



La justice organisationnelle et le sentiment d'efficacité collective : perception du personnel enseignant

Jean-François Ouellette

Candidat au doctorat en administration et politiques de l'éducation, membre étudiant du CRIEVAT,
Université Laval

Louise Clément, DBA

Directrice du projet de thèse de l'auteur et professeure titulaire, membre régulière du CRIEVAT,
Département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval

Pour citer cet article : Ouellet, J.-F. et Clément, L. (2026). La justice organisationnelle et le sentiment d'efficacité collective : perception du personnel enseignant. *Initio*, 13.

Résumé

Ce projet doctoral examine les facteurs associés à la rétention du personnel enseignant (PE) dans un contexte marqué par la pénurie, l'alourdissement de la tâche et la complexité croissante du métier. Il s'intéresse plus précisément à deux dimensions relationnelles encore peu étudiées conjointement : la justice organisationnelle (JO), soit la perception d'équité au travail (Hoy et Tarter, 2004), et le sentiment d'efficacité collective (SEC), c'est-à-dire la croyance partagée en la capacité du groupe à atteindre des objectifs communs (Bandura, 1986; 1997). À partir de deux recensions systématiques des écrits et d'une collecte de données, par des questionnaires en ligne prévue auprès d'enseignants québécois, le projet vise à analyser les liens entre la JO, le SEC et l'intention de rester dans la profession et dans son école. Il fait l'hypothèse que le SEC pourrait jouer un rôle médiateur entre la perception de JO et cette rétention. Les résultats attendus visent à enrichir les connaissances scientifiques et à soutenir les pratiques de gestion favorisant des milieux scolaires plus justes, mobilisateurs et propices au maintien du PE.

Mots-clés

Justice organisationnelle, sentiment d'efficacité collective, rétention des enseignants, pratiques de gestion.

Summary

This doctoral project examines the factors that foster teacher retention in a context marked by staff shortages, increased workload, and the growing complexity of the profession. It focuses more specifically on two relational dimensions that have rarely been studied together: organizational justice (OJ), defined as the perception of fairness in the workplace (Hoy and Tarter, 2004), and collective efficacy (CE), understood as the shared belief in a group's ability to achieve common goals (Bandura, 1986; 1997). Based on a systematic review of the literature and a planned data collection among Quebec teachers, the project aims to analyze the relationships between OJ, CE, and their intent to stay. It notably posits that CE may play a mediating role between OJ and retention. The expected findings should contribute to advancing scientific knowledge and support management practices that promote fairer, more engaging school environments conducive to retaining teaching staff.

Keywords

Organizational justice, Collective teacher efficacy, teacher retention, management practices



Introduction

Les systèmes éducatifs contemporains font face à des défis majeurs liés à la pénurie de personnel enseignant (PE) (Sirois et Dembélé, 2023), à l'augmentation de la charge de travail (Institut national de santé publique du Québec, 2025) et à la complexification de la mission éducative (Burns et Köster, 2016). La rétention du personnel enseignant (PE) constitue un enjeu central pour les systèmes éducatifs, tant sur le plan organisationnel que celui pédagogique (Ingersoll et al., 2019). La rétention du personnel fait référence à plusieurs définitions quant au maintien du PE. Pour ce projet nous retiendrons qu'il s'agit de l'intention pour la personne enseignante de rester dans la profession, dans la même école (Gundlach et al., 2024). Bien que nous nous intéressons à l'intention de rester dans la profession et dans leur école, nous avons d'abord pris appui sur des études qui ont examiné l'intention de quitter, car ce concept représente tout de même un indicateur de rétention (Mitchell et al., 2001). Les départs prématurés de la profession entraînent des coûts importants, notamment quant aux ressources allouées pour le recrutement, l'intégration et le soutien de nouveaux enseignants (Johnson et al., 2005). Ces départs peuvent créer une instabilité des équipes-écoles et une diminution de la qualité des apprentissages, particulièrement dans les milieux plus vulnérables (Zadok et al., 2024). En somme, il importe de s'intéresser aux facteurs associés à la rétention du PE puisqu'une proportion importante (40%) du PE prendra

sa retraite d'ici 2030, alors que les taux d'attrition demeurent élevés, notamment en début de carrière (Sirois et Dembélé, 2023).

