

Justice organisationnelle et motivation des techniciens de laboratoire : quels leviers pour l'implémentation de la démarche qualité (ISO 15189) dans les CHU de Côte d'Ivoire ?

Organisational justice and laboratory technicians' motivation : what levers for implementing the quality approach (ISO 15189) in the University hospitals of Côte d'Ivoire ?

N'GUÉSSAN Kakou Emmanuel

Chercheur

Université Alassane Ouattara de Bouaké

UFR des Sciences Économiques et de Gestion

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Entreprises

Côte d'Ivoire

SEFFON Souleymane

Enseignant-chercheur

École Supérieure du Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Félix Houphouët Boigny

Laboratoire Droit, Économie et Gestion des Entreprises

Côte d'Ivoire

KRAMO Kouadio Emmanuel

Enseignant-chercheur

École Supérieure du Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Félix Houphouët Boigny

Laboratoire Droit, Économie et Gestion des Entreprises

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 27/10/2025

Date d'acceptation : 30/11/2025

Digital Object Identifier (DOI) : www.doi.org/10.5281/zenodo.17856349

Résumé

Les hôpitaux publics africains connaissent de nombreux dysfonctionnements (Kirmi & Chachouati, 2019 :32). L'OMS va exiger de ces hôpitaux l'amélioration continue des soins aux usagers (OMS, 2001, 2019). Ainsi nous assistons à différentes réformes et changements (Outmane, 2021 : 452). Les pouvoirs publics vont recourir à la démarche qualité pour la qualité des soins et la satisfaction des usagers (Oumarou & Baidari, 2025 : 256). Les autorités ivoiriennes vont donc s'approprier cette politique de démarche qualité dans les laboratoires publics de biologie médicale (N'guessan, Seffon & Kramo, 2025). Dans cet optique, elles vont initier des changements structurels et organisationnels afin d'inciter le personnel à l'amélioration continue des soins et services. Mais le tableau est triste car les laboratoires ivoiriens restent inchangés à cause de l'indifférence des techniciens de laboratoires sensés s'approprier cette nouvelle démarche. Nous avons mené des investigations dans les laboratoires publics de biologie médicale à partir d'une étude qualitative fondée sur la justice organisationnelle (Greenberg, 1987). Cette démarche vise à comprendre les causes de l'échec de l'implémentation de la démarche qualité dans les Centres hospitaliers et universitaires.

Mots clés : Démarche qualité, techniciens, laboratoire de biologie médicale, justice organisationnelle, Centres hospitaliers et universitaires.

Abstract

African public hospitals suffer from numerous dysfunctions (Kirmi & Chachouati, 2019:32). The WHO has required these hospitals to continuously improve patient care (WHO, 2001, 2019). As a result, we are seeing various reforms and changes occurring (Outmane, 2021: 452). Public authorities have decided to use quality approach to ensure the quality of care and user satisfaction (Oumarou & Baidari, 2025: 256). The Ivorian authorities have therefore taken ownership of this quality approach policy in public medical biology laboratories (N'guessan, Seffon & Kramo, 2025). With this in mind, they have initiated structural and organizational changes to encourage staff to continuously improve care and services. However, the picture is bleak, as ivorian laboratories remain unchanged due to the disregard of the laboratory technicians who are supposed to adopt this new approach. We conducted investigations in public medical biology laboratories based on a qualitative study focused on organizational

justice (Greenberg, 1987). Such approach aims at understanding the causes of the failure to implement the quality approach in university hospitals.

Keywords: Quality approach, technicians, medical biology laboratory, organizational justice, university hospitals.

Introduction

La question de la santé de la population est devenue très angoissante et même une bête noire pour les autorités (Arliaud, 1987). Et pour cause l'inégalité des soins de santé à travers le monde a obligé l'OMS à imposer des astreintes aux organisations publiques de santé en vue de l'amélioration continue du service rendu aux usagers (OMS, 2001). Face à cette pression permanente qui va consister à la recherche de l'efficacité et de l'efficience, les pouvoirs publics vont recourir aux outils de gestion qui étaient réservés aux organisations privées (Kervasdoué, 2004). Pour se faire, il faut la mobilisation des acteurs, pour la satisfaction des usagers (Kaplan & David, 1992). Les ressources humaines se présentent alors comme l'élément important pour atteindre les objectifs fixés (Fane, Haïdara & Traoré, 2025 : 89) et constituent les plus déterminantes (Karrakchou, 2020 :3). Ainsi ces outils ne sont efficaces que si les individus concernés par leur application se les approprient dans leur usage quotidien (Bédé, Bédé, Fiorello & Maumon, 2012 : 2).

Toutefois le personnel démotivé adopte des attitudes contraires à leur code d'éthique tels que les absences, les grèves répétées, des turn-over élevés et des rackets (Agonhossou & Godonou, 2011). C'est le cas en Côte d'Ivoire où malgré tous les efforts consentis par le gouvernement aucun laboratoire des cinq Centres hospitaliers et universitaire (CHU) de Côte d'Ivoire n'est accrédité au grand désarroi des usagers (Conseil de gestion des CHU, 2020 ; & CRESAC, 2014). Il faut noter que toute implémentation de démarche qualité est précédée de la motivation du personnel (Abderrahim, 2011).

En effet le Centre régional d'évaluation en éducation, environnement, santé et d'accréditation en Afrique (CRESAC) a pour mission de procéder, dans un cadre régional et sur le territoire des états membres, à l'accréditation des Organismes d'évaluation de la conformité (OEC), incluant notamment les laboratoires de biologie médicale. Dans cette optique, le CRESAC a adapté la norme ISO 15189 version 2015 afin de l'ajuster aux réalités structurelles et organisationnelles des laboratoires médicaux publics, tout en veillant à sa conformité avec les exigences internationales.

Il convient de rappeler que les CHU relèvent du statut d'Établissements publics nationaux (EPN) de santé, et plus précisément d'Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC). Ils sont donc tenus d'assurer leur autofinancement à hauteur de 40 %, les 60 % étant couverts par la contribution du gouvernement. Mais force est de constater que les CHU éprouvent des difficultés à atteindre ce niveau d'autonomie financière. Cependant la démarche qualité n'est pas une option mais constitue à la fois une exigence internationale et une préoccupation constante des pouvoirs publics.

