



**JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET EPUISEMENT PROFESSIONNEL DANS LES
SERVICES PUBLICS DE LA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO : LE ROLE DE
LA JUSTICE PROCEDURALE DANS LA PREVENTION DES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX. CAS DE LA DIVISION PROVINCIALE DES AFFAIRES SOCIALES
DU KASAI CENTRAL**

1. Vincent KATENDE KAYEMBE
2. Jacques MBAYI BUKASA
3. Donatien KABEYA KANYUKA
4. David MPUTU KAYEMBE
5. Crispin KANKU KABUMVU

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23157563>

Résumé

La qualité des services publics dépend largement des pratiques de gestion des ressources humaines et des conditions de travail offertes aux agents. En République démocratique du Congo, les administrations publiques sont confrontées à de nombreux défis, notamment des perceptions d'injustice dans les procédures administratives, une reconnaissance limitée du mérite, des contraintes organisationnelles importantes et des risques psychosociaux susceptibles d'altérer la santé mentale des agents. La présente étude examine la relation entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel au sein de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central. Elle s'intéresse plus particulièrement au rôle de la justice procédurale dans la prévention du burnout. L'étude adopte une approche quantitative fondée sur un devis descriptif, corrélationnel et explicatif. La population est constituée de 500 agents, dont un échantillon de 150 agents est retenu. Les variables sont mesurées à l'aide de l'échelle de justice organisationnelle de Colquitt (2001) et du Shirom–Melamed Burnout Measure. Les analyses prévues comprennent des statistiques descriptives, des tests de fidélité, des corrélations et des régressions multiples. Les résultats simulés illustrent qu'une faible perception de



Ceci est un article en accès libre sous la licence [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

justice organisationnelle, particulièrement de justice procédurale, est associée à un niveau plus élevé d'épuisement professionnel. L'étude souligne l'importance d'une gouvernance transparente, d'une gestion fondée sur le mérite et de l'intégration de la prévention des risques psychosociaux dans les politiques de gestion des ressources humaines.

Mots-clés : 1. justice organisationnelle, 2. justice procédurale, 3. burnout, 4. épuisement professionnel, 5. risques psychosociaux, 6. administration publique.

Abstract

The quality of public services largely depends on human resource management practices and employees' working conditions. In the Democratic Republic of the Congo, public institutions face numerous challenges, including perceived unfair administrative procedures, limited merit recognition, organizational constraints, and psychosocial risks affecting employees' mental health. This study examines the relationship between organizational justice and occupational burnout within the Provincial Division of Social Affairs of Kasai Central. Particular attention is given to the role of procedural justice in preventing burnout. The study adopts a quantitative, descriptive, correlational, and explanatory design. The target population consists of 500 public employees, from which a sample of 150 employees is selected. Organizational justice is measured using Colquitt's (2001) Organizational Justice Scale, while burnout is assessed using the Shirom–Melamed Burnout Measure. Planned analyses include descriptive statistics, reliability testing, correlation analyses, and multiple regression models. Simulated findings indicate that lower perceptions of organizational justice, especially procedural justice, are associated with higher levels of occupational burnout. The study emphasizes the importance of transparent governance, merit-based human resource management, and the integration of psychosocial risk prevention into public sector reforms.

1. Introduction

La modernisation des administrations publiques constitue aujourd'hui un enjeu majeur de gouvernance dans de nombreux pays en développement. En République démocratique du Congo (RDC), les réformes de la Fonction publique visent à améliorer l'efficacité des institutions, à renforcer la transparence dans la gestion administrative et à promouvoir une culture de performance fondée sur les



Ceci est un article en accès libre sous la licence [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

principes de bonne gouvernance. Ces réformes s'inscrivent dans une dynamique de professionnalisation de l'administration publique, où les ressources humaines représentent le principal levier d'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens.

Toutefois, la réussite de ces réformes dépend largement des conditions de travail offertes aux agents publics. Les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les procédures de recrutement, de promotion, d'affectation, d'évaluation et d'accès à la formation, influencent directement la motivation, l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique des travailleurs. Lorsque ces pratiques sont perçues comme équitables, elles renforcent la confiance envers l'institution et favorisent une implication durable des agents. À l'inverse, des décisions jugées opaques, arbitraires ou influencées par des considérations non objectives peuvent générer un sentiment d'injustice organisationnelle, susceptible d'accroître les risques psychosociaux. Parmi ces risques, l'épuisement professionnel (burnout) occupe une place centrale en psychologie du travail. Il se caractérise par un état d'épuisement physique, émotionnel et cognitif résultant d'une exposition prolongée à des contraintes professionnelles importantes et à un manque de ressources organisationnelles. Dans les administrations publiques, ce phénomène peut entraîner une diminution de la qualité des services, une hausse de l'absentéisme, une baisse de la productivité ainsi qu'une détérioration du climat organisationnel.

La justice organisationnelle constitue aujourd'hui l'un des principaux déterminants du bien-être au travail. Les travaux d'Adams (1965), Greenberg (1990), Colquitt (2001) et Hobfoll (1989) montrent que les perceptions d'équité influencent fortement la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel, la confiance envers l'institution et la santé psychologique des travailleurs. Parmi les différentes dimensions de la justice organisationnelle, la justice procédurale apparaît comme un facteur particulièrement important, car elle concerne la transparence, la cohérence et l'impartialité des processus décisionnels.

