

Justice organisationnelle et intention de quitter la situation de classe des enseignants du secondaire public au Bénin

Organizational justice and turnover intention among public secondary school teachers in Benin

ADEMOU R. Oumar A.

(Doctorant)

Enseignant chercheur

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)- Bénin

Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG)

GLIDJA B. M. Judith

(Professeure Titulaire)

Enseignant chercheur

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)- Bénin

Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG)

ADONON Brice Zinsou

(Docteur en Sciences de Gestion)

Enseignant chercheur

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)- Bénin

Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG)

Date de soumission : 30/05/2026

Date d'acceptation : 09/07/2026

Pour citer cet article :

Ademou. O. & al. (2026). « Justice organisationnelle et intention de quitter la situation de classe des enseignants du secondaire public au Bénin », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 7 » pp : 702-722.

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 étude examine l'influence de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter la situation de classe des enseignants du secondaire public au Bénin. La recherche mobilise une approche quantitative fondée sur une enquête par questionnaire administrée auprès d'enseignants du secondaire public. Nous avons eu recours à la modélisation par les équations structurelle pour analyser les données. Les résultats révèlent une relation négative et significative entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter. Plus précisément, chacune des dimensions de la justice organisationnelle contribue significativement à la réduction de l'intention de quitter, la justice interactionnelle apparaissant comme le prédicteur le plus déterminant. Ces résultats mettent en évidence le rôle stratégique des pratiques managériales équitables dans la stabilisation du corps enseignant. L'étude contribue à l'enrichissement de la littérature sur la justice organisationnelle dans le contexte éducatif africain et propose des implications managériales pour les décideurs publics en matière de gouvernance scolaire.

Mots clés : justice organisationnelle ; intention de quitter ; enseignants ; secondaire public.

Abstract

This study investigates the influence of organizational justice on turnover intention among public secondary school teachers in Benin. Drawing on a quantitative research design, the study is based on a questionnaire survey administered to teachers in the public secondary education sector. Structural equation modeling was employed to analyze the collected data. The findings reveal a significant and negative relationship between organizational justice and turnover intention. More specifically, each dimension of organizational justice contributes significantly to reducing teachers' intention to leave the classroom, with interactional justice emerging as the most influential predictor. These results highlight the strategic role of fair managerial practices in stabilizing the teaching workforce. The study contributes to the literature on organizational justice within the African educational context and offers practical implications for public decision-makers in the field of school governance.

Keywords: organizational justice; turnover intention; teachers; public secondary education.

Introduction

La performance des organisations publiques repose en grande partie sur l'efficacité de leurs mécanismes de gestion des ressources humaines (Wright et McMahan, 2011). Dans le secteur éducatif, la stabilité et l'engagement des enseignants constituent des déterminants essentiels de la qualité des apprentissages (Ingersoll, 2001). Or, les comportements de retrait, notamment l'intention de quitter, représentent un enjeu stratégique pour les systèmes éducatifs publics (Tett et Meyer, 1993).

La justice organisationnelle s'est imposée comme l'un des cadres analytiques majeurs permettant d'expliquer les attitudes et comportements au travail (Greenberg, 1990). Elle renvoie aux perceptions d'équité relatives aux résultats distribués (justice distributive), aux procédures décisionnelles (justice procédurale) et au traitement interpersonnel reçu (justice interactionnelle) (Colquitt et al., 2001). Les fondements théoriques de ces dimensions reposent respectivement sur la théorie de l'équité d'John Stacey Adams (1965), sur les travaux de John Thibaut et Laurens Walker (1975), ainsi que sur les apports de Robert J. Bies et Joseph S. Moag (1986).

Un ensemble conséquent de recherches empiriques montre que des perceptions élevées de justice organisationnelle réduisent significativement l'intention de quitter (Colquitt et al., 2013). L'intention de quitter, conceptualisée comme une disposition cognitive précédant le départ effectif (William H. Mobley, 1977), constitue un prédicteur robuste du turnover réel et un indicateur critique pour la stabilité organisationnelle.

Dans le secteur de l'éducation, plusieurs études soulignent que les conditions organisationnelles influencent la décision des enseignants de rester ou de quitter leur poste (Skaalvik et Skaalvik, 2011). Toutefois, les réponses institutionnelles apportées dans de nombreux systèmes éducatifs publics ont principalement consisté en des mesures administratives formelles telles que la réglementation des affectations, la limitation des mobilités ou l'ajustement des grilles statutaires. Si ces dispositifs visent à encadrer les flux de personnel, ils se révèlent souvent insuffisants pour agir sur les déterminants perceptuels et psychosociaux du retrait professionnel (Hope, 2009). En effet, la littérature en comportement organisationnel montre que les décisions de départ ne relèvent pas uniquement de facteurs structurels, mais également des perceptions d'équité et de reconnaissance organisationnelle (Colquitt et al., 2001).

Au Bénin, le sous-secteur de l'enseignement secondaire public connaît une dynamique persistante de mobilité hors de la situation de classe vers des fonctions administratives ou d'autres secteurs publics. Malgré l'existence de dispositifs réglementaires encadrant ces

mobilités, le phénomène demeure récurrent, suggérant que les approches strictement administratives ne suffisent pas à contenir l'intention de quitter la situation pédagogique. Cette persistance indique l'existence de déterminants plus profonds, liés aux perceptions individuelles de l'environnement organisationnel.