Avec tous les efforts consentis, un questionnement s'impose:

Pourquoi la motivation du personnel à la démarche qualité ne réussit-elle pas dans les laboratoires médicaux publics des CHU ?

Les questions spécifiques suivantes découlent de cette question principale :

Quelles sont les conséquences du manque de motivation des techniciens de laboratoire à la démarche qualité sur les organisations publiques ivoiriennes de santé ?

Comment mettre en place un mécanisme de la motivation de ce personnel pour réussir la démarche qualité dans les organisations publiques ivoiriennes de santé ?

L'objectif principal de cette recherche est de trouver les causes d'échec de l'implémentation de la démarche qualité dans les laboratoires médicaux publics des CHU de Côte d'Ivoire. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour une étude de cas qui est une démarche qualitative. Nous avons choisi un échantillon de convenance de 30 entretiens (Dépelteau, 2010) regroupant les techniciens qui ont déjà participé à une démarche qualité dans les laboratoires de biologie médicale des cinq (5) CHU. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des techniciens à l'aide d'un guide d'entretien. Nous avons aussi consulté des documents et fait des observations afin de recueillir les informations indispensables pour comprendre le phénomène relatif aux comportements des agents relativement à l'implémentation de la démarche qualité. Notre recherche étant une étude compréhensive, nous avons mobilisé la théorie procédurale de Greenberg (1987). Nous déduisons les propositions qui stipulent que la perception de la justice organisationnelle régule la motivation du personnel pour le succès de la démarche qualité.

Afin d'étayer ce sujet, nous avons dégagé deux axes opérationnels :

Le premier porte sur le cadre théorique et le deuxième sur l'étude empirique et étude de cas.

Une conclusion générale fait la synthèse et présente les contributions, les limites puis les perspectives de la recherche pour étendre notre travail.

1. Cadre théorique

Parmi la diversité des théories de la motivation, nous présentons celles qui s'inscrivent le plus étroitement au cadre de notre travail.

1.1. La théorie bi-factorielle de Herzberg

Cette théorie discrimine deux types de facteurs : ceux qui génèrent de la satisfaction au travail (facteurs de motivation) et ceux qui peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail qu'il appelle facteurs d'hygiène (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

La motivation des individus au travail passe par les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ces facteurs se réfèrent à la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail. Cette double intervention prend en compte l'élargissement horizontal et l'enrichissement vertical. L'enrichissement horizontal du travail consiste à confier de tâches diversifiées à l'individu. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe. L'enrichissement vertical du travail à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique. Cette théorie a été confrontée aux critiques relatifs à la confusion entre la motivation au travail avec la satisfaction au travail.

1.2. La théorie de l'équité d'Adams

La théorie de l'équité, élaborée au début des années 1960 par Adams (1963, 1965), a fait l'objet de nombreux approfondissements. Selon cet auteur, tout individu en situation de travail observe son environnement professionnel afin d'évaluer le caractère équitable ou non du traitement qui lui est réservé. L'évaluation de cette équité repose sur la comparaison entre les rétributions perçues et les contributions fournies à l'organisation, ce rapport influençant directement, de manière positive ou négative, le niveau d'effort consenti par l'individu dans son activité professionnelle.

Greenberg (1987) enrichit la théorie de l'équité d'Adams en la segmentant et l'intégrant à un cadre processuel et relationnel. Il la nomme justice organisationnelle qui se subdivise en justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et informationnelle.

1.3. La théorie de la justice organisationnelle de Greenberg

Ce concept regroupe trois dimensions à savoir la justice distributive, la justice procédurale et enfin la justice interactionnelle et informationnelle.

En effet la justice distributive englobe les résultats prenant en compte la formation et la rémunération c'est-à-dire les récompenses les promotions et les salaires. Nous avons qualifié cela de Moyens d'Allocations de ressources. Un employé perçoit une injustice s'il perçoit qu'un collègue qui ne déploie pas la même énergie dans le travail perçoit la même rémunération que lui ou perçoit plus que lui. L'octroi de formation est aussi une reconnaissance de l'organisation vis-à- vis de l'employé. Un employé qui ne réçoit pas de formation continue dans l'exercice de de son activité se noie dans la routine.