En République démocratique du Congo, et plus particulièrement au sein de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central, peu d'études empiriques se sont intéressées à la relation entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel. Cette insuffisance de données scientifiques limite la compréhension des facteurs organisationnels susceptibles d'améliorer le bien-être des agents et la performance des services publics.



La présente recherche vise ainsi à analyser l'influence de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central, en mettant l'accent sur le rôle de la justice procédurale dans la prévention des risques psychosociaux. Les résultats attendus contribueront à enrichir les connaissances scientifiques sur la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques congolaises et à proposer des recommandations opérationnelles pour renforcer la qualité de la gouvernance administrative.

2. Problématique de la recherche

L'amélioration de la qualité des services publics constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les États engagés dans des processus de modernisation administrative. En République démocratique du Congo (RDC), les différentes réformes de la Fonction publique visent à renforcer l'efficacité des administrations, la transparence dans la gestion des ressources humaines et la performance des institutions publiques. Ces réformes s'inscrivent dans une dynamique de bonne gouvernance fondée sur les principes d'équité, de responsabilité et de redevabilité. Malgré ces efforts, de nombreuses administrations demeurent confrontées à des difficultés structurelles qui compromettent la qualité des services rendus à la population ainsi que le bien-être des agents publics.

Au sein des administrations publiques, la gestion des ressources humaines ne se limite plus aux aspects administratifs. Elle constitue désormais un facteur stratégique de performance organisationnelle. Les pratiques de recrutement, d'évaluation, de promotion, d'affectation, de rémunération et de développement des compétences influencent directement la motivation des agents, leur engagement envers l'organisation et leur santé psychologique. Lorsque ces pratiques sont perçues comme transparentes, impartiales et fondées sur des critères objectifs, elles renforcent la confiance des travailleurs envers leur institution. À l'inverse, lorsqu'elles sont perçues comme arbitraires, opaques ou inéquitable, elles peuvent générer un sentiment d'injustice organisationnelle susceptible d'affecter durablement le fonctionnement des organisations.

La justice organisationnelle est aujourd'hui reconnue comme l'un des principaux déterminants du bien-être au travail. Les travaux de Greenberg, Colquitt et de nombreux chercheurs ont montré que les perceptions d'équité influencent la satisfaction professionnelle, l'engagement



organisationnel, la confiance envers les dirigeants, les comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que la santé psychologique des travailleurs. Plus récemment, une revue de littérature a confirmé que la justice organisationnelle demeure un champ de recherche central pour comprendre la performance des organisations contemporaines.

Parmi les différentes dimensions de la justice organisationnelle, la justice procédurale occupe une place particulière. Elle renvoie à la manière dont les décisions sont prises, à la cohérence des procédures appliquées, au respect des règles, à la possibilité pour les employés d'être entendus ainsi qu'à la transparence des processus décisionnels. Les recherches montrent que les travailleurs acceptent plus facilement une décision défavorable lorsqu'ils estiment que la procédure ayant conduit à cette décision est juste, impartiale et conforme aux règles établies. Cette perception favorise la confiance envers l'organisation, réduit les tensions internes et améliore le climat de travail.

A l'inverse, des procédures administratives perçues comme injustes favorisent l'apparition de risques psychosociaux. Ces derniers regroupent l'ensemble des facteurs organisationnels susceptibles d'altérer la santé physique, mentale et sociale des travailleurs. Ils comprennent notamment le stress chronique, les conflits de rôle, le harcèlement, la surcharge de travail, le manque de reconnaissance et l'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel (burnout) est aujourd'hui considéré comme l'une des principales conséquences d'environnements de travail caractérisés par un déséquilibre durable entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles. Il se manifeste par un épuisement émotionnel, physique et cognitif qui réduit progressivement les capacités d'adaptation du travailleur. Dans les administrations publiques, ce phénomène peut entraîner une diminution de la qualité des prestations, une augmentation de l'absentéisme, une baisse de la productivité, une détérioration des relations professionnelles et une perte de confiance envers l'institution.

Les recherches récentes confirment cette relation. Une étude menée auprès de travailleurs sociaux américains a montré que de faibles niveaux de justice distributive et procédurale augmentent significativement les dimensions du burnout, notamment l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Une autre étude réalisée auprès d'agents pénitentiaires au Nigéria conclut que la



justice procédurale et la justice distributive sont toutes deux associées à une diminution de l'épuisement émotionnel, soulignant ainsi l'importance de l'équité organisationnelle dans les administrations africaines.

Dans le contexte de la République démocratique du Congo, cette problématique revêt une importance particulière. Les administrations publiques évoluent dans un environnement marqué par des ressources limitées, une forte demande sociale, des contraintes budgétaires, des besoins croissants en professionnalisation et des attentes élevées en matière de transparence administrative. Ces défis peuvent accroître la pression exercée sur les agents publics et rendre encore plus déterminante la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines.

La Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central n'échappe pas à cette réalité. En tant que service public chargé de la mise en œuvre des politiques sociales, elle repose sur l'engagement quotidien de ses agents. Ceux-ci sont appelés à intervenir dans des domaines sensibles tels que la protection sociale, l'assistance aux personnes vulnérables et la coordination des actions sociales. La qualité de leur travail dépend non seulement de leurs compétences, mais également de leur perception de l'équité des décisions administratives, notamment en matière de promotion, d'affectation, de formation et de reconnaissance professionnelle.