Or, à ce jour, peu d'études empiriques ont examiné le rôle de la justice organisationnelle dans l'explication de l'intention de quitter la situation de classe dans les administrations éducatives africaines. Ce déficit analytique limite la compréhension des mécanismes psychosociaux susceptibles d'éclairer l'efficacité des politiques de gestion des ressources humaines. Dans cette perspective, la présente recherche vise à analyser l'influence directe de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter la situation de classe des enseignants du secondaire public au Bénin. Elle postule que des perceptions élevées de justice distributive, procédurale et interactionnelle réduisent significativement l'intention de quitter.

En mobilisant une approche quantitative, cette étude ambitionne de dépasser les explications strictement administratives du phénomène et de contribuer à une compréhension plus fine des déterminants perceptuels du retrait professionnel dans les organisations scolaires publiques africaines.

1. Revue de la littérature

La justice organisationnelle constitue aujourd'hui un cadre théorique central dans l'analyse des attitudes et des comportements au travail. Elle renvoie à la perception qu'ont les individus du degré d'équité des pratiques organisationnelles, incluant la distribution des ressources, les procédures décisionnelles et les interactions interpersonnelles. Ces perceptions influencent fortement les réactions des employés face à leur environnement professionnel. La littérature montre que la justice organisationnelle est un déterminant majeur de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et des comportements de retrait (Colquit Adamovic, 2023).

Les recherches menées en Afrique subsaharienne montrent que les perceptions d'injustice organisationnelle sont souvent liées à des pratiques telles que le favoritisme, le manque de transparence et les inégalités dans l'accès aux opportunités (Agyemang et Ofei, 2025 ; Engelbrecht et Samuel, 2019). Dans cette lignée, les travaux de Kouakou et Hien (2024), révèlent que la justice organisationnelle est un antécédent significatif de l'engagement affectif, lui-même reconnu comme un facteur inversement lié à l'intention de quitter. Dans le secteur de l'enseignement secondaire, ces facteurs peuvent affecter profondément la motivation des enseignants et renforcer leur intention de quitter la situation de classe. Dès lors, il apparaît nécessaire d'examiner les fondements de la justice organisationnelle ainsi que ses différentes

dimensions, afin de mieux comprendre son rôle dans les dynamiques de rétention du personnel enseignant.

1.1. Justice organisationnelle

La justice organisationnelle est définie comme la perception de l'équité des décisions et des pratiques organisationnelles (Greenberg, 1987). Elle s'inscrit dans une tradition théorique issue de la psychologie sociale et du comportement organisationnel. Son fondement principal repose sur la théorie de l'équité, selon laquelle les individus évaluent la justice en comparant leurs contributions et leurs rétributions à celles des autres (Adams, 1965). Cette approche est complétée par la théorie de l'échange social, qui met en évidence le rôle de la réciprocité dans la relation entre l'employé et l'organisation (Blau, 1964). Les travaux empiriques ont progressivement permis de conceptualiser la justice organisationnelle comme un construit multidimensionnel comprenant la justice distributive, procédurale et interactionnelle (Colquitt, 2001).

Dans le contexte africain, plusieurs études récentes confirment la pertinence de ce cadre théorique. Par exemple, une étude menée en Afrique subsaharienne montre que la justice organisationnelle est fortement liée aux attitudes des employés et à leur intention de quitter, notamment dans des environnements caractérisés par des contraintes organisationnelles (Ezeorah, 2023). De même, les travaux de Kouakou et Hien (2024), réalisés auprès d'enseignants des grandes écoles privées ivoiriennes, montrent que les dimensions de la justice organisationnelle n'ont pas toutes la même influence. Leurs résultats mettent en évidence l'importance de la justice distributive et interactionnelle, tandis que la justice procédurale présente un effet plus nuancé. Cette conclusion invite à dépasser une approche uniforme de la justice organisationnelle et à considérer le rôle du contexte organisationnel dans la formation des perceptions d'équité. Ainsi, la justice organisationnelle apparaît comme une variable clé pour comprendre les attitudes professionnelles dans les contextes africains, en particulier dans les secteurs publics tels que l'éducation.

1.1.1. Justice distributive (JD)

La justice distributive constitue la dimension fondatrice de la justice organisationnelle et renvoie à la perception d'équité dans la répartition des ressources et des récompenses au sein de l'organisation (Adams, 1965). Selon la théorie de l'équité, les individus évaluent la justice des résultats obtenus en comparant le rapport entre leurs contributions et leurs rétributions à celui de leurs pairs. Ainsi, les réactions des employés dépendent moins des récompenses elles-mêmes que de l'appréciation de leur caractère équitable.

Les recherches empiriques soulignent le rôle central de la justice distributive dans les attitudes au travail. La méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) met en évidence son influence sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les intentions de quitter. Ces résultats suggèrent que les perceptions d'iniquité fragilisent la relation d'échange entre l'employé et l'organisation et favorisent les comportements de retrait. Dans les contextes africains, cette dynamique apparaît particulièrement marquée. Addai et al. (2018) montrent que les perceptions d'iniquité liées aux rémunérations et aux conditions de travail contribuent aux intentions de quitter chez les enseignants, tandis que Agyemang et Ofei (2013) soulignent le rôle du favoritisme et de la répartition inégale des opportunités professionnelles dans le développement des sentiments d'injustice. Dans l'enseignement secondaire public, cette dimension se manifeste notamment à travers la répartition des charges de travail, l'accès aux ressources pédagogiques, l'attribution des primes et la reconnaissance professionnelle, autant d'éléments susceptibles d'influencer l'intention de quitter la situation de classe.