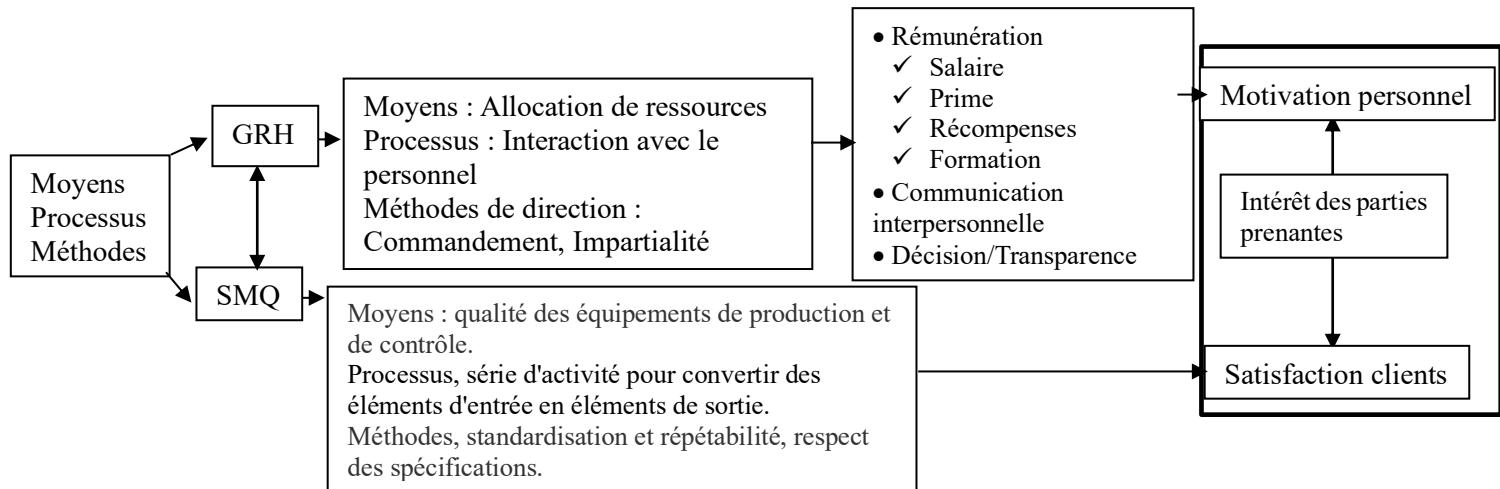
En effet la routine provoque une diminution de la stimulation intellectuelle et de l'intérêt pour les tâches quotidiennes. Le salarié se désengage de ses tâches quotidiennes réduisant ainsi sa motivation (Deci & Ryan, 1985). Elle agit aussi négativement sur la vigilance et la créativité occasionnant une baisse et un ralentissement de la prise de décision (Fisher, 1993). Dans ce cas il modifie son comportement et adopte des attitudes contraires au code d'éthique de sa mission comme le soulignent Seffon, N'guessan & Kramo (2025 : 1157) dans leurs travaux au point où ils disent que la société est « *l'objet de profondes fissures au niveau des valeurs morales* ». Cet état de fait les conduisent à l'amotivation. Cette dimension s'associe à la théorie des besoins de Maslow (1954). Les techniciens de laboratoires des CHU auront-ils ce comportement dans l'exercice de leur mission de service public ?

Il s'ensuit la justice procédurale qui, quant à elle prône l'équité des processus et des méthodes de décision c'est-à-dire la transparence dans l'évaluation du personnel et l'impartialité dans l'attribution des postes de nomination et de décoration. Une appréciation perçue comme biaisée génère du mécontentement et crée la démotivation car les employés jugent si l'évaluation est proportionnelle aux contributions. Cette dimension se rapproche du modèle de Leventhal (1980) sur les critères de justice procédurale. Nos investigués prennent-ils en compte cette dimension pour modifier leur attitude ? La dernière dimension est celle de la justice interactionnelle. Elle stipule que la qualité des interactions interpersonnelles du manager entre autres le respect, la communication, les explications des décisions ; si elles sont mal gérées sapent la confiance du personnel à leur hiérarchie. Cette disposition met en mal la motivation du personnel. Mais cette disposition peut-elle se retrouver chez nos investigués ?

Ce prolongement théorique proposé par Greenberg présente un intérêt particulier pour notre étude, dans la mesure où les dimensions qu'il met en évidence trouvent une application concrète dans le contexte des CHU. En effet, les différents dispositifs de gestion mis en œuvre au sein de ces institutions illustrent la manière dont la perception de la justice organisationnelle peut

influencer la motivation. À partir de la théorie de Greenberg et du Système de management de la qualité, nous déduisons le schéma suivant :

Schéma 1 : Interaction entre GRH (à partir de la théorie de Greenberg) et SMQ



Source: Résultats de nos travaux, 2025

Dans la théorie de la justice organisationnelle élaborée par Greenberg, la gestion des ressources humaines met en lumière un ensemble d'instruments stratégiques, parmi lesquels figurent les moyens d'allocation des ressources, notamment à travers la rémunération (comprenant salaire, primes, récompenses) ainsi que la formation. À cela s'ajoute le processus d'interaction avec le personnel. Ces interactions portent sur la qualité des relations interpersonnelles et communicatives. Les méthodes de commandement quant à elles évoquent le recrutement c'est-à-dire la manière dont les postes sont attribués au sein des organisations et aussi la communication interpersonnelle.

Lorsque ces mécanismes sont orchestrés de manière cohérente et équitable, ces éléments convergent inéluctablement vers une stimulation de la motivation des collaborateurs, les incitant ainsi à s'investir pleinement dans l'adoption d'outils de gestion, telle que la démarche qualité. Comme le souligne Martineau (2014 : 24), « *les outils de gestion, dans cette perspective, constituent des leviers mobilisés pour atteindre cet objectif : leur usage repose sur l'idée qu'ils permettent d'accroître l'efficacité au service de la finalité poursuivie* ».

Par ailleurs, ces principes se retrouvent, sous une forme adaptée, dans la démarche qualité, cette fois orientée vers la satisfaction du client. Il convient néanmoins de ne pas les confondre, leurs contenus et finalités respectifs demeurant distincts. Toutefois, ils convergent vers un dessein commun dans le cadre du système de management par la qualité : conjuguer la motivation des équipes et la satisfaction des clients, ici incarnés par les patients. Dans notre travail, nous nous

intéressons principalement à la théorie de la justice organisationnelle en rapport avec le personnel technique de laboratoire de biologie médicale.

1.4. Littérature courante et deduction des hypothèses

La démarche qualité s'est imposée comme une norme incontournable au sein des organisations publiques de santé ainsi les responsables de ces structures y recourent de manière systématique (Kirmi & Chachouati, 2019). Toutefois, l'adhésion du personnel à cette démarche repose a priori sur la motivation qui est un levier essentiel (Andry, 2016 ; Fekari, 2011). Dans leurs recherches, ils démontrent que l'amélioration de la qualité des soins et la prise en charge optimale des patients nécessitent une réorganisation du travail, notamment à travers la promotion des groupes semi-autonomes (Lompempe, Kingunza, Iyamba, Kasongo, Bongonda & Lofenya, 2024). Cette approche novatrice place le personnel de santé au cœur des priorités organisationnelles, en valorisant l'autonomie, la responsabilité et la reconnaissance des employés. Ce cadre favorise un état de motivation propice à l'appropriation des politiques institutionnelles par les équipes. Contrairement à ces derniers, notre analyse s'appuie sur le cadre conceptuel de la justice organisationnelle de Greenberg (1987). Elle offre un éclairage pertinent sur les dynamiques motivationnelles et leur impact sur l'engagement organisationnel.