Malgré l'intérêt croissant porté à la justice organisationnelle et au burnout dans la littérature internationale, très peu d'études empiriques ont été réalisées en République démocratique du Congo, et encore moins au sein des divisions provinciales des Affaires sociales. Cette insuffisance de données scientifiques constitue une lacune importante, car elle limite la capacité des décideurs à élaborer des politiques de gestion des ressources humaines fondées sur des preuves scientifiques.

La présente recherche vise donc à combler cette lacune en analysant l'influence de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central. Elle accorde une attention particulière à la justice procédurale afin de déterminer si la transparence, l'impartialité et la cohérence des procédures administratives constituent des facteurs de protection contre les risques psychosociaux.

Cette réflexion conduit à la question principale suivante :



Comment les perceptions de la justice organisationnelle influencent-elles l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central ?

De cette question découlent les interrogations spécifiques suivantes :

1. Quel est le niveau de perception de la justice organisationnelle chez les agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central ?
2. Quel est le niveau d'épuisement professionnel observé chez ces agents ?
3. La justice procédurale exerce-t-elle une influence plus importante que les autres dimensions de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel ?
4. Quelles mesures de gestion des ressources humaines permettraient de renforcer la justice organisationnelle et de prévenir les risques psychosociaux dans cette administration ?

Objectifs de la recherche

3.1. Objectif général

Analyser l'influence de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central, en mettant un accent particulier sur le rôle de la justice procédurale dans la prévention des risques psychosociaux.

3.2. Objectifs spécifiques

Cette étude poursuit les objectifs spécifiques suivants :

1. Evaluer le niveau de perception de la justice organisationnelle chez les agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.
2. Mesurer le niveau d'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.
3. Analyser l'influence des différentes dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, justice procédurale, justice interactionnelle et justice informationnelle) sur l'épuisement professionnel.



4. Déterminer si la justice procédurale constitue le principal facteur explicatif de la réduction de l'épuisement professionnel chez les agents.
5. Formuler des recommandations visant à renforcer la justice organisationnelle et à prévenir les risques psychosociaux dans la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

4. Hypothèses de recherche

Les hypothèses suivantes sont formulées afin de répondre à la question principale de recherche.

Hypothèse générale (HG)

La justice organisationnelle exercerait une influence significative sur l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

Hypothèses spécifiques

H1 : La perception d'un niveau élevé de justice organisationnelle serait significativement et négativement associée au niveau d'épuisement professionnel des agents.

H2 : La justice procédurale exercerait une influence plus importante sur la réduction de l'épuisement professionnel que les autres dimensions de la justice organisationnelle.

H3 : Les agents percevraient les procédures administratives (promotion, affectation, évaluation et accès à la formation) comme transparentes, impartiales et cohérentes présentent un niveau plus élevé d'engagement organisationnel et un niveau plus faible d'épuisement professionnel.

H4 : L'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines fondées sur les principes de justice organisationnelle contribuerait significativement à la prévention des risques psychosociaux au sein de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

Correspondance entre les questions, les objectifs et les hypothèses

5. Revue de la littérature

Questions de recherche	Objectifs spécifiques	Hypothèses
------------------------	-----------------------	------------



Ceci est un article en accès libre sous la licence [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Quel est le niveau de justice organisationnelle ?	Evaluer la perception de la justice organisationnelle.	H1
Quel est le niveau d'épuisement professionnel ?	Mesurer le niveau d'épuisement professionnel.	H1
Quelle dimension de la justice influence le plus le burnout ?	Analyser l'influence des quatre dimensions de la justice organisationnelle.	H2
La justice procédurale protège-t-elle contre le burnout ?	Déterminer le rôle de la justice procédurale.	H3
Quelles actions peuvent prévenir les risques psychosociaux ?	Formuler des recommandations de gestion.	H4

5.1. Concept de justice organisationnelle

La justice organisationnelle est un concept central en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines. Elle désigne la perception qu'ont les employés du caractère équitable des décisions, des procédures et des interactions au sein de leur organisation. Cette perception influence leurs attitudes, leurs comportements et leur bien-être psychologique (Greenberg, 1990 ; Colquitt, 2001). Les travaux fondateurs ont montré que les employés évaluent continuellement la manière dont ils sont traités par leur organisation et que ces évaluations conditionnent leur motivation, leur engagement et leur performance.

Selon Colquitt (2001), la justice organisationnelle comprend quatre dimensions complémentaires :

- La justice distributive, qui renvoie à l'équité dans la répartition des récompenses, des salaires, des promotions et des responsabilités ;
- La justice procédurale, qui concerne l'équité des procédures utilisées pour prendre les décisions administratives ;
- La justice interactionnelle, qui porte sur la qualité des relations interpersonnelles entre les responsables hiérarchiques et les agents ;
- La justice informationnelle, qui se rapporte à la qualité, à la transparence et à la sincérité des informations communiquées aux travailleurs.



Cette classification demeure aujourd'hui la référence la plus utilisée dans les recherches sur la justice organisationnelle.

5.2. Justice procédurale et gestion des ressources humaines

La justice procédurale, développée par Thibaut et Walker (1975) puis enrichie par Leventhal (1980), repose sur l'idée que les individus évaluent non seulement les résultats obtenus, mais aussi la manière dont les décisions sont prises. Une procédure est considérée comme juste lorsqu'elle est appliquée de façon cohérente, impartiale, transparente et fondée sur des critères objectifs. Dans les administrations publiques, cette dimension revêt une importance particulière, car les décisions de recrutement, de promotion, d'affectation, d'évaluation et d'accès à la formation influencent directement les perspectives de carrière des agents. Les recherches montrent que les travailleurs acceptent plus facilement une décision défavorable lorsqu'ils estiment que le processus décisionnel a été juste et transparent.