1.1.2. Justice procédurale (JP)

La justice procédurale renvoie à la perception d'équité des procédures qui encadrent les décisions organisationnelles (Leventhal, 1980). Contrairement à la justice distributive, elle porte moins sur les résultats obtenus que sur les mécanismes qui conduisent à leur attribution. Selon Leventhal (1980), des procédures cohérentes, impartiales, fondées sur des informations fiables et offrant des possibilités de recours renforcent la légitimité des décisions et leur acceptation par les employés. Les recherches montrent que cette dimension favorise la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel tout en réduisant les intentions de quitter (Colquitt et al., 2013). Dans les contextes africains, Gyekye et Haybatollahi (2015) ainsi qu'Engelbrecht et Samuel (2019) soulignent que la transparence et l'équité procédurale contribuent à la rétention du personnel, alors que les perceptions de favoritisme et d'opacité alimentent le désengagement (Agyemang et Ofei, 2013). Dans contexte, Kouakou et Hien (2024) montrent que la justice procédurale ne produit pas nécessairement un effet direct significatif dans tous les contextes éducatifs. Ce résultat suggère que l'existence de procédures formelles ne suffit pas toujours à générer un sentiment de justice ; leur influence dépend de la manière dont elles sont appliquées et perçues par les acteurs organisationnels.

Dans l'enseignement secondaire public, la justice procédurale se manifeste notamment à travers les procédures d'affectation, d'évaluation et de gestion administrative, dont l'équité perçue peut influencer l'intention de quitter la situation de classe.

1.1.3. Justice interactionnelle (JI)

La justice interactionnelle renvoie à la qualité du traitement relationnel et communicationnel reçu lors de la mise en œuvre des décisions organisationnelles (Bies et Moag, 1986). Elle englobe la justice interpersonnelle, relative au respect et à la dignité accordés aux employés, ainsi que la justice informationnelle, qui concerne la clarté et la transparence des explications fournies (Colquitt, 2001). Cette dimension met en évidence que les perceptions de justice ne dépendent pas uniquement des décisions ou des procédures, mais également de la manière dont celles-ci sont communiquées et appliquées. Les travaux de Cropanzano et al. (2007) et de Colquitt et al. (2013) montrent que des interactions respectueuses renforcent la satisfaction au travail et limitent les intentions de quitter. Dans les organisations africaines, la qualité des relations avec la hiérarchie apparaît également comme un facteur déterminant de l'engagement et de la rétention du personnel (Gyekye et Haybatollahi, 2015 ; Bawole et al., 2021). Dans cette perspective, Mbiedop et Tsala (2023) soulignent que les pratiques managériales et la qualité des interactions entre responsables et employés participent à la construction des perceptions de justice. De même, Kouakou et Hien (2024) montrent l'importance de la dimension interactionnelle dans le contexte éducatif ivoirien.

Dans le contexte de l'enseignement secondaire, cette dimension se traduit par la qualité des relations entre enseignants et responsables administratifs, où le respect et la transparence constituent des ressources essentielles pour soutenir l'engagement professionnel.

1.2. L'intention de quitter

L'intention de quitter renvoie à la volonté consciente d'un individu de quitter son organisation ou sa profession dans un avenir proche (Mobley, 1977). Elle constitue une variable centrale dans les modèles de turnover, car elle représente l'étape cognitive précédant le départ effectif. Les recherches récentes confirment que l'intention de quitter est un indicateur fiable du turnover réel et qu'elle est influencée par plusieurs facteurs organisationnels, notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les perceptions de justice (Tett et Meyer, 1993 ; Griffeth et al., 2000). Dans les récents travaux, l'intention de quitter est fortement liée aux perceptions d'injustice organisationnelle. Une étude récente dans un contexte international montre que la justice organisationnelle influence indirectement l'intention de quitter à travers la satisfaction et l'engagement au travail (Zhou et Ma, 2022). Dans le contexte africain, plusieurs études empiriques confirment cette relation. Addai et al. (2018) montrent que la justice organisationnelle est négativement associée à l'intention de quitter chez les enseignants, notamment en ce qui concerne la justice distributive et procédurale. Les résultats indiquent que

les perceptions d'injustice augmentent significativement les intentions de départ. De même, Agyemang et Ofei (2013), dans une étude menée dans les universités techniques ghanéennes, démontrent que les différentes formes d'injustice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) sont fortement associées à l'intention de quitter du personnel académique. Les auteurs soulignent que le favoritisme, le manque de transparence et les décisions administratives arbitraires constituent des facteurs clés du désengagement professionnel.

Dans le secteur éducatif, notamment chez les enseignants du secondaire, l'intention de quitter peut se traduire par le désir de quitter la classe, de changer d'établissement ou d'abandonner la profession.