➤ La justice organisationnelle comme déterminant de la motivation au travail

Les premières investigations examinant les relations entre la justice organisationnelle, englobant la justice procédurale, distributive, puis interactionnelle, et la motivation au travail ont émergé au cours des années 1970. Les travaux pionniers de Deci (1970), suivis par ceux de Reis, Johnson & Smith (1977), ont établi que la justice organisationnelle perçue, notamment dans les processus décisionnels et l'application des règles, joue un rôle déterminant. Cette perception, conjuguée au respect de la communication interpersonnelle au sein des organisations, exerce une influence positive et significative sur la motivation des employés.

Ces auteurs soulignent que lorsque les salariés perçoivent les procédures de gestion comme transparentes, équitables et cohérentes, ils développent un sentiment de confiance et manifestent davantage d'engagement dans leur travail. À l'inverse, un manque de justice organisationnelle tend à engendrer de la frustration, et crée la démotivation.

S'appuyant sur la théorie de la justice organisationnelle développée par Greenberg (1987), Fall (2014) a conduit des travaux au sein de plusieurs entreprises, révélant l'impact significatif de la justice organisationnelle sur la motivation des salariés. Celle-ci se manifeste notamment à travers allocation des ressources et des relations interpersonnelles harmonieuses, qui favorisent

l'engagement au travail. La reconnaissance des efforts, notamment par l'attribution de primes, représente un levier clé pour stimuler la motivation au sein des organisations.

Dans le prolongement de ces résultats, Tremblay, Senécal & Rinfret (2001) ont approfondi cette relation à partir d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon de 611 salariés québécois issus de différents secteurs professionnels. Les résultats de leur étude démontrent que la justice distributive, englobant l'allocation équitable des ressources, des récompenses et des charges de travail, ainsi que la justice procédurale, caractérisée par des méthodes de recrutement transparentes et des processus décisionnels clairs, favorisent l'amélioration de la motivation du personnel. Par ailleurs, la justice interactionnelle, qui repose sur le respect et une communication interpersonnelle efficace, contribue également à renforcer l'engagement motivationnel. Selon ces auteurs, les employés qui perçoivent une répartition équitable des ressources et des récompenses estiment que leurs efforts sont reconnus à leur juste valeur, ce qui favorise leur satisfaction au travail et donc leur motivation au travail. De plus, lorsque les procédures de décision apparaissent impartiales et participatives, elles consolident le sentiment d'appartenance et de confiance au sein de l'organisation.

D'autres chercheurs sont parvenus à des conclusions similaires. Gagné, Bérubé & Donia (2007) et Grenier (2010), par exemple, ont confirmé que la perception d'équité dans la distribution des récompenses et dans la mise en œuvre des procédures de gestion est un puissant moteur de motivation. Dans cette perspective, la justice organisationnelle apparaît comme un facteur clé permettant de créer un environnement propice à l'épanouissement et à la mobilisation des salariés.

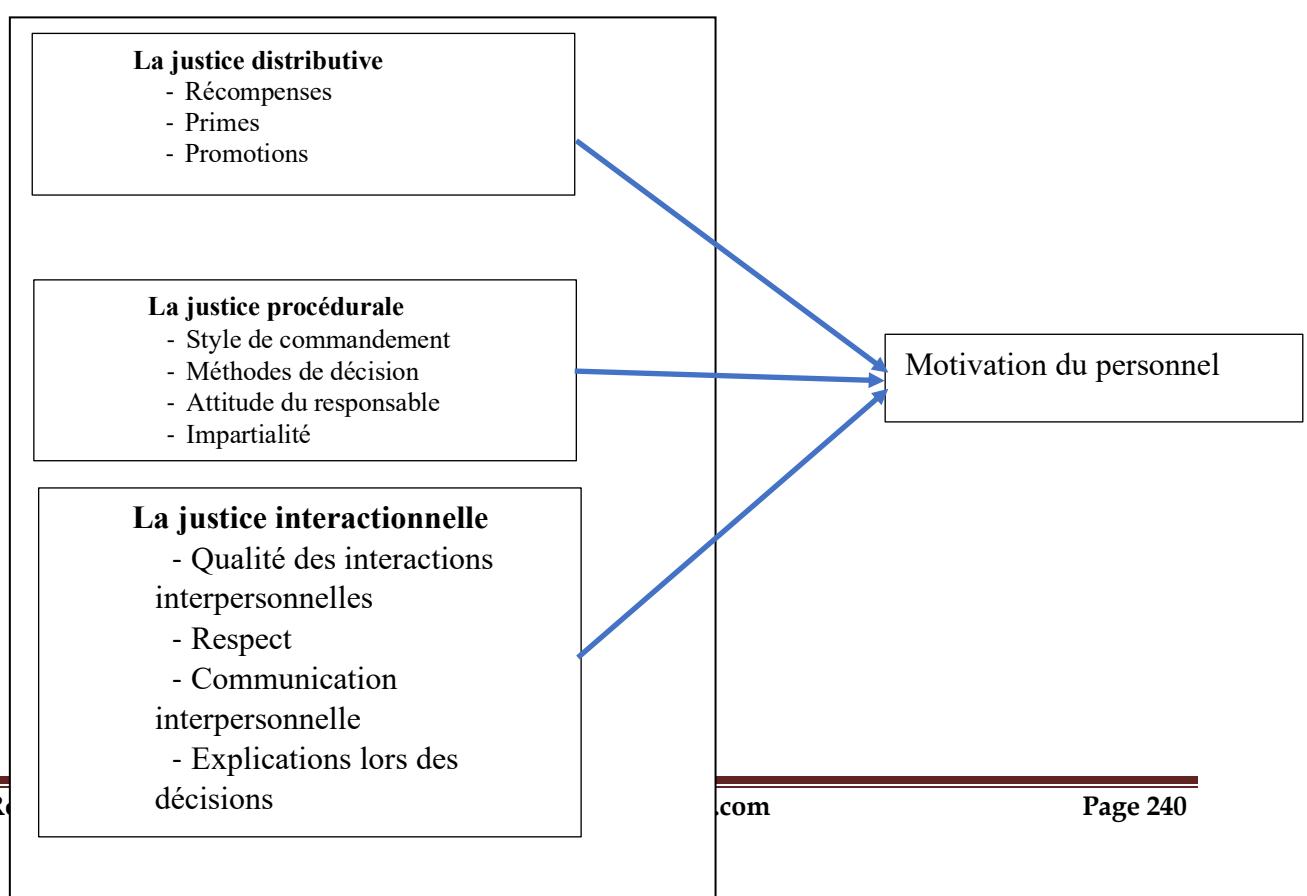
Les travaux de Kuvaas (2006), réalisés au sein d'une multinationale norvégienne, viennent appuyer ces résultats. L'auteur démontre que les perceptions de justice au niveau des différents facteurs énumérés par Greenberg (1987) au sein des organisations influencent non seulement la motivation, mais également la qualité des relations interpersonnelles et le climat de travail. Lorsque les employés jugent que les décisions sont prises de manière équitable et que leurs contributions sont reconnues, ils manifestent davantage d'initiatives, de créativité et de loyauté envers l'entreprise. À l'inverse, une perception d'injustice ou de favoritisme entraîne un désengagement progressif et une détérioration du climat organisationnel.

