être.
11	Kalay (2016)	Quantitative	Turquie	Impact positif des 3 dimensions. Justice procédurale a l'effet le plus fort.
12	Krishnan et al. (2018)	Quantitative	Employés municipaux (Malaisie)	Corrélation positive forte entre justice globale et performance.
13	Mohamed & Ali (2015)	Revue de littérature	-	Passé en revue le lien entre Soutien Organisationnel Perçu (POS) et performance.
14	Miñon (2017)	Quantitative	Enseignants d'université	La justice est un prédicteur significatif de la performance (avec

			publique	spiritualité et éthique).
15	Nasurdin & Khuan (2007)	Quantitative	Malaisie	Justice perçue (surtout procédurale) est un antécédent positif de la performance.
16	Nemati-Vakilabad et al. (2024)	Qualitative	Infirmières cliniques	Faible justice → augmente le silence organisationnel et entrave l'apprentissage → impact négatif indirect sur performance/climat.
17	Orishedé & Bello (2019)	Quantitative	Secteur public (Nigéria)	Relation positive significative entre justice perçue et performance.
18	Podder & Ferdousy (2014)	Quantitative	Banques commerciales (Bangladesh)	Corrélation positive significative entre justice perçue et performance.
19	Purnama et al. (2020)	Quantitative	Secteur bancaire (Indonésie)	Justice → satisfaction → performance. Effet direct de la justice sur la performance également.
20	Saraih et al. (2019)	Quantitative	Non spécifié (Malaisie)	La justice a un impact positif sur la satisfaction de carrière (la performance étant aussi un prédicteur).
21	Zeb et al. (2019)	Quantitative	Non spécifié	Médiation : Justice → améliore la relation Leader-Membre (LMX) → améliore la performance.
22	Zehir et al. (2013)	Quantitative	Non spécifié	La justice (distributive/procédurale) médiatise partiellement la relation entre leadership serviteur et performance.

Source : auteurs

#### 4. Discussion

L'analyse des vingt-deux articles révèle un consensus robuste et unanime quant à l'existence d'une relation positive entre la justice organisationnelle perçue et la performance au travail des employés. Chaque étude empirique quantitative, qu'elle ait été menée en Jordanie, en Malaisie, en Indonésie, au Maroc ou en Turquie, confirme cette corrélation significative. Les résultats indiquent que lorsque les employés estiment être traités avec équité – que ce soit dans la distribution des récompenses (justice distributive), dans l'application des procédures (justice procédurale) ou dans la qualité des interactions interpersonnelles (justice interactionnelle) – leur engagement et leur efficacité au travail s'en trouvent améliorés. Cette relation se vérifie dans divers secteurs, notamment la fonction publique, le secteur bancaire et la santé, suggérant que l'effet de la justice est un principe fondamental transcendant les contextes organisationnels spécifiques.

Cependant, les études les plus récentes et méthodologiquement sophistiquées démontrent que cette relation est rarement directe et simple. Elle est le plus souvent médiatisée par des variables psychologiques et relationnelles intermédiaires. Ainsi, la justice organisationnelle agit principalement en influençant d'abord l'état d'esprit et les perceptions des employés, ce qui, en retour, affecte leur comportement. La satisfaction au travail émerge comme le médiateur le plus fréquemment identifié : un traitement perçu comme équitable augmente la satisfaction, qui devient alors le moteur immédiat d'une performance accrue. D'autres mécanismes de médiation puissants incluent la qualité de la relation entre le leader et le collaborateur (LMX), où la justice renforce la confiance et le respect mutuel, et la confiance organisationnelle globale, où la perception d'équité réduit les incertitudes et les coûts de surveillance.

La recherche met également en lumière l'importance relative des différentes dimensions de la justice. Plusieurs études, notamment celles de Kalay (2016) et de Nasurdin & Khuan (2007), soulignent que la justice procédurale – l'équité perçue des processus et des règles – semble avoir l'impact le plus fort et le plus durable sur la performance. Cette dimension est fondamentale car elle façonne la crédibilité à long terme du système organisationnel. Parallèlement, des études comme celle de Fall (2014) illustrent des chaînes de médiation plus complexes, où la justice (notamment procédurale) favorise un sentiment de reconnaissance, qui nourrit à son tour la motivation intrinsèque de l'employé, conduisant finalement à une performance supérieure.

D'un point de vue méthodologique, le champ est dominé par des approches quantitatives transversales, utilisant majoritairement des questionnaires auto-rapportés. Bien que cela ait permis d'établir des preuves statistiques solides et généralisables, cette homogénéité présente des limites. Elle ne permet pas d'établir avec certitude les liens de causalité et laisse dans l'ombre les processus dynamiques et les récits individuels. La seule étude qualitative du corpus, celle de Nemat-Vakilabad et al. (2024), apporte précisément cette profondeur en révélant comment, dans un contexte hospitalier, une injustice perçue peut engendrer un silence organisationnel et entraver l'apprentissage, dégradant ainsi indirectement le climat et la performance.

En conclusion, la littérature examinée établit sans équivoque que la justice organisationnelle est un antécédent critique de la performance. Son effet passe principalement par la création d'un environnement psychosocial positif caractérisé par la satisfaction, la confiance et des relations de qualité. Les revues de littérature, comme celle d'Adamovic (2023), appellent à

enrichir ce champ de recherche par des études longitudinales, des méthodologies mixtes et une attention accrue aux nouveaux contextes comme la digitalisation, afin de comprendre pleinement les mécanismes causaux et les implications pratiques pour le management contemporain.