1.3. Lien entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter

La littérature en comportement organisationnel établit de manière constante que la justice organisationnelle constitue un déterminant majeur des attitudes et comportements des employés, notamment l'intention de quitter. En effet, la perception d'équité dans les décisions, les procédures et les interactions influence directement le degré d'attachement des individus à leur organisation (Colquitt et al., 2013). Sur le plan théorique, la théorie de l'échange social postule que les relations entre l'individu et l'organisation reposent sur un principe de réciprocité (Blau, 1964). Ainsi, lorsque les employés perçoivent un traitement juste, ils développent des attitudes positives et un engagement accru. À l'inverse, les perceptions d'injustice créent un déséquilibre dans la relation d'échange, ce qui conduit à des comportements de retrait, notamment l'intention de quitter. Les travaux empiriques confirment largement cette relation négative entre justice organisationnelle et intention de quitter. Les travaux de Colquitt et al. (2013) montre que les trois dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) sont significativement et négativement corrélées à l'intention de quitter.

Dans le contexte africain, les études de Addai et al. (2018) au Ghana et de Kuuyelleh et al., (2025) dans les universités techniques ghanéennes confirment que les perceptions d'injustice organisationnelle augmentent significativement les intentions de quitter. Dans le secteur de l'enseignement secondaire, ces relations prennent une importance particulière, car les enseignants évoluent dans des environnements où les ressources sont limitées et les contraintes organisationnelles élevées. Ainsi, la perception de justice devient un facteur essentiel de rétention ou de départ.

Au regard de ces fondements théoriques et empiriques, et afin de tester empiriquement ces relations dans le contexte spécifique de cette étude, les hypothèses suivantes sont formulées :

Ainsi :

Hypothèse 1 : La justice distributive influence négativement l'intention de quitter des enseignants du secondaire public au Bénin.

Hypothèse 2 : La justice procédurale influence négativement l'intention de quitter des enseignants du secondaire public au Bénin.

Hypothèse 3 : La justice interactionnelle influence négativement l'intention de quitter des enseignants du secondaire public au Bénin.

2. Méthodologie de la recherche

Cette recherche adopte une approche quantitative explicative visant à analyser l'influence de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter la situation de classe chez les enseignants du secondaire public au Bénin. Fondée sur une logique hypothético-déductive, elle permet de tester empiriquement des hypothèses issues de la littérature scientifique (Creswell et Creswell, 2018; Bryman, 2016; Saunders et al., 2019).

La population étudiée est constituée des 31 739 enseignants du secondaire public au Bénin. Le choix de cette population se justifie par l'importance des perceptions de justice organisationnelle dans les attitudes et comportements professionnels (Greenberg, 2011; Colquitt et al., 2013). L'étude a concerné plusieurs établissements publics répartis sur différents départements du pays.

Un échantillonnage stratifié a été utilisé afin d'assurer la représentativité des différentes catégories d'enseignants (Cochran, 1977), notamment en fonction de leur ancienneté, de leur statut (par exemple, Aspirants au Métier d'Enseignement, Fonctionnaires de l'État, Agents Contractuels de Droit Public de l'État) et de la région géographique d'affectation. Sur les 627 questionnaires distribués, 350 questionnaires exploitables ont été recueillis. Cette taille d'échantillon est jugée suffisante pour les analyses multivariées (Hair et al., 2019).

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré administré en ligne via KoboToolbox et en version papier. Cette démarche visait à améliorer le taux de participation tout en réduisant les biais de couverture (Saunders et al., 2019 ; Dillman, Smyth et Christian, 2014).

La justice organisationnelle, variable indépendante, a été mesurée à partir de l'échelle de Colquitt (2001), couvrant la justice distributive, procédurale et interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle). L'intention de quitter, variable dépendante, a été évaluée à partir d'une adaptation de l'échelle de Mobley et al. (1979). Toutes les variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points (Hair et al., 2019).

Les données ont été analysées avec SPSS 27 et AMOS 26. Les analyses ont successivement porté sur les statistiques descriptives, l'analyse factorielle exploratoire (AFE), l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) et la modélisation par équations structurelles (SEM). La validité et la fiabilité des instruments ont été évaluées à l'aide des indices KMO, du test de Bartlett, de l'alpha de Cronbach et des principaux indices d'ajustement recommandés (Hair et al., 2019). Les hypothèses ont été considérées comme validées lorsque les coefficients structurels étaient significatifs au seuil de 5 % ($p < 0,05$).

Enfin, la participation des enseignants reposait sur le volontariat et les données ont été collectées dans le respect des principes d'anonymat, de confidentialité et d'éthique de la recherche scientifique.

3. Résultat et discussion de l'étude

Cette section détaille les résultats des analyses statistiques menées pour tester les hypothèses de recherche. Elle est structurée en trois sous-sections : l'analyse descriptive de l'échantillon, la validation des échelles de mesure à travers les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, et enfin, les tests des hypothèses de recherche via la modélisation par équations structurelles.

3.1. Analyse descriptive

L'échantillon de cette étude est composé de 350 enseignants du secondaire public au Bénin. Les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles de cet échantillon sont synthétisées dans le Tableau 1.