Or, les données récentes indiquent qu'une part significative des départs est attribuable à des raisons autres que la retraite, suggérant l'influence de facteurs liés à l'expérience de travail (Beaudry et al., 2021) et au climat organisationnel (Lim et Eo, 2014). Les recherches antérieures ont permis d'identifier différents facteurs associés à la rétention, regroupés généralement en dimensions individuelles, relationnelles et organisationnelles. Certaines études se sont penchées sur l'association de la rétention du PE avec l'adéquation personne-organisation (Miller et al., 2020), avec les stratégies de gestion de la direction d'établissement (Akdemir et Shelton, 2017) ou encore, avec la formation continue (St-Pierre et al., 2024).

Notre projet doctoral s'inscrit dans le champ de l'administration scolaire et vise à mieux comprendre les facteurs relationnels pouvant susciter la rétention du PE. Notre projet s'intéresse particulièrement aux facteurs relationnels puisqu'ils sont des éléments importants de l'identité sociale qui procure les ressources de soutien social, mais également puisqu'ils ont une influence sur le comportement des individus (McLeroy et al., 1988).

Certains facteurs relationnels demeurent peu explorés empiriquement de manière intégrée au contexte spécifique du travail d'enseignant (Lehnen et Günther, 2024). Parmi ceux-ci, la perception de la justice organisationnelle (JO) et le sentiment d'efficacité collective (SEC) apparaissent comme des leviers prometteurs pour mieux comprendre l'intention de rester dans la profession enseignante du PE (Zheng et Chen, 2018). La JO renvoie à la perception d'équité qu'entretiennent les individus à l'égard de la distribution des ressources, des décisions, des processus et des interactions au sein de leur organisation (Hoy et Tarter, 2004). Tandis que le SEC désigne «la croyance partagée des membres d'un groupe quant à leur capacité à atteindre ensemble des objectifs communs» (Bandura, 1997, p. 477). Bien que ces deux concepts soient largement documentés dans la littérature, ils demeurent peu explorés conjointement, et ce, particulièrement dans le contexte scolaire québécois. Les objectifs spécifiques (OS) de ce projet consistent à : OS1- examiner les liens entre la JO et l'intention de rester; OS2- étudier les liens entre le SEC et l'intention de rester; OS3- examiner les liens entre la JO et le SEC; OS4- explorer le rôle potentiellement médiateur du SEC dans la relation entre la JO et l'intention de rester. Au cours des prochains paragraphes, nous proposons d'abord un regard sur le cadre conceptuel utilisé en présentant les définitions des dimensions caractérisant la JO et le SEC, ensuite, sur la méthodologie employée pour effectuer les recensions des écrits et enfin, la méthodologie envisagée pour la réalisation du projet doctoral. Finalement nous présenterons les résultats anticipés.

Cadre conceptuel

La justice organisationnelle (JO)

La JO est un concept qui a d'abord été étudié au milieu du XX^{ème} siècle, mais ce sont principalement les travaux d'Adams (1965) qui marquent ses débuts officiels. Le concept a évolué au fil du temps, notamment avec l'ajout de dimensions, d'abord la dimension distributive (c.-à-d. l'équité dans la distribution des ressources), et la dimension procédurale (c.-à-d. l'équité dans les processus décisionnels), ensuite, la dimension interactionnelle (c.-à-d. l'équité dans la qualité du traitement interpersonnel) et finalement, s'est ajouté la dimension informationnelle (c.-à-d. l'équité dans la qualité des explications et justifications de l'information; Colquitt et al., 2001).

La JO est associée à des manifestations attitudinales telles que la satisfaction au travail (Alanoglu et Demirtas, 2021), l'engagement organisationnel (Alazmi et Alenezi, 2023) et l'identification organisationnelle (Alev, 2021). La recherche relève également que les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle de la JO sont associées négativement avec l'intention de quitter du PE (Addai et al., 2018; Basar et Sigri, 2015). En d'autres mots, lorsque le PE a une perception négative de l'équité dans la distribution des ressources, des processus décisionnels et de l'équité dans la qualité des relations interpersonnelles, il est probable que son intention de quitter la profession augmente. De manière générale, une perception négative de la JO chez le PE qu'elle soit de nature distributive, procédurale, interactionnelle ou informationnelle, peut engendrer une détérioration du bien-être psychologique (Greenberg et Colquitt, 2013).