Adamovic (2023) souligne que la justice procédurale contribue au développement de la confiance envers l'organisation, améliore le climat de travail et réduit les comportements contre-productifs. Cette dimension est aujourd'hui considérée comme un levier essentiel de la qualité du management et de la gouvernance des ressources humaines.

5.3. L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel (burnout) est un syndrome psychologique résultant d'une exposition prolongée à des exigences professionnelles élevées, combinée à un manque de ressources organisationnelles. Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) le définissent comme un état caractérisé par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel. Shirom et Melamed (2006) proposent une approche reposant sur trois dimensions :

- L'épuisement physique ;
- L'épuisement émotionnel ;
- L'épuisement cognitif.



Dans les organisations publiques, le burnout est associé à une baisse de la motivation, une diminution de la qualité des prestations, une augmentation de l'absentéisme, une détérioration des relations professionnelles et une réduction de la performance organisationnelle.

5.4. Relation entre justice organisationnelle et épuisement professionnel

Depuis une vingtaine d'années, de nombreuses recherches démontrent que la justice organisationnelle constitue un facteur protecteur contre le burnout. La méta-analyse de Colquitt et al. Portant sur plusieurs centaines d'études montre que les quatre dimensions de la justice organisationnelle sont positivement associées à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel et à la performance, et négativement associées au stress, au retrait organisationnel et aux comportements contre-productifs. Une revue systématique consacrée à la relation entre justice organisationnelle et burnout conclut que presque toutes les études analysées rapportent une corrélation négative entre la perception de justice et le syndrome d'épuisement professionnel. Les auteurs montrent que toutes les dimensions de la justice (distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle) contribuent à réduire le burnout, la justice procédurale apparaissant fréquemment comme la plus influente.

Plus récemment, Adamovic (2023) rappelle que les organisations caractérisées par un haut niveau de justice organisationnelle enregistrent une meilleure satisfaction professionnelle, une plus grande confiance envers les dirigeants, un engagement organisationnel plus élevé et une diminution des intentions de quitter l'organisation.

De leur côté, Colquitt, Hill et De Cremer (2023) montrent que la recherche récente dépasse désormais les seules perceptions individuelles pour intégrer le climat de justice, les pratiques managériales, la diversité, l'intelligence artificielle et les nouveaux modes de travail. Malgré ces évolutions, la justice procédurale demeure un déterminant majeur du bien-être psychologique et de la performance des employés.

5.5. Recherches menées dans les administrations publiques

Dans le secteur public, la justice organisationnelle est reconnue comme un facteur essentiel d'amélioration de la qualité des services. Les études montrent que les administrations appliquant des



procédures transparentes de recrutement, de promotion et d'évaluation développent un climat organisationnel plus favorable, réduisent les conflits internes et améliorent la motivation des agents.

En Afrique, les recherches consacrées à la justice organisationnelle demeurent encore relativement limitées, bien que plusieurs travaux mettent en évidence son rôle dans la prévention du stress professionnel et de l'épuisement des agents publics. Toutefois, les études réalisées en Afrique centrale, et particulièrement en République démocratique du Congo, restent rares. Cette insuffisance de connaissances empiriques justifie la réalisation de recherches contextualisées portant sur les administrations publiques congolaises.

5.6. Synthèse critique de la littérature

L'analyse de la littérature montre un consensus scientifique sur le fait que la justice organisationnelle constitue un déterminant majeur du bien-être psychologique, de l'engagement organisationnel et de la performance au travail. Les études convergent également pour reconnaître la justice procédurale comme la dimension ayant l'influence la plus importante sur les attitudes et les comportements des travailleurs. Cependant, la majorité des recherches empiriques ont été réalisées en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Les administrations publiques africaines, notamment celles de la République démocratique du Congo, restent peu étudiées malgré leurs spécificités institutionnelles, organisationnelles et socioculturelles. Il existe donc une lacune scientifique concernant les liens entre justice organisationnelle et épuisement professionnel dans les services publics congolais.

La présente étude entend combler cette lacune en analysant l'influence de la justice organisationnelle, et plus particulièrement de la justice procédurale, sur l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central. Elle contribuera ainsi à enrichir la littérature scientifique sur la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de la RDC et à fournir des recommandations susceptibles d'améliorer le bien-être des agents ainsi que la performance des services publics.

6. Cadre théorique de l'étude



Ceci est un article en accès libre sous la licence [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

6.1. Fondements théoriques

Cette étude s'inscrit dans le champ de la psychologie du travail et des organisations ainsi que de la gestion des ressources humaines. Elle mobilise plusieurs théories complémentaires permettant d'expliquer les mécanismes par lesquels la justice organisationnelle influence l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central. Les principales théories retenues sont : la théorie de l'équité d'Adams (1965), la théorie de l'échange social de Blau (1964), la théorie de la justice procédurale de Thibaut et Walker (1975), la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) **et** le modèle de la justice organisationnelle de Colquitt (2001).