Tableau1: Synthèse des variables sociodémographiques

Variable / Modalité	Nombre	Pourcentage
1. Genre		
Féminin	135	38,57%
Masculin	215	61,43%
2. Expérience au poste		
0 à 5 ans	126	36,0%
Entre 5 et 10 ans	77	22,0%
Entre 10 et 15 ans	107	30,7%
Entre 15 et 20 ans	40	11,3%
3. Statut		
FE	117	33,42%
AME	128	36,57%
ACDPE	105	30,0%
4. Age		
Entre 20 et 30 ans	89	25,42%
Entre 30 et 40 ans	86	24,57%

Entre 40 et 50 ans	149	42,57%
Entre 50 et 65 ans	23	6,57%
Plus de 65 ans	03	0,8%
5. Matière Enseigné		
Littérature	112	32,0%
Scientifique	89	25,43%
Technique	93	26,57%
Autres	56	16,0%
6. Autres activité		
Oui	296	84,57%
Non	54	15,43%
7. Distance au travail		
0 à 5 Km	273	78,0%
Entre 5 et 10 Km	61	17,43%
Entre 10 et 15 Km	09	02,57%
Entre 15 et 20 Km	07	02,0%
8. Nombre d'enfants à charge		
Entre 0 et 2 enfants	152	43,43%
Entre 2 et 4 enfants	166	47,43%
Entre 4 et 6 enfants	32	9,14%
9. Effectif moyen de la classe		
Entre 15 et 25 élèves	61	17,43%
Entre 25 et 35 élèves	133	38,0%
Plus de 50 élèves	156	44,57%

Source : Donnée d'enquête 2025

L'échantillon de cette étude est composé de 350 enseignants du secondaire public au Bénin. L'analyse descriptive révèle un profil majoritairement masculin (61,43%), avec une forte concentration d'enseignants âgés de 40 à 50 ans (42,57%). L'expérience professionnelle est variée, avec une part significative d'enseignants ayant moins de cinq ans d'ancienneté (36,0%). La composition statutaire est hétérogène, incluant des Aspirants au Métier d'Enseignement (36,57%), des Fonctionnaires de l'État (33,42%) et des Agents Contractuels de Droit Public de l'État (30,0%).

Sur le plan professionnel, une proportion notable de 84,57% des enseignants exerce des activités génératrices de revenus en parallèle, et 44,57% enseignent dans des classes de plus de 50 élèves. La majorité des répondants (78,0%) réside à moins de 5 km de leur lieu de travail. Concernant les charges familiales, 47,43% des enseignants ont entre 2 et 4 enfants. Ces caractéristiques mettent en lumière un contexte socio-professionnel complexe, marqué par des contraintes économiques et des conditions de travail exigeantes, qui sont essentielles pour l'interprétation des résultats de l'étude sur la justice organisationnelle et l'intention de quitter.

3.1.1. Analyses Factorielles et Fiabilité

Les analyses factorielles exploratoires (AFE) ont été conduites sous SPSS (version 27) via une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation oblique Promax. Les résultats ont montré des communalités élevées (toutes supérieures à 0,60) et des coefficients alpha de Cronbach systématiquement supérieurs à 0,80, indiquant une excellente cohérence interne des construits. L'adéquation des données à l'analyse factorielle a été confirmée par des indices KMO supérieurs à 0,7 et des tests de sphéricité de Bartlett significatifs ($p < 0,001$). Les analyses factorielles confirmatoires (AFC), réalisées avec AMOS (version 26), ont permis de valider la structure factorielle identifiée. Le Tableau 2 présente les résultats de validité et de fiabilité pour les échelles finales.

Tableau 2 : Résultats des analyses de validité et de fiabilité

Échelle finale	Dimension	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Variance totale expliquée %	Indice KMO (> 0,5)	Test de Bartlett (Degré de liberté)	Test de Bartlett (P)
Justice Organisationnelle	Justice Organisationnelle	14	0,905	63,790	0,858	91	< 0,001
Intention de quitter	Intention de quitter	5	0,908	82,840	0,883	10	< 0,001

Source : l'auteur

Ces résultats attestent de la robustesse psychométrique des échelles utilisées, avec des valeurs d'Alpha de Cronbach supérieures au seuil recommandé de 0,7, confirmant la fiabilité interne des mesures.

3.1.2. Ajustement du Modèle Structurel

L'ajustement du modèle structurel a été évalué en référence aux critères établis par Roussel et al. (2002). Le Tableau 3 présente les indices d'ajustement obtenus.

Tableau 3 : Indices d'ajustement du modèle

Indices Absolus	SRMR	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	PCLOSE	PCFI
Valeurs	0,038	0,045	0,942	0,918	0,958	0,965	0,971	0,623	0,745

Source: Sortie de Amos

L'évaluation de l'ajustement du modèle structurel par la méthode des équations structurelles révèle des indices globalement satisfaisants au regard des critères recommandés dans la

littérature (Roussel et al., 2002). Les indices absolus indiquent une bonne adéquation entre le modèle théorique proposé et les données observées. En effet, le SRMR s'établit à 0,038, valeur inférieure au seuil généralement admis de 0,08, traduisant un faible niveau d'écart entre les matrices observée et estimée. De même, le RMSEA présente une valeur de 0,045, inférieure au seuil de 0,05, ce qui témoigne d'une erreur d'approximation faible et d'un ajustement satisfaisant du modèle.