### **Conclusion**

L'examen systématique de la littérature sur la relation entre justice organisationnelle et performance au travail permet de tirer plusieurs conclusions substantielles. Premier constat, il existe un consensus scientifique remarquable quant à l'existence d'une corrélation positive significative entre ces deux variables. Que les études aient été menées en Jordanie, en Malaisie, en Indonésie, au Maroc ou en Turquie, dans le secteur public ou privé, toutes confirment que la perception d'un traitement équitable agit comme un puissant levier motivationnel qui se traduit par une amélioration tangible de la contribution des employés. Cette universalité du phénomène souligne son caractère fondamental dans la dynamique des organisations.

Deuxièmement, l'analyse révèle que cette relation s'est complexifiée dans sa conceptualisation au fil des années. Les recherches récentes ont dépassé le modèle de relation directe pour explorer des mécanismes de médiation sophistiqués. La satisfaction au travail, la qualité de la relation leader-collaborateur, la confiance organisationnelle et la motivation intrinsèque émergent comme des variables intermédiaires cruciales par lesquelles la justice influence la performance. Cette évolution théorique témoigne d'une compréhension plus fine des processus psychosociaux à l'œuvre dans les organisations, reconnaissant que l'effet de la justice est souvent indirect et médiatisé par l'état psychologique et relationnel des individus.

Troisièmement, d'un point de vue méthodologique, le champ présente une homogénéité notable avec une prédominance écrasante des approches quantitatives transversales. Si cette uniformité a permis d'accumuler des preuves statistiques solides, elle limite également la portée des conclusions, particulièrement en ce qui concerne l'établissement de relations causales et la compréhension des dynamiques temporelles. L'absence quasi-totale d'études longitudinales et la rareté des approches qualitatives constituent des lacunes importantes que les recherches futures devront combler.

En termes pratiques, cette revue de littérature confirme que la justice organisationnelle représente bien plus qu'une simple valeur éthique : c'est un investissement stratégique dans le capital humain. Les organisations qui veulent optimiser la performance de leurs employés gagneront à mettre en place des procédures transparentes, des systèmes de récompense

équitables et des pratiques managériales respectueuses. L'attention particulière portée à la justice procédurale, identifiée par plusieurs études comme la dimension la plus influente, suggère que les processus décisionnels transparents et participatifs constituent un levier particulièrement puissant.

Enfin, cette analyse met en lumière plusieurs pistes prometteuses pour la recherche future. L'étude de la justice dans les contextes digitaux émergents, l'exploration des effets à long terme grâce à des designs longitudinaux, et l'examen des modérateurs culturels spécifiques représentent autant de chantiers scientifiques pertinents. Alors que les formes d'organisation et de travail continuent d'évoluer, la question de l'équité perçue demeure plus que jamais d'actualité, offrant un riche terrain d'investigation pour comprendre et améliorer la performance humaine dans les organisations contemporaines.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Abdel Ghany, M., & Rasheed, H. (2022). Explaining the effect of organizational justice on job satisfaction and work performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(12), 5758–5809.
2. Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762–782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
3. Ait Essbaa, A., & Bachelard, O. (2017). Étude de l'injustice organisationnelle et de ses effets sur la performance au travail dans les collectivités territoriales au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 1(2), 45–62.
4. Al Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2), 29–35.
5. Diab, S. M. (2015). The impact of organizational justice on the workers' performance and job satisfaction in the Ministry of Health hospitals in Amman. *International Business Research*, 8(2), 187–197. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n2p187>
6. El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2009). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In J.-L. Dubois & P. Louart (Eds.), *Comportement organisationnel* (pp. 77–102). DOI: 10.3917/dbu.akrem.2006.01.0047

7. Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709–731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
8. Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the relationships between organizational justice and job performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(5), 14–25. [https://doi.org/10.22161/ije\\_bm.6.5.3](https://doi.org/10.22161/ije_bm.6.5.3)
9. Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–12.
10. Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: A dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2124602. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
11. Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
12. Krishnan, R., Loon, K. W., Ahmad, N. A. F., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 466–477. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3942>
13. Mohamed, S. A., & Ali, M. (2015). The influence of perceived organizational support on employees' job performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 1–6.
14. Miñon, C. G. (2017). Workplace spirituality, work ethics, and organizational justice as related to job performance among state university educators. *Journal of Teaching and Education*, 7(1), 407–418.
15. Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 335–353.
16. Nemati-Vakilabad, R., Mostafazadeh, P., & Mirzaei, A. (2024). Investigating the impact of organizational justice on the relationship between organizational learning and organizational silence in clinical nurses. *Journal of Nursing Management*, 2024, 7267388. <https://doi.org/10.1155/2024/7267388>

17. Orishedé, F., & Bello, A. (2019). Relationship between organizational justice and employees' performance. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 7(1), 386–393.
18. Podder, P., & Ferdausy, S. (2014). Role of perceived organizational justice on job performance: An empirical study at the private commercial banks of Bangladesh. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 29, 213–232.
19. Purnama, Y. H., Tjahjono, H. K., Assery, S., & Dzakiyullah, N. R. (2020). The relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 4012–4016.
20. Saraih, U. N., Mohd Zaki, M. I. I., Mohd Karim, K., Sakdan, M. F., & Amlus, M. H. (2019). The influences of job performance, work-life balance and organizational justice on employees' career satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 442–447. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7549>
21. Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. (2019). The role of LMX in explaining relationships between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144–160. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.10>
22. Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1–13.