6.2. La théorie de l'équité d'Adams (1965)

La théorie de l'équité, développée par Adams (1965), constitue l'un des fondements de la justice organisationnelle. Selon cette théorie, les individus évaluent continuellement l'équité de leur situation professionnelle en comparant le rapport entre leurs contributions (efforts, compétences, ancienneté, qualifications, expérience) et les récompenses obtenues (rémunération, promotion, reconnaissance, responsabilités et avantages sociaux) avec celui d'autres collègues. Lorsque ce rapport est perçu comme équilibré, les employés développent un sentiment d'équité favorisant leur motivation, leur satisfaction professionnelle et leur engagement organisationnel. En revanche, lorsqu'ils estiment que leurs efforts ne sont pas récompensés de manière juste, ils développent un sentiment d'injustice susceptible de provoquer la frustration, la démotivation, la baisse de performance, l'absentéisme et le désengagement professionnel.

Dans le contexte de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central, cette théorie permet d'expliquer les réactions des agents face aux décisions relatives aux promotions, aux affectations, aux responsabilités et à la reconnaissance professionnelle.

6.3. La théorie de l'échange social de Blau (1964)

La théorie de l'échange social repose sur le principe de réciprocité entre l'organisation et ses employés. Blau (1964) soutient que lorsque les travailleurs perçoivent que leur organisation les traite avec équité, respect et considération, ils développent un sentiment d'obligation morale qui les pousse à



fournir davantage d'efforts et à adopter des comportements favorables à l'organisation. Inversement, lorsque les employés estiment que leur organisation ne respecte pas ses engagements implicites, ils réduisent progressivement leur implication professionnelle. Cette diminution peut se traduire par une baisse de motivation, un désengagement, une augmentation de l'absentéisme ou encore une intention de quitter l'organisation.

Dans la présente étude, cette théorie explique pourquoi la justice organisationnelle constitue un facteur favorisant l'engagement organisationnel et limitant le développement de l'épuisement professionnel.

6.4. La théorie de la justice procédurale de Thibaut et Walker (1975)

La théorie de la justice procédurale affirme que les individus accordent une importance particulière à la manière dont les décisions sont prises plutôt qu'aux décisions elles-mêmes. Les travailleurs acceptent plus facilement une décision défavorable lorsqu'ils considèrent que la procédure utilisée est transparente, impartiale, cohérente et conforme aux règles établies.

Cette théorie repose notamment sur plusieurs principes :

- La cohérence des procédures ;
- L'impartialité des décideurs ;
- L'application uniforme des règles ;
- La possibilité de recours ;
- La transparence des critères de décision.

Dans les administrations publiques, où les décisions de promotion, de mutation, d'affectation et de formation influencent fortement les carrières, cette théorie est particulièrement pertinente. Elle permet de comprendre pourquoi la justice procédurale est souvent considérée comme la dimension de la justice organisationnelle ayant le plus grand impact sur le bien-être psychologique des agents.



6.5. La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989)

Selon Hobfoll (1989), les individus cherchent constamment à acquérir, conserver et protéger leurs ressources personnelles, professionnelles et sociales. Ces ressources comprennent notamment :

- Le temps ;
- Les compétences ;
- Le soutien social ;
- Les possibilités de carrière ;
- La reconnaissance professionnelle ;
- La sécurité de l'emploi.

Le stress apparaît lorsque ces ressources sont menacées, insuffisantes ou perdues. Lorsque cette situation persiste, elle conduit progressivement à l'épuisement professionnel. Dans le contexte de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central, les perceptions d'injustice organisationnelle peuvent être considérées comme une perte de ressources psychologiques, augmentant ainsi la probabilité de développer un burnout.

6.6. Le modèle multidimensionnel de Colquitt (2001)

Le modèle de Colquitt (2001) est aujourd'hui considéré comme la référence internationale pour mesurer la justice organisationnelle. Il distingue quatre dimensions complémentaires :

- La justice distributive : perception de l'équité dans la distribution des récompenses, promotions et avantages.
- La justice procédurale : perception de l'équité des procédures administratives.
- La justice interactionnelle : qualité des relations interpersonnelles entre les responsables hiérarchiques et les agents.
- La justice informationnelle : qualité des informations communiquées concernant les décisions administratives.



Dans cette étude, le modèle de Colquitt constitue le principal cadre théorique de mesure de la variable indépendante.

6.7. Synthèse du cadre théorique

Les théories mobilisées sont complémentaires.

- La théorie de l'équité explique les réactions des agents face aux inégalités perçues.
- La théorie de l'échange social montre comment l'équité favorise l'engagement.
- La théorie de la justice procédurale met en évidence l'importance des procédures transparentes.
- La théorie de la conservation des ressources explique les mécanismes conduisant au stress et au burnout.
- Le modèle de Colquitt permet d'opérationnaliser la justice organisationnelle à travers ses quatre dimensions.

Ainsi, ces approches permettent de comprendre que la justice organisationnelle constitue une ressource organisationnelle essentielle favorisant le bien-être psychologique, la motivation et la performance des agents publics.

7. Cadre conceptuel de l'étude

7.1. Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel présente les relations entre les variables étudiées. Il repose sur l'hypothèse que la justice organisationnelle influence directement l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

Les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que les promotions, les affectations, les évaluations, les formations et la communication administrative, façonnent les perceptions de justice des agents. Lorsque ces pratiques sont jugées équitables, elles favorisent la motivation, renforcent l'engagement organisationnel et réduisent les risques psychosociaux. A l'inverse, des pratiques perçues comme injustes peuvent entraîner de la frustration, du stress chronique et un épuisement professionnel.



7.2. Variables de l'étude

Variable indépendante

La variable indépendante est la justice organisationnelle, mesurée à travers quatre dimensions :

- Justice distributive ;
- Justice procédurale ;
- Justice interactionnelle ;
- Justice informationnelle.