Le sentiment d'efficacité collective (SEC)

Le PE qui croit en la capacité collective de son équipe-école à surmonter les défis éducatifs démontre généralement un engagement plus élevé et une plus grande résilience face aux contraintes de la profession, (Cansoy et al., 2022) ce qui pourrait se traduire par une meilleure rétention dans la profession. En effet, le SEC est une propriété émergente du groupe et la recherche montre que la croyance collective du groupe en sa capacité d'agir est associée à une plus grande intention de rester dans la profession des personnes enseignantes (Conley et You, 2017).

Malgré l'importance accordée à des chacun des concepts de la JO et du SEC, l'examen de leur association demeure peu documenté, tout comme leur effet conjoint sur la rétention du PE (Capone et Petrillo, 2016). Notamment, en contexte éducatif québécois, où les spécificités organisationnelles du système éducatif appellent des analyses contextualisées.

Le SEC comme médiateur dans la relation entre la JO et l'intention de rester

La validité de la perception de justice chez le PE repose sur la cohésion dans l'équipe-école (Naumann et Bennett, 2000) ce qui relie la JO et le SEC comme objet d'étude possible (Li et Cropanzano, 2009).

Pour Baron et Kenny (1986) : « une variable agit comme un médiateur dans la mesure où elle rend compte de la relation entre [la variable indépendante] et [la variable dépendante] » [traduction libre] (p.1176). Bandura (1997) accorde au SEC un rôle potentiellement médiateur, car il souligne que les individus et les groupes ne réagissent pas de manière mécanique à l'environnement et qu'ils interprètent et évaluent continuellement leur capacité d'agir. Ainsi, notre recension des écrits sur le SEC a mis en lumière que 19,4% (13/67) des articles consultés ont examiné le rôle médiateur du SEC dans différentes associations (p. ex. entre l'épuisement professionnel et l'engagement organisationnel; Aydogmus et Tukul, 2019, entre le leadership pédagogique de la direction et l'engagement organisationnel; Cansoy et al., 2022). La figure 1 présente le modèle conceptuel de notre projet doctoral.

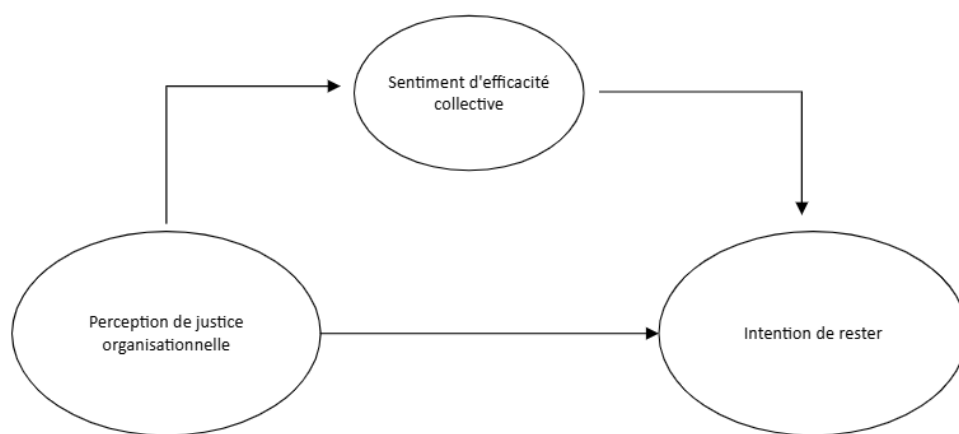


Figure 1. *Modèle conceptuel de la relation entre la JO, le SEC et l'intention de rester du personnel enseignant*

Les données recueillies et analysées permettront de valider les associations ces trois variables. La méthodologie proposée adoptera une approche quantitative afin de réaliser des analyses statistiques pour répondre à nos objectifs de recherche (général et spécifiques).

Méthodologie

Recensions des écrits

Sur le plan conceptuel, deux recensions des écrits ont été réalisées afin de documenter l'état des connaissances portant respectivement sur la JO et le SEC en milieu scolaire. Ces recensions ont été menées distinctement pour chacune de trois bases de données reconnues (c.-à-d. ERIC, Education Source, PsycINFO), selon des critères d'inclusion et d'exclusion (p. ex. les articles évalués par les pairs, de 2014 à 2024, les études empiriques réalisées avec un devis quantitatif), tout en suivant la méthode PRISMA (Liberati et al., 2009). Pour la recension de la JO, les mots-clés de recherche privilégiés ont été « *Organizational* » OU « *Organisational Justice* » ET « *Teacher* ».