Concernant les indices incrémentaux, les résultats obtenus confirment également la pertinence du modèle. Les valeurs du NFI (0,958), du TLI (0,965) et du CFI (0,971) dépassent largement le seuil recommandé de 0,90, indiquant une amélioration substantielle du modèle proposé par rapport au modèle nul. Les indices GFI (0,942) et AGFI (0,918), bien qu'ils soient légèrement inférieurs aux valeurs optimales parfois retenues (0,95), restent supérieurs au seuil d'acceptabilité de 0,90, ce qui permet de considérer l'ajustement comme satisfaisant du modèle aux données observées.

Par ailleurs, la valeur du PCLOSE (0,623), largement supérieure à 0,05, indique que l'hypothèse d'un ajustement proche dans la population ne peut être rejetée. Le PCFI (0,745) confirme également un niveau acceptable de parcimonie du modèle, traduisant un compromis satisfaisant entre qualité d'ajustement et complexité théorique.

Ainsi, l'ensemble des indices obtenus converge vers une conclusion favorable : le modèle structurel présente une qualité d'ajustement satisfaisante et peut être retenu pour l'examen des relations structurelles entre les variables étudiées. Ces résultats soutiennent donc la validité empirique du modèle proposé.

3.1.3- Test des Hypothèses

Les hypothèses de recherche ont été testées à l'aide de la modélisation par équations structurelles. Le Tableau 4 récapitule les résultats des tests d'hypothèses, incluant les coefficients de chemin standardisés (Estimate), les erreurs standard (SE), les valeurs critiques (CR) et les niveaux de signification (P).

Tableau 4 : Résultats des tests d'hypothèses

Lien	Estimate	SE	CR	P	Statut
Intention_quitter <- Justice_Procédurale	-0,42	0,047	2,943	***	Confirmée
Intention_quitter <- Justice_Distributive	-0,68	0,072	3,797	***	Confirmée
Intention_quitter <- Justice_Interactionnel	-0,83	0,062	3,878	***	Confirmée

*Note : Le symbole *** indique une signification statistique à $p < 0,001$*

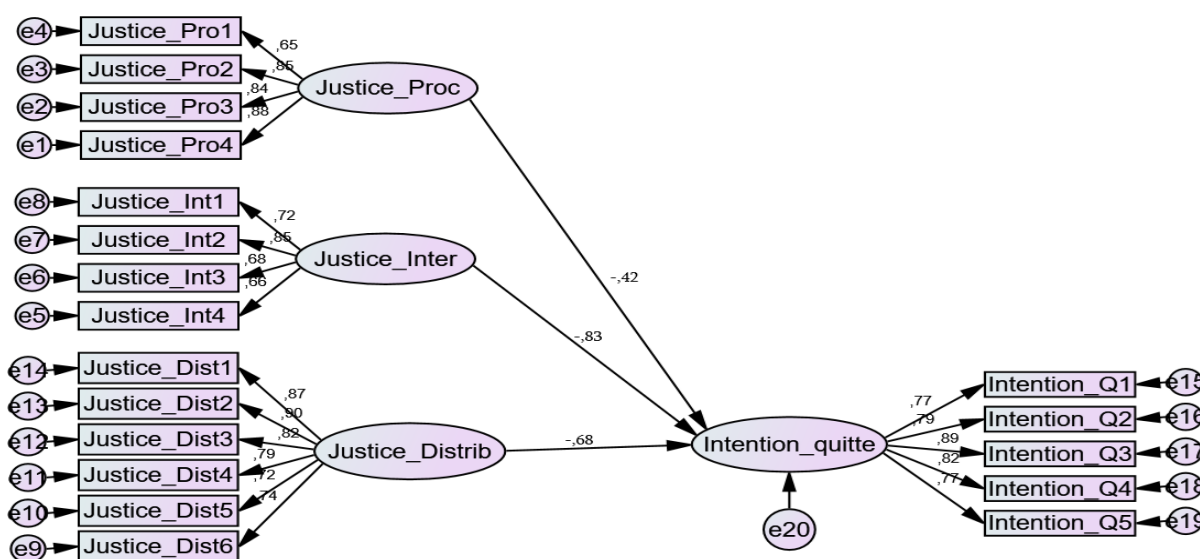
Source : l'auteur

Les résultats confirment l'ensemble des hypothèses formulées :

- Hypothèse 1 : La justice distributive influence négativement l'intention de quitter des enseignants du secondaire public au Bénin. Cette hypothèse est confirmée. Le coefficient de chemin (Estimate = -0,68 ; CR = 3,797 ; $p < 0,001$) indique un effet négatif et hautement significatif de la justice distributive sur l'intention de quitter.
- Hypothèse 2 : La justice procédurale influence négativement l'intention de quitter des enseignants du secondaire public au Bénin. Cette hypothèse est confirmée. Le coefficient de chemin (Estimate = -0,42 ; CR = 2,943 ; $p < 0,001$) démontre un effet négatif et significatif de la justice procédurale sur l'intention de quitter.
- Hypothèse 3 : La justice interactionnelle influence négativement l'intention de quitter des enseignants du secondaire public au Bénin. Cette hypothèse est confirmée. Le coefficient de chemin (Estimate = -0,83 ; CR = 3,878 ; $p < 0,001$) révèle un effet négatif et hautement significatif de la justice interactionnelle sur l'intention de quitter.