L'ensemble de ces recherches empiriques converge vers une même conclusion : la justice organisationnelle – qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle – constitue un déterminant essentiel de la motivation au travail. Elle influence non seulement la satisfaction

des employés, mais également leur engagement, leur performance et leur fidélité envers l'organisation. Les travaux de Deci, Tremblay, Kuvaas, Gagné et Grenier mettent ainsi en évidence que la justice perçue dans les pratiques de gestion crée un environnement psychologique favorable à l'autonomie, au sentiment de compétence et au développement du lien social au sein du collectif de travail.

La revue de littérature consultée permet de déduire les hypothèses suivantes, lesquelles s'inscrivent dans le cadre théorique de la justice organisationnelle : la justice distributive (perçue à travers l'équité des récompenses, des primes et des promotions), la justice procédurale (évaluée au regard du style de commandement, des modalités de prise de décision, de l'impartialité du supérieur hiérarchique et de la cohérence des procédures), ainsi que la justice interactionnelle (appréhendée par la qualité du traitement interpersonnel, le respect, la clarté de la communication et la pertinence des explications lors des décisions) exercent une influence positive significative sur la motivation au travail des collaborateurs. Ci-après le schéma conceptuel issu du cadre théorique vérifiant les mécanismes postulés par la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987).

Figure 1 : Le schéma conceptuel suivant le cadre théorique



Source: Nos travaux, 2025

2. Méthodologie

2.1. Échantillonnage

Avant de choisir les laboratoires de biologie médicale des CHU, nous avons fait une observation participante de trois mois afin de nous familiariser des réalités vécues dans ces structures et mettre nos investigues en confiance (Thietart et al., 2014). Nous avons ensuite obtenu une autorisation des autorités afin de commencer nos entretiens avec les techniciens inclus dans notre étude. Il faut noter que ces structures ont été sélectionnées parce qu'elles occupent le sommet de la pyramide sanitaire et constituent la référence pour les soins les plus spécialisés et complexes. Et dans la déontologie médicale, tout usager admis au CHU doit d'abord faire les examens, avant de recevoir les premiers soins. Plusieurs laboratoires existent dans ces structures mais notre choix s'est porté sur les laboratoires en raison de leurs tentatives antérieures infructueuses d'implémentation d'une démarche qualité. Nous avons choisi un échantillon de convenance de 30 techniciens qui ont pris part à une démarche qualité au sein de leur établissement respectif. Ils ont une expérience professionnelle d'au moins 05 ans. Cette exigence repose aussi sur l'hypothèse qu'ils ont probablement participé ou assisté à des cérémonies de distinction, notamment celle du « Blason d'or », instituée par le gouvernement en 2011. Cette reconnaissance visait à honorer les agents de santé les plus méritants. Après avoir informé les techniciens de l'objectif et des modalités de l'étude, nous avons obtenu leur consentement. Les entretiens semi-directifs ont ensuite été réalisés individuellement afin d'éviter toute influence mutuelle entre les participants et de garantir la confidentialité des réponses. Les techniciens ayant préalablement donné leur accord mais qui ont été dans l'impossibilité d'être présents au lieu initialement prévu pour l'entretien ont été contactés par téléphone. Le guide d'entretien leur a ensuite été transmis par messagerie WhatsApp. Grâce à notre suivi soutenu, les participants ont complété le guide d'entretien in situ de manière autonome. La durée moyenne de chaque entretien est restée comprise entre 35 et 40 minutes. Signalons toutefois que la saturation a été atteinte à partir du 25^{ème} entretien où il n'y avait plus de nouveau thème, ce qui pouvait nous permettre d'arrêter notre enquête car ce critère constitue un arrêt de la collecte (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Cependant nous avons continué notre

enquête puisque nous avions déjà défini l'effectif de notre échantillon avant d'investir le champ d'étude car Dépelteau (2010) dit que 30 entretiens suffisent.

Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique conformément à notre cadre théorique selon trois catégories à savoir la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Cette classification reflétant le contexte socioprofessionnel des techniciens de laboratoire émergeant dans les CHU. Le processus de codage fermé a ensuite permis d'examiner minutieusement les transcriptions afin de valider ou de tester les hypothèses formulées. Cette recherche avait pour objectif de convertir les données qualitatives brutes en informations structurées, organisées selon des catégories d'analyse prédéfinies.

Nous avons croisé les apports théoriques, le vécu quotidien et les documents à notre disposition afin de réduire les biais que pourraient contenir les entretiens des investigués.