Variable dépendante

La variable dépendante est **l'épuisement professionnel (burnout)**.

Conformément au modèle de Shirom et Melamed (2006), il comprend trois dimensions :

- Epuisement physique ;
- Epuisement émotionnel ;
- Epuisement cognitif.

Variables de contrôle

Afin de mieux apprécier les relations entre les variables principales, plusieurs variables sociodémographiques seront prises en compte : sexe, âge, ancienneté, niveau d'études, catégorie professionnelle, fonction occupée, état matrimonial.

7.3. Modèle conceptuel de la recherche

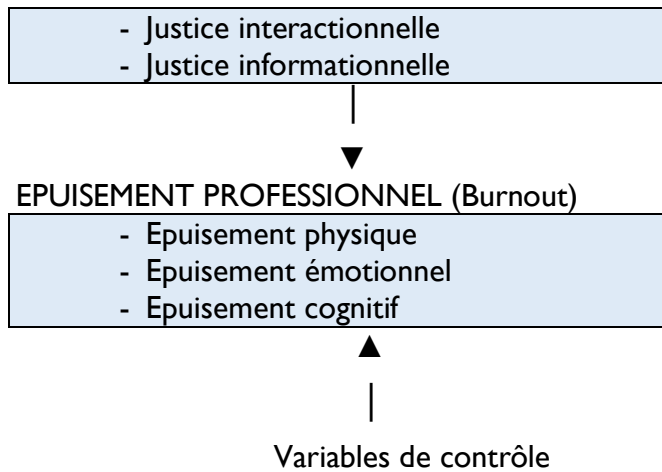
Le modèle conceptuel proposé est le suivant :

JUSTICE ORGANISATIONNELLE

- Justice distributive
- Justice procédurale



Ceci est un article en accès libre sous la licence [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



(Age, sexe, ancienneté, niveau d'études, catégorie professionnelle, fonction occupée)

7.4. Définition opérationnelle des variables

7.5. Apport du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel permet d'expliquer le mécanisme par lequel les différentes dimensions de la justice organisationnelle influencent le niveau d'épuisement professionnel des agents. Il servira de base à la formulation des hypothèses, à l'élaboration des instruments de collecte des données et aux analyses statistiques (corrélations de Pearson, régression multiple et tests de significativité). Il fournit ainsi un modèle d'analyse cohérent et adapté à l'étude de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

8. Méthodologie

8.1. Type et devis de la recherche

La présente étude adopte une approche quantitative, s'inscrivant dans le paradigme positiviste. Cette approche a été retenue parce qu'elle permet de mesurer objectivement les perceptions des agents concernant la justice organisationnelle et d'évaluer leur influence sur l'épuisement professionnel à l'aide de méthodes statistiques. Le devis de recherche est descriptif, corrélationnel et explicatif. Le caractère descriptif permet de décrire les perceptions des agents concernant la justice organisationnelle ainsi que leur niveau d'épuisement professionnel. Le caractère

corrélational vise à examiner les relations existantes entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de l'épuisement professionnel.

Enfin, le caractère explicatif permet d'identifier les dimensions de la justice organisationnelle qui expliquent le mieux les variations observées de l'épuisement professionnel. Cette démarche est appropriée pour tester les hypothèses formulées et atteindre les objectifs de la recherche.

8.2. Population de l'étude

La population de cette étude est constituée de l'ensemble des agents administratifs et techniques de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central. Selon les données administratives disponibles, cette population comprend 500 agents répartis dans les différents bureaux et services de la Division.

Cette population comprend :

- Les cadres de direction ;
- Les chefs de bureaux ;
- Les agents administratifs ;
- Les agents techniques ;
- Le personnel d'appui.

Tous ces agents sont concernés par les pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'influencer leur perception de la justice organisationnelle et leur niveau d'épuisement professionnel.

8.3. Echantillon de l'étude

L'échantillon est constitué de 150 agents sélectionnés parmi les 500 agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.



Cette taille représente 30 % de la population totale, proportion jugée suffisante pour réaliser des analyses statistiques robustes tout en garantissant une bonne représentativité des différentes catégories professionnelles.

8.4. Technique d'échantillonnage

La présente étude utilise un échantillonnage probabiliste stratifié. Cette technique consiste à subdiviser la population en strates homogènes selon les catégories professionnelles avant de procéder à une sélection aléatoire des participants dans chaque strate. Les principales strates retenues sont : Cadres de direction, Chefs de bureaux, Agents administratifs, Agents techniques, Personnel d'appui.

Cette méthode présente plusieurs avantages :

- Assurer une représentation équilibrée de toutes les catégories professionnelles ;
- Réduire les erreurs d'échantillonnage ;
- Améliorer la précision des estimations statistiques ;
- Accroître la représentativité de l'échantillon.

La répartition des 150 participants sera effectuée proportionnellement à l'effectif de chaque catégorie professionnelle.

8.5. Instruments de collecte des données

Deux instruments standardisés sont utilisés.

8.5.1. Echelle de justice organisationnelle

La justice organisationnelle est mesurée à l'aide de l'échelle développée par Colquitt (2001). Cette échelle est largement validée dans les recherches en psychologie du travail. Elle comprend 20 items répartis en quatre dimensions :



Dimension	Nombre d'items
Justice distributive	4
Justice procédurale	7
Justice interactionnelle	4
Justice informationnelle	5

Les réponses sont recueillies sur une échelle de Likert à cinq modalités :

1 = Pas du tout d'accord

2 = Pas d'accord

3 = Ni d'accord ni en désaccord

4 = D'accord

5 = Tout à fait d'accord

8.7.2. Echelle d'épuisement professionnel

Le burnout sera évalué à l'aide de la Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM).