Pour la recension portant sur le SEC, les mots-clés privilégiés ont été « *Collective Efficacy* » ET « *Teacher* » que nous avons recherchés dans les titres.

Collecte de données

Sur le plan méthodologique, nous envisageons de recueillir des données auprès du PE, mais également auprès de directions d'établissement œuvrant dans des établissements scolaires québécois. Un questionnaire en ligne constitué de questions à choix de réponses de type Likert sera élaboré à partir d'échelles reconnues présentant des qualités psychométriques satisfaisantes et mesurant les perceptions de la JO, du SEC et de l'intention de rester. L'échantillon aléatoire sera constitué de personnes enseignantes et de directions d'écoles volontaires à participer, leur sollicitation se fera par une promotion de la recherche via un courriel.

Les données recueillies feront l'objet d'analyses statistiques multivariées, permettant d'examiner les associations entre les variables, ainsi que les effets médiateurs potentiels. Les statistiques descriptives et les analyses de bases comme les corrélations seront réalisées à partir de SPSS (version 32.0.0.0), tandis que la modélisation par équation structurelle sera réalisée à partir du logiciel statistique R (version 2026.07.1+147).

Résultats attendus

Les résultats attendus de notre projet doctoral sont multiples et une étude de Capone et Petrillo (2016) en contexte éducatif a montré une association positive significative entre la JO et le SEC ($r = 0,47$, $p < 0,01$). Dès lors, il est anticipé qu'une perception positive de la JO soit associée positivement au SEC dans le cadre de l'analyse des données de ce projet doctoral. De plus, d'autres études montrent que la JO est associée négativement à l'intention de quitter chez le PE (Addai et al., 2018; Basar et Sigri, 2015) de même, que le SEC est associé positivement à l'intention de rester (Conley et You, 2017). Nous anticipons que l'analyse de nos données révélera des associations semblables à ces études et qu'une perception positive de la JO des personnes enseignantes québécoise sera associée positivement à l'intention de rester dans la profession et dans leur école. De plus, une augmentation de la force du lien entre la JO et l'intention de rester lorsque le SEC est introduit dans le modèle statistique devrait confirmer notre hypothèse que le SEC joue un rôle médiateur dans cette relation.

Conclusion

Notre projet doctoral s'inscrit dans cette perspective en proposant une analyse des associations entre la JO et le SEC avec l'intention de rester, des leviers essentiels du fonctionnement des organisations scolaires.

Sur le plan scientifique, notre projet vise à approfondir l'examen des liens entre la JO et l'intention de rester ainsi que des liens entre le SEC et l'intention de rester. Bien que la JO et le SEC sont deux concepts issus de traditions théoriques distinctes, il est pertinent de les examiner de manière concourante. En effet, les recherches montrent que la JO émerge de l'interaction entre les pairs (avec la direction ou avec les collègues) et qu'elle agit

auprès de l'équipe-école, c'est-à-dire de manière collective (Roberson, 2006). Notre projet contribue à l'avancement des connaissances puisque les recherches récentes se sont penchées sur la mesure de l'intention de quitter alors que la rétention s'inscrit dans une perspective positive, où il est plus juste d'être mesuré à partir de l'intention de rester (Gundlach et al., 2024).

Sur le plan social, les résultats pourront contribuer à éclairer les pratiques de gestion des directions d'établissements et des administrateurs des centres de services scolaires. En mettant en lumière l'importance des perceptions de justice et des dynamiques collectives, cette recherche pourra soutenir le développement de milieux de travail plus justes, mobilisateurs et favorables au maintien du PE.