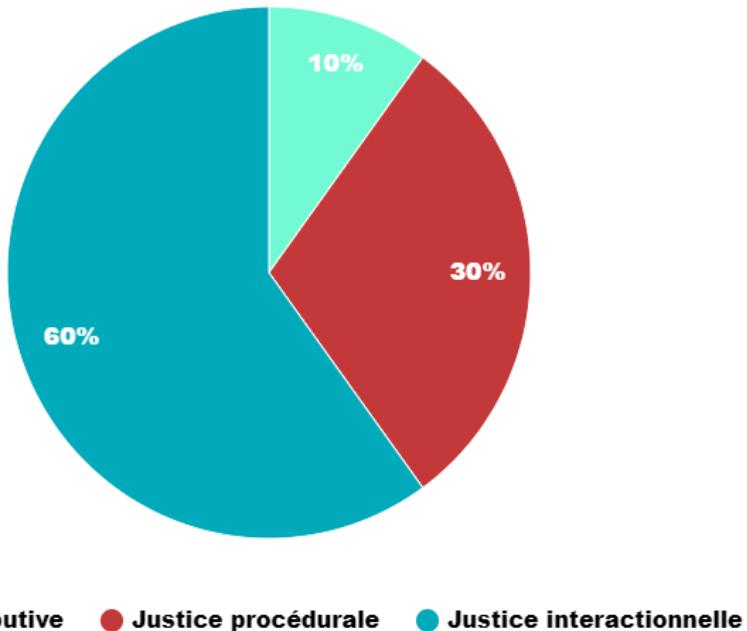
3. Résultats

Tableau 1 : Effectifs et pourcentages de la perception de justice par les investigués

	Dimensions	Effectif	Pourcentage (%)
Justice organisationnelle	Justice distributive	3	10
	Justice procédurale	9	30
	Justice interactionnelle	18	60
Total		30	100

Source : Nos travaux, 2025

Figure 2 : Représentation des effectifs et des pourcentages de la perception de justice



Source : Nos travaux, 2025

L'analyse des perceptions des techniciens à l'égard des dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) révèle un déséquilibre marqué. Seule une minorité de 10 % des techniciens exprime une perception positive de la justice distributive. Une proportion plus importante, soit 30 %, considère la justice procédurale comme satisfaisante. En outre, la grande majorité des répondants (60 %) accorde une évaluation favorable principalement à la dimension interactionnelle, voir plus de 50 %. Ce profil asymétrique indique une prédominance de la justice interactionnelle dans les représentations des techniciens, au détriment des deux autres composantes. Cela suggère déjà une valorisation prioritaire des relations interpersonnelles et du traitement respectueux au sein de l'organisation.

Tableau 2 : Répartition de la population d'étude selon l'ancienneté

Ancienneté(années)	Nombre de personnes	%	Pourcentage dominant
10-15	9	30	
15 et plus	13	43,34	73,34
5-10	4	13,33	
Moins de 5	4	13,33	
Total	30	100	

Source : Nos travaux, 2025

Ce tableau présente la répartition des 30 techniciens constituant l'échantillon de notre étude en fonction de leur ancienneté dans les CHU. Quatre tranches d'ancienneté ont été distinguées, permettant d'appréhender la structure par séniорité de la population enquêtée.

Ancienneté de 15 ans et plus, constitue le groupe le plus important : 13 personnes, soit 43,34 % de l'échantillon.

Ancienneté comprise entre 10 et 15 ans, tranche aussi significative : 9 personnes, soit 30 %.

Ancienneté comprise entre 5 et 10 ans et moins de 5 ans : chacune de ces tranches regroupe 4 personnes, soit 13,33 % respectivement.

La somme des deux catégories les plus élevées (15 ans et plus + 10-15 ans) représente 22 individus sur 30, soit 73,34 % de l'échantillon (valeur indiquée dans la colonne « Pourcentage dominant »). Cette proportion élevée indique que près des trois quarts des techniciens enquêtés possèdent une ancienneté supérieure ou égale à 10 ans.

Cette structure fortement orientée vers les profils seniors traduit une population expérimentée.

Apparemment cette configuration confère à l'échantillon une légitimité accrue en matière de perception de la justice organisationnelle. Les répondants disposent d'une vision longitudinale des pratiques et des évolutions internes. Cependant une prudence s'impose donc dans l'interprétation des verbatims.

3.1. Les verbatims et Codes

Tableau 3

Code	Sous-thème	Thème	Verbatims
“Pas de récompense”	Reconnaissance	Distributive	“Il n'y a pas de récompense ici. La seule chose, c'est l'arbre de Noël.” (E04_TechM_15ans)
“Décision imposée”	Transparence	Procédurale	“On prend la décision et on vous informe.” (E10_TechF_10ans)
“Insulte publique”	Respect	Interactionnelle	“Le chef m'a dit devant tout le monde : tu ne vaux rien.” (E06_TechM_15ans)
“Même salaire, charge différente”	Équité salariale	Distributive	“On a tous le même salaire, mais les charges sont différentes.” (E12_TechM_15ans)
“Favoritisme”	Promotion	Procédurale	“Un nouveau venu a été promu, on ne sait comment.” (E13_TechM_15ans)

“Respect mutuel”	Relations interpersonnelles	Interactionnelle	“On se respecte entre nous. Même le chef nous appelle par notre prénom.” (E09_TechM_15ans)
------------------	-----------------------------	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Nos travaux, 2025

4. Discussion des résultats

L'analyse des entretiens révèle que 10 % des répondants perçoivent la dimension de justice comme relevant d'une forme de justice, tandis que 90 % expriment une opinion contraire. S'agissant de la justice procédurale, 30 % déclarent percevoir une justice, contre 70 % qui estiment que les procédures sont inéquitables. Enfin, 60 % des participants considèrent que la justice interactionnelle est respectée et 40% le contraire.

4.1. La justice distributive

Telle que conceptualisée par Greenberg (1987), elle inclut notamment les dispositifs de récompense, les politiques de promotion, les régimes de rémunération ainsi que les opportunités de formation. Ces facteurs constituent des déterminants majeurs de la motivation du personnel. Leur perception comme inéquitable, engendre des sentiments de frustration et de démotivation, conformément aux postulats de la théorie des besoins de Maslow (1954). Les éléments ainsi évoqués trouvent une application concrète au sein des systèmes de gestion des Centres hospitaliers universitaires, dans la mesure où ces derniers relèvent du statut d'Établissements publics à caractère industriel et commercial.