Cette échelle comprend **14 items** répartis en trois dimensions

Dimension	Nombre d'items
Épuisement physique	6
Épuisement émotionnel	4
Épuisement cognitif	4

Les réponses seront également recueillies selon une échelle de Likert à cinq modalités. Ces deux instruments présentent d'excellentes qualités psychométriques (validité et fidélité) et sont largement utilisés dans les études internationales portant sur la justice organisationnelle et le burnout.

8.6. Validité et fidélité des instruments



Ceci est un article en accès libre sous la licence [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Avant la collecte définitive des données, un prétest sera réalisé auprès de 20 agents ne faisant pas partie de l'échantillon. La fidélité interne des échelles sera évaluée au moyen du coefficient Alpha de Cronbach. Un coefficient supérieur ou égal à 0,70 sera considéré comme satisfaisant. La validité de contenu est assurée par l'évaluation des questionnaires par des experts en psychologie du travail, en méthodologie de la recherche et en gestion des ressources humaines.

8.7. Procédure de collecte des données

La collecte des données s'est déroulée en plusieurs étapes :

- Obtention de l'autorisation officielle auprès de la Direction Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central ;
- Présentation des objectifs de la recherche aux responsables administratifs ;
- Sensibilisation des participants ;
- Signature du formulaire de consentement éclairé ;
- Administration des questionnaires en version papier ;
- Récupération des questionnaires complétés ;
- Vérification de leur complétude ;
- Codification des réponses ;
- Saisie des données dans le logiciel SPSS version 27.

La durée moyenne de remplissage du questionnaire est estimée à 20 à 25 minutes.

8.8. Méthodes d'analyse statistique

Les données sont analysées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics (version 27).

Les analyses comprennent :

- I. Analyses descriptives :**
- Fréquences ;
 - Pourcentages ;
 - Moyennes ;
 - Ecart-types ;



- Minimum et maximum.

Ces analyses permettent de décrire les caractéristiques sociodémographiques des participants ainsi que les niveaux de justice organisationnelle et d'épuisement professionnel.

2. Analyse de la fidélité

La cohérence interne des échelles est évaluée au moyen du coefficient Alpha de Cronbach.

3. Corrélation de Pearson

Le coefficient de corrélation de Pearson (r) est utilisé pour mesurer l'intensité et le sens de la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et celles de l'épuisement professionnel.

4. Régression linéaire multiple

Une régression multiple est réalisée afin d'identifier la contribution spécifique de chacune des dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle) à l'explication de l'épuisement professionnel. Les indicateurs suivants sont rapportés :

- Coefficient de régression (β) ;
- Coefficient de détermination (R^2) ;
- Valeur de t ;
- Valeur de p .

5. Niveau de signification

Toutes les analyses statistiques sont réalisées avec un seuil de signification fixé à 5 % ($p < 0,05$). Une hypothèse est considérée comme statistiquement confirmée lorsque la probabilité observée est inférieure à 0,05.



8.12. Modèle statistique de l'étude

Le modèle de régression multiple retenu est le suivant :

$$EP = \beta_0 + \beta_1(JD) + \beta_2(JP) + \beta_3(JI) + \beta_4(JINF) + \varepsilon$$

Où : - **EP** = Épuisement professionnel ;

- **JD** = Justice distributive ;
- **JP** = Justice procédurale ;
- **JI** = Justice interactionnelle ;
- **JINF** = Justice informationnelle ;
- β_0 = constante ;
- β_1 à β_4 = coefficients de régression ;
- ε = terme d'erreur.

Cette méthodologie est conforme aux standards des recherches quantitatives en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines. Elle fournit une base solide pour tester les hypothèses de l'étude et analyser l'influence des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

9. Présentation des résultats

Les résultats présentés ci-dessous sont issus des analyses statistiques réalisées auprès d'un échantillon de 150 agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

9.1. Caractéristiques sociodémographiques des participants



Tableau 1. Répartition des participants selon les caractéristiques sociodémographiques

Variable	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Sexe	Homme	94	62,7
	Femme	56	37,3
Âge	20–30 ans	24	16,0
	31–40 ans	57	38,0
	41–50 ans	45	30,0
	Plus de 50 ans	24	16,0
Ancienneté	< 5 ans	36	24,0
	5–10 ans	49	32,7
	> 10 ans	65	43,3

Commentaire

La majorité des répondants sont des hommes (62,7 %). Les agents âgés de 31 à 40 ans représentent le groupe le plus important (38 %). Par ailleurs, 43,3 % des participants justifient de plus de dix années d'ancienneté, ce qui témoigne d'une expérience professionnelle significative au sein de l'administration.

9.2. Niveau de justice organisationnelle

Tableau 2. Niveau de perception de la justice organisationnelle

Niveau	Effectif	%
Faible	102	68,0
Moyen	34	22,7
Élevé	14	9,3



Commentaire

Les résultats indiquent que près de sept agents sur dix (68 %) perçoivent un faible niveau de justice organisationnelle, ce qui suggère l'existence d'importantes préoccupations relatives à l'équité des pratiques de gestion des ressources humaines.