Le modèle de la figure1 illustre ces tests de lien entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'intention de quitter.

Figure 1 : Modèle de la recherche des tests des dimensions



Source : nos résultats des enquêtes quantitatives

4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche montrent que la justice organisationnelle exerce une influence négative et significative sur l'intention de quitter la situation de classe des enseignants du secondaire public au Bénin. Cette conclusion confirme les travaux antérieurs qui considèrent la justice organisationnelle comme un déterminant essentiel des attitudes et comportements

professionnels, notamment les comportements de retrait. Les résultats rejoignent ainsi les conclusions de Colquitt et al. (2013), dont la méta-analyse démontre que les perceptions de justice sont associées à une diminution des intentions de départ et à un renforcement des attitudes positives envers l'organisation. Ils s'inscrivent également dans la perspective de la théorie de l'échange social de Blau (1964), selon laquelle les individus développent une relation de réciprocité avec leur organisation lorsque celle-ci est perçue comme équitable.

Cependant, l'interprétation de cette relation nécessite de dépasser une conception strictement objective de la justice organisationnelle. En effet, une organisation peut appliquer des règles identiques, transparentes et formalisées à l'ensemble de ses membres, tout en générant des perceptions différentes de justice. Cette situation s'explique par le caractère essentiellement perceptuel de la justice organisationnelle. Comme l'a montré Adams (1965) à travers la théorie de l'équité, les individus n'évaluent pas leurs résultats uniquement en fonction des ressources réellement obtenues, mais à partir d'un processus de comparaison entre leurs contributions et leurs rétributions relativement à celles d'un référent.

Dans le contexte de l'enseignement secondaire public béninois, cette dimension du référent de comparaison apparaît particulièrement importante. Les enseignants peuvent considérer que les règles internes à leur corps professionnel sont appliquées de manière uniforme et équitable. Toutefois, leur perception de justice peut évoluer lorsqu'ils adoptent comme point de comparaison d'autres catégories de fonctionnaires de l'État. La comparaison ne porte alors plus uniquement sur la situation des enseignants entre eux, mais sur la position relative du métier enseignant dans l'ensemble de la fonction publique. Les contraintes spécifiques liées à l'enseignement, telles que la gestion des effectifs élevés, la charge pédagogique, les responsabilités sociales et les exigences professionnelles, peuvent être mises en perspective avec les avantages perçus d'autres corps administratifs ou techniques. Cette comparaison interprofessionnelle peut produire un sentiment d'injustice relative, même en l'absence de discrimination interne.

Cette observation constitue une contribution théorique importante de cette recherche. Elle suggère que la justice organisationnelle ne dépend pas uniquement des pratiques organisationnelles effectivement mises en œuvre, mais également du référent social mobilisé par les individus pour évaluer leur situation. Ainsi, la perception d'injustice résulterait de l'interaction entre trois éléments : (1) les pratiques objectives de l'organisation, (2) les attentes et représentations individuelles, et (3) le groupe de référence utilisé dans la comparaison sociale. Cette proposition permet d'enrichir la théorie de l'équité d'Adams (1965) en

introduisant l'idée d'une justice comparative référentielle, selon laquelle une même situation organisationnelle peut être jugée équitable ou injuste selon le référent choisi.

Cette perspective permet également de nuancer les convergences observées dans la littérature. En effet, plusieurs recherches concluent à une relation négative entre justice organisationnelle et intention de quitter, mais ces résultats similaires peuvent être fondés sur des mécanismes comparatifs différents. Les enseignants d'un contexte donné peuvent évaluer leur situation à partir de comparaisons internes avec leurs collègues, alors que d'autres peuvent mobiliser des comparaisons externes avec d'autres professions ou institutions. Par conséquent, la convergence statistique des résultats ne signifie pas nécessairement une convergence totale des processus psychologiques qui produisent les perceptions de justice.

Les résultats de cette étude rejoignent les travaux d'Addai et al. (2018), réalisés auprès d'enseignants ghanéens, qui montrent que les perceptions d'injustice organisationnelle augmentent les intentions de départ. Ils convergent également avec les recherches de Kuuyelleh, Akanpaadgi et Ansoglenang (2025), qui soulignent que les injustices perçues dans les pratiques organisationnelles constituent un facteur important des intentions de quitter. Ces résultats confirment que, dans les contextes africains, les perceptions d'équité jouent un rôle majeur dans la rétention des personnels. Toutefois, l'approche par le référent de comparaison permet d'aller au-delà de cette conclusion générale en montrant que la source du sentiment d'injustice peut varier selon les réalités institutionnelles et sociales.

Les différences observées avec certaines études antérieures renforcent également cette interprétation. Par exemple, Kouakou et Hien (2024), dans le contexte des grandes écoles privées ivoiriennes, montrent que les dimensions de la justice organisationnelle ne produisent pas toujours les mêmes effets, notamment concernant la justice procédurale. Cette divergence peut être expliquée par les différences de structure organisationnelle, de statut institutionnel et de référent social. Dans les établissements privés, les enseignants peuvent davantage évaluer leur situation à partir des relations avec leur direction immédiate ou des pratiques internes de gestion. Dans le secteur public béninois, en revanche, la comparaison avec l'ensemble de la fonction publique peut occuper une place plus importante en raison du statut particulier de l'emploi public et de la visibilité des différences entre catégories professionnelles.