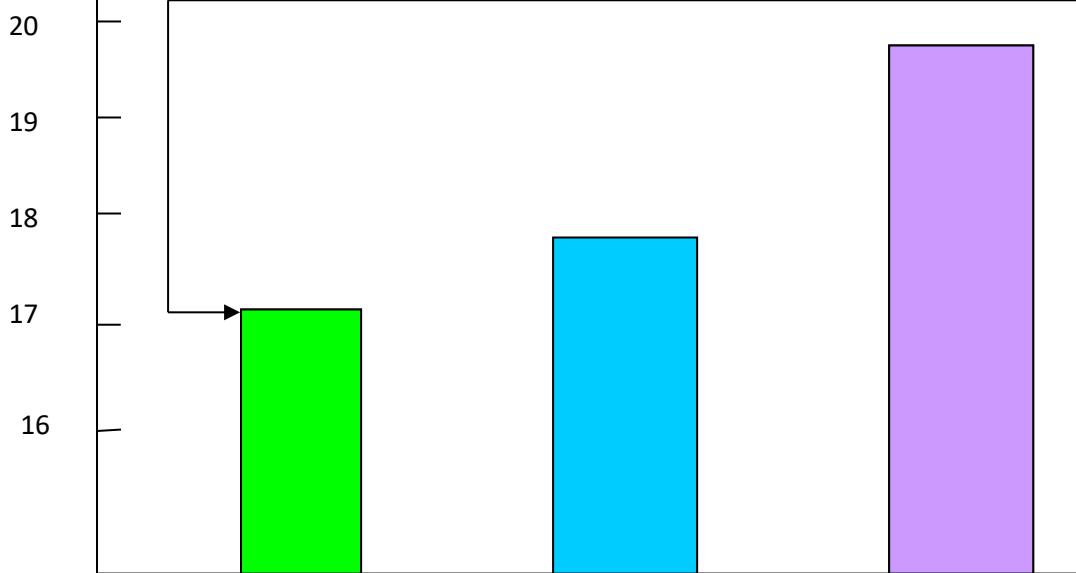
La démarche de motivation doit intégrer simultanément les objectifs collectifs et les aspirations individuelles, condition essentielle de la réussite des démarches qualité au sein des organisations publiques de santé. La déclinaison opérationnelle de cette orientation stratégique relève de la responsabilité du manager, qui en assure la transmission aux responsables qualité, lesquels exercent à leur tour une influence structurante sur les techniciens. Or nous constatons que c'est seulement 10 % de la population étudiée qui trouve une justice dans cette dimension. Des méthodes de travail très efficaces doivent être définies en connaissance des cultures des salariés afin de les engager au travail (Hofstede, 1994). Pour ce faire, il faut déterminer des objectifs clairs et affichés (Locke & Latham, 1990 ; Locke, 1968) afin de discriminer les travailleurs motivés des amotivés. Ce système peut éviter les frustrations et chacun peut mesurer ses performances. Le salaire à un caractère alimentaire mais les éléments comme les primes, les promotions, les distinctions relèvent des efforts consentis. (E02_TechM_11ans) dit : « *Ici au*

CHU, on a une prime annuelle et elle s'octroie chaque année. Tu es toujours là, tu as ta prime ». Une autre (E_29_TechF_22ans) affirme : « *Ici là, même les patrons ne viennent pas au travail, ils signent seulement les résultats et puis c'est tout* ». À l'observation, nous n'avons pas vu de fiche de poste ni d'indicateurs d'objectifs. Chacun pour soi. Nous avons approché l'administration pour nous en acquérir sur la prime. Il a été dit que les primes se partagent sur la base d'une division euclidienne par l'effectif du personnel. Un autre technicien (E20_TechM_20ans) dit : « *le CHU n'est pas le champ de cacao de mon père, je fais ce que je peux. Tu vois à la banque de sang, nos amis peuvent toucher 200 000 F et même plus dans les CHR. Regarde Monsieur Ici, si tu as trop eu c'est 60000 F. C'est pas normal* ». Quand, les techniciens parlent de F, il s'agit du FCFA. Monnaie utilisée en Côte d'Ivoire. Un autre Technicien (E25_TechM_21ans) très mécontent à ajouter : « *Tu sais monsieur euh ! On vient d'avoir un nouvel appareil du Japon, c'est moi qui devrais partir au japon pour la formation, mais c'est le chef de service qui est parti. Même formation on n'a pas. Quelle injustice ? On n'est pas formé* ». Dommage que le personnel ne soit pas formé. Car la formation constitue un levier essentiel de développement des compétences des travailleurs et facilite leur insertion progressive au sein de la structure hiérarchique organisationnelle. Dans cette perspective, Le Boterf (2000) l'envisage comme un processus de construction résultant d'une articulation pertinente entre diverses ressources mobilisables (le «savoir-agir») et la dynamique motivationnelle de l'individu (le «vouloir-agir»)

La perception de la justice distributive au sein des centres hospitaliers universitaires (CHU) est fortement négative, ce qui engendre une démotivation du personnel et compromet son efficacité. En revanche, la littérature indique que la rémunération, dans l'ensemble de ses composantes, constitue un déterminant incontournable de la motivation et de la performance organisationnelle (Terry & Franklin, 1985 ; Papa, Singhal & Papa, 2007).

Comparaison entre le salaire et la productivité

Et les travailleurs sous-payés sont moins productifs



Les travailleurs sous-payés sont moins productifs par rapport aux travailleurs surpayés

Source : Management des organisations, p .184 (Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2005).

Face à cette problématique, il est impératif de mettre en place un dispositif structuré visant à optimiser le rôle de la rémunération comme levier de motivation. Ce dispositif pourrait inclure une gratification libérale, conçue pour encourager l'engagement du personnel. Par ailleurs, l'établissement d'objectifs spécifiques, alignés sur les activités de la démarche qualité, est essentiel pour renforcer l'efficacité des organisations publiques de santé.