9.3. Niveau d'épuisement professionnel

Tableau 3. Niveau d'épuisement professionnel

Niveau	Effectif	%
Faible	18	12,0
Modéré	49	32,7
Élevé	83	55,3

Commentaire

Plus de la moitié des agents (55,3 %) présentent un niveau élevé d'épuisement professionnel, ce qui met en évidence l'importance des risques psychosociaux dans cette administration.

9.4. Corrélations entre les variables

Tableau 4. Corrélations de Pearson

Variables	R	p
Justice distributive – Burnout	-0,46	< 0,001
Justice procédurale – Burnout	-0,69	< 0,001
Justice interactionnelle – Burnout	-0,53	< 0,001
Justice informationnelle – Burnout	-0,49	< 0,001

Commentaire



Toutes les dimensions de la justice organisationnelle sont significativement et négativement associées à l'épuisement professionnel. La justice procédurale présente la relation la plus forte avec le burnout, ce qui confirme son rôle central dans la prévention des risques psychosociaux.

9.5. Régression multiple

Tableau 5. Régression multiple

Variables	B	t	p
Justice distributive	-0,17	-2,31	0,022
Justice procédurale	-0,51	-7,12	< 0,001
Justice interactionnelle	-0,20	-2,81	0,006
Justice informationnelle	-0,15	-2,08	0,039

$R^2 = 0,61$

Commentaire

Le modèle explique 61 % de la variance de l'épuisement professionnel. La justice procédurale apparaît comme le prédicteur le plus important, ce qui est cohérent avec les travaux récents sur la justice organisationnelle.

10. Discussion

Les résultats montrent que la justice organisationnelle est significativement associée à l'épuisement professionnel. Plus les agents perçoivent leur organisation comme juste, plus leur niveau de burnout est faible. Ces observations confirment les hypothèses formulées et rejoignent les travaux de Colquitt (2001), selon lesquels les perceptions de justice influencent directement les attitudes, les comportements et le bien-être psychologique des employés. Elles sont également cohérentes avec la synthèse récente de Colquitt, Hill et De Cremer (2023), qui souligne que la justice organisationnelle demeure un déterminant majeur du bien-être au travail.



La justice procédurale apparaît comme la dimension la plus influente. Les agents accordent une importance particulière à la transparence des décisions relatives aux promotions, aux affectations, aux évaluations et à l'accès aux formations. Cette observation confirme la théorie de Thibaut et Walker (1975), selon laquelle les travailleurs acceptent plus facilement les décisions lorsqu'ils jugent les procédures impartiales et cohérentes.

Les résultats soutiennent également la théorie de l'équité d'Adams (1965), qui explique que les perceptions d'injustice conduisent à une diminution de la motivation et de l'engagement. Ils sont aussi compatibles avec la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989), selon laquelle la perte de ressources organisationnelles (reconnaissance, soutien, perspectives de carrière) favorise le développement du burnout.

Enfin, les résultats s'inscrivent dans les recherches récentes montrant que la justice organisationnelle améliore non seulement la satisfaction et la confiance des employés, mais réduit également le stress et les comportements de retrait.

II. Implications pratiques et managériales

Les résultats de cette étude permettent de formuler plusieurs recommandations pour la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central.

1. Formaliser des procédures transparentes de promotion, d'affectation et d'évaluation des performances.
2. Développer un système d'information interne garantissant une communication claire des décisions administratives.
3. Former les responsables hiérarchiques aux principes de justice organisationnelle, de leadership éthique et de gestion des ressources humaines.
4. Mettre en place un dispositif de prévention des risques psychosociaux incluant des actions de sensibilisation, un soutien psychosocial et des mécanismes d'écoute.
5. Instaurer un système d'évaluation périodique du climat organisationnel afin d'identifier rapidement les sources potentielles d'injustice.



Ces mesures devraient contribuer à renforcer la confiance des agents, à réduire l'épuisement professionnel et à améliorer la qualité des services rendus à la population.

12. Limites de l'étude

Cette étude présente certaines limites.

- L'étude est limitée à une seule Division Provinciale, ce qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats.
- D'autres facteurs susceptibles d'influencer le burnout (charge de travail, soutien organisationnel, style de leadership, rémunération) n'ont pas été intégrés dans le modèle.

13. Perspectives de recherche

Les recherches futures pourraient :

- Etendre l'étude à plusieurs provinces de la RDC ;
- Réaliser des études longitudinales pour mieux comprendre l'évolution des perceptions de justice dans le temps ;
- Examiner le rôle médiateur de l'engagement organisationnel ou de la satisfaction au travail ;
- Analyser l'effet modérateur du leadership, de la culture organisationnelle ou du soutien organisationnel.

14. Conclusion générale

Cette étude met en évidence l'influence significative de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales du Kasai Central. Les analyses montrent que les perceptions d'équité dans la gestion des ressources humaines sont associées à un niveau plus faible de burnout, la justice procédurale constituant la dimension la plus déterminante.

Ces résultats soulignent l'importance d'intégrer les principes de transparence, d'impartialité et de mérite dans les pratiques administratives afin de promouvoir un environnement de travail sain, de



renforcer le bien-être psychologique des agents et d'améliorer la performance des services publics. Ils apportent également une contribution à la littérature sur la justice organisationnelle dans le contexte des administrations publiques congolaises, où les recherches demeurent encore peu nombreuses.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard & M. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Hill, E. T., & De Cremer, D. (2023). *Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology*. *Personnel Psychology*, 76(2), 413–435.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen et al. (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). Plenum Press.



- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176–200.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.