Ainsi, les résultats de cette recherche invitent à considérer que les effets de la justice organisationnelle sont sensibles au contexte culturel et institutionnel. Les perceptions d'équité ne sont pas seulement produites par les décisions organisationnelles, mais également par les significations sociales attribuées à ces décisions. Dans les sociétés où les comparaisons entre

catégories professionnelles publiques sont fréquentes, le référent externe peut devenir un élément central dans la formation des intentions de retrait.

En définitive, cette étude confirme les relations établies entre justice organisationnelle et intention de quitter, tout en proposant une extension du modèle explicatif classique. Elle montre que l'analyse des comportements de retrait professionnel doit intégrer non seulement la question de savoir si les pratiques organisationnelles sont justes, mais également celle de savoir : « par rapport à qui les individus évaluent-ils cette justice ? ». Cette perspective ouvre une nouvelle piste de recherche consistant à examiner le rôle modérateur du référent de comparaison dans la relation entre justice organisationnelle et comportements professionnels.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'examiner l'influence de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter la situation de classe des enseignants du secondaire public au Bénin. Les résultats montrent une relation négative et significative entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter, confirmant ainsi les hypothèses de recherche. De manière spécifique, les trois dimensions de la justice organisationnelle distributive, procédurale et interactionnelle exercent toutes un effet significatif de réduction de l'intention de quitter, avec des intensités différenciées. La justice interactionnelle apparaît comme la dimension la plus influente, suivie de la justice distributive, tandis que la justice procédurale présente un effet relativement plus modéré. Cette configuration suggère que, dans le contexte éducatif béninois, les dimensions relationnelles et de la justice distributive jouent un rôle plus déterminant que les aspects purement matériels dans la formation des intentions de retrait professionnel. Ces résultats sont cohérents avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et les travaux de Colquitt et al. (2013), selon lesquels la perception d'un traitement équitable renforce la qualité de la relation employé-organisation et réduit les comportements de retrait. À l'inverse, les perceptions d'injustice affaiblissent le sentiment d'appartenance et favorisent les intentions de départ.

Dans le contexte spécifique du Bénin, ces résultats s'expliquent par les conditions d'exercice des enseignants, notamment les classes surchargées, les contraintes organisationnelles et la nécessité pour certains d'exercer des activités complémentaires. Ces facteurs renforcent la sensibilité des enseignants aux perceptions d'équité organisationnelle, faisant de la justice un levier central de stabilisation du personnel enseignant. Sur le plan théorique, cette étude contribue à la littérature en apportant des données empiriques issues d'un contexte africain encore peu documenté, notamment dans l'enseignement secondaire public. Elle confirme

également la pertinence du modèle multidimensionnel de la justice organisationnelle dans l'explication des intentions de retrait professionnel.

Sur le plan managérial, les résultats soulignent l'importance pour les décideurs éducatifs de renforcer des pratiques de gestion équitables. Cela implique notamment une plus grande transparence des procédures, un traitement respectueux des enseignants dans les interactions quotidiennes, ainsi qu'une répartition plus équitable des ressources.

Enfin, cette étude présente certaines limites liées à son approche transversale et exclusivement quantitative, qui ne permet pas de saisir les dynamiques évolutives des perceptions de justice ni la profondeur des expériences vécues. Des recherches futures pourraient adopter des approches longitudinales et qualitatives afin d'enrichir la compréhension du phénomène. L'intégration de variables médiatrices ou modératrices, telles que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail ou le soutien organisationnel perçu, pourrait également affiner les modèles explicatifs.

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.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W., & Sarfo, J. O. (2018). Organizational justice and turnover intentions among teachers in Ghana. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 235–243. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.2.235>
- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20–33.
- Bawole, J. N., Hossain, F., & Ghaleb, M. (2021). Public sector employees and organizational justice in Africa. *International Journal of Public Administration*, 44(12), 1023–1035.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1759518>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. 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.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. P., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
<https://doi.org/10.1037/a0031757>

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27866129>
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Engelbrecht, A. S., & Samuel, O. M. (2019). The effect of ethical leadership on organizational justice and turnover intentions. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2905>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational justice and job satisfaction: A comparative study. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 23–34.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Kouakou N'guessan Honoré, & Hien Sié Clotaire. (2024). Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire : le rôle du soutien social des collègues. *Revue Internationale De La Recherche Scientifique Et De l'Innovation (Revue-IRSI)*, 2(5), 1011–1035. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003005>
- Kuuyelleh, E. N., Akanpaadgi, E., & Ansoglenang, G. (2025). Perceived organisational injustices and academic staff turnover intentions in Ghanaian technical universities. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101278. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101278>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S.

- Mbiedop Wandji, I., Mboe, G. G., & Tsala Mbani, A. L. (2023). Analyse du lien entre le leadership transformationnel et la perception de la justice organisationnelle en contexte camerounais : Cas des salariés de la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1), 1–23.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion. *Economica*.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Zhou, H., & Ma, J. (2022). Organizational justice and teachers' turnover intention in primary and secondary schools: The importance of sustainable salary management. *Sustainability*, 14(20), 13314. <https://doi.org/10.3390/su142013314>