Références

- Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W. et Sarfo, J. O. (2018). Organizational Justice and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions among Teachers in the Offinso South District of Ghana. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 235-243.
<https://accès.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1181876&lang=fr&site=ehost-live>
- Akdemir, C. et Shelton, K. (2017). A Texas Charter School District's Teacher Perceptions of Administrator Strategies that Contribute to Teacher Retention. *Charter Schools Resource Journal*, 12(1), 1-26.
<https://accès.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=130042642&lang=fr&site=ehost-live>
- Alanoglu, M. et Demirtas, Z. (2021). The Effect of Bureaucratic School Structure on Teachers' Job Satisfaction: The Mediator Role of the Organizational Justice. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(2), 432-470.
<https://accès.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1306650&lang=fr&site=ehost-live>
- Alazmi, A. A. et Alenezi, A. S. (2023). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 778-794.
- Alev, S. (2021). The Relationship between Organizational Justice, Professional Motivation and Organizational Identification: A Study on Teachers. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(4), 127-139.
<https://doi.org/DOI:10.29329/epasr.2021.383.7>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. W.H. Freeman.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb41039662m>
- Basar, U. et Sigri, Ü. (2015). Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(1), 45-59.
<https://accès.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1057477&lang=fr&site=ehost-live>
- Beaudry, C., Deschenaux, F., Aguir, M. et L'Hébreux, S. (2021). Quitter la profession enseignante? L'évolution des conditions d'exercice du travail du personnel enseignant québécois dans le contexte de la COVID-19. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (66).
- Burns, T. et Köster, F. (2016). *Governing Education in a Complex World, Educational Research and Innovation*. OCDE Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255364-en>
- Cansoy, R., Parlar, H. et Polatcan, M. (2022). Collective Teacher Efficacy as a Mediator in the Relationship between Instructional Leadership and Teacher Commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 25(6), 900-918. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708470>

- Capone, V. et Petrillo, G. (2016). Teachers' Perceptions of Fairness, Well-Being and Burnout: A Contribution to the Validation of the Organizational Justice Index by Hoy and Tarter. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 864-880. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2015-0013>
- Conley, S. et You, S. (2017). Key influences on special education teachers' intentions to leave: The effects of administrative support and teacher team efficacy in a mediational model. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 521-540.
- Greenberg, J. et Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Gundlach, H. A., Slep, G. R. et Hattie, J. (2024). A meta-analysis of the antecedents of teacher turnover and retention. *Educational Research Review*, 44, 100606.
- Hoy, W. K. et Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. <https://doi.org/10.1108/09513540410538831>
- Ingersoll, R. M., May, H. et Collins, G. (2019). Recruitment, employment, retention and the minority teacher shortage. *Education Policy Analysis Archives*, 27(37), 1-42.
- Institut national de santé publique du Québec. (2025). *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail*
<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3613-sante-mentale-risques-psychosociaux-travail-enseignement-public.pdf>
- Johnson, S. M., Berg, J. H. et Donaldson, M. L. (2005). *Who stays in teaching and why?: A review of the literature on teacher retention*. Project on the Next Generation of Teachers, Harvard Graduate School of Education.
- Lehnen, S. et Günther, C. (2024). Why People Stay-A Systematic Literature Review of The Employee Retention Literature. *Available at SSRN* 5278422.
- Li, A. et Cropanzano, R. (2009). Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, 35(3), 564-599. <https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J. et Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *Bmj*, 339.
- Lim, S. et Eo, S. (2014). The mediating roles of collective teacher efficacy in the relations of teachers' perceptions of school organizational climate to their burnout. *Teaching & Teacher Education*, 44, 138-147.
<https://acces.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=98574533&lang=fr&site=ehost-live&scope=site>
- McLeroy, K. R., Bibeau, D., Steckler, A. et Glanz, K. (1988). An ecological perspective on health promotion programs. *Health education quarterly*, 15(4), 351-377.

- Miller, J. M., Youngs, P., Perrone, F. et Grogan, E. (2020). Using Measures of Fit to Predict Beginning Teacher Retention. *Elementary School Journal*, 120(3), 399-421. <https://doi.org/10.1086/707094>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. et Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Naumann, S. E. et Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of management journal*, 43(5), 881-889.
- Roberson, Q. M. (2006). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(2), 177-192.
- Sirois, G. et Dembélé, M. (2023). Pénurie de personnel enseignant. Ampleur du phénomène au Québec. *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 12(2), 12-17.
- St-Pierre, A., Savard, I. et Tremblay, D.-G. (2024). Comment la formation continue peut-elle contribuer à favoriser la rétention et l'attraction du personnel enseignant du Québec? *Médiations & médiatisations*, (19), 28-45.
- Zadok, A., Benoliel, P. et Schechter, C. (2024). Teacher-leaders' personality traits of extraversion, conscientiousness, and openness to experience and transformational leadership: The implications for collective teachers efficacy. *Teaching & Teacher Education*, 140, 1-10..
<https://acces.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=175239059&lang=fr&site=ehost-live&scope=site>
- Zheng, H. et Chen, M. (2018). A Study on the Influence of Organizational Justice on College Teachers' Sense of Professional Achievement. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 18(5), 2283-2294.