La justice distributive est inexistante et ne peut donc générer une motivation au travail.

4.2. La justice procédurale

Cette justice, quand elle est bien menée influence positivement la confiance institutionnelle, l'engagement du personnel et la citoyenneté organisationnelle (Seffon et al., 2025), même si les résultats sont déplorables. Et lorsque cette procédure n'est pas respectée, elle génère le mécontentement et dispose le personnel à la démotivation (Leventhal, 1980). Pour assurer l'efficacité de ce mécanisme, il est intéressant d'accorder aux techniciens de laboratoire la possibilité d'exprimer librement leurs préoccupations avant toute décision les concernant directement. Par ailleurs, les critères d'attribution des tâches, de répartition des nouvelles paillasses gouvernant l'organisation du travail doivent être explicites. Toute cette panoplie d'informations est à communiquer et à appliquer de manière cohérente et impartiale afin d'écartier toute perception de partialité ou d'arbitraire. Enfin, les décisions prises, même

lorsqu'elles s'imposent uniformément, doivent être mises en œuvre dans le respect de la dignité intrinsèque de ces derniers, conformément au principe éthique d'interaction respectueuse.

Nous avons eu un résultat de 30 % (figure 2), et les techniciens ont un sentiment d'injustice dans l'application des règles et l'inconsidération dont ils sont objets. Aux regards des nominations de Surveillants délégués et de majors dans les services, ces derniers déplorent des nominations de complaisances au niveau des surveillants délégués. Un technicien (E17_TechM_21ans) dit : « *J'ai plus de 20 ans d'expérience, on devait aussi me nommer mais un nouveau qui n'a même pas fait 2 ans est désigné surveillant, comment il a fait pour lui. On ne sait pas comment le patron choisit ces surveillants-là. Matin, tu viens et puis c'est affiché. Aucune explication, c'est tout* ». Face à ce mécontentement exprimé par certains techniciens, nous avons sollicité un entretien avec le chef de service du laboratoire. Celui-ci a précisé que la compétence de désignation des surveillants délégués ne relève pas de son autorité, mais incombe exclusivement à la Sous-direction des soins infirmiers et obstétricaux. Son rôle se limite à proposer, parmi les techniciens de laboratoire placés sous sa responsabilité, les candidats présentant les aptitudes requises pour exercer cette fonction, dans un contexte marqué par une pénurie structurelle de surveillants dûment formés et affectés au CHU. Dans l'élaboration de ses propositions, il privilégie les agents ayant bénéficié de formations complémentaires en management, gestion ou disciplines connexes. L'examen des dossiers administratifs et des attestations de formation des personnes finalement désignées, auxquels nous avons pu accéder, a permis de confirmer l'objectivité et la pertinence des critères retenus. Il est donc impérieux de vulgariser les critères de nomination des surveillants dans les laboratoires afin d'éviter toute perception d'injustice. Une technicienne dit (E10_TechF_10ans) : « *On prend la décision et on vous informe* ». À l'observation, nous avons remarqué qu'il n'y a pas de livret d'accueil pour recevoir et intégrer les nouveaux venus. D'ailleurs, il n'y a pas de procédure formelle d'intégration afin que les techniciens s'imprègnent des textes qui régissent toute cette batterie d'actions. L'intégration des nouveaux salariés aboutit à une socialisation professionnelle et permet à la culture organisationnelle de s'infuser dans la structure (Lacaze, 2007).

Nous avons un cas similaire au Nigéria où à l'occasion de l'épidémie d'Omicron des réaménagements ont été faits sans informations préalables au personnel. Plusieurs techniciens ont été démotivés et ont menacé de démissionner (Adeyemi & Afolabi, 2023). A contrario les travaux de Makhado & Davhana-Maselesele (2022) ont montré la réduction de l'épuisement

professionnel par des décisions expliquées et mieux appréhendées par le personnel de santé. Ce qui n'est pas le cas dans nos Centres hospitaliers et universitaires.

En définitive, l'absence ou l'insuffisance de justice procédurale se manifeste notamment par un style de commandement peu participatif, des méthodes de décision opaques et insuffisamment expliquées, ainsi qu'une attitude du responsable hiérarchique perçue comme irrespectueuse ou distante. Ce déficit d'impartialité dans l'application des règles et des critères décisionnels empêche, par voie de conséquence, de susciter la motivation escomptée chez les agents. Loin de favoriser l'engagement, une telle configuration procédurale alimente au contraire un sentiment d'injustice et une démotivation profonde au sein du personnel technique.

Au total, la justice procédurale dans ce cas ne peut donc induire une motivation au travail

4.3. La justice interactionnelle

Près de 60% des investigés voit une justice dans cette dimension relativement due au respect, à la communication, et aux explications lors des décisions prises. Elle se polarise sur la qualité des interactions interpersonnelles entre les techniciens entre eux-mêmes et leurs supérieurs hiérarchiques qui sont les médecins biologistes, notamment dans le cadre des processus d'analyse biologiques. Un technicien (E06_TechM_15ans) dit : « *Il n'y a pas de problèmes entre nous. Ce qui est sûr, le courant passe bien. Souvent même quand tu es absent, ton camarade peut te remplacer* ». Cette assertion se vérifie de l'un des plus anciens (E09_TechM_15ans) : « *Ici nous formons une famille, il faut aider les jeunes gens à se prendre en charge. Et puis après on verra la suite, bon !* » Nous avons remarqué effectivement qu'il règne une bonne harmonie entre les techniciens mais cette harmonie n'est pas soutenue par des faits concrets pouvant aider à l'adoption de la démarche qualité au sein du laboratoire. Comme un sentiment de justice dans la récompense ne serait-ce que verbale émanant des patrons.

Ces résultats trouvent une confirmation empirique dans une étude au Nigeria, où, en dépit d'un contexte organisationnel caractérisé par l'opacité des procédures de promotion et une fragilité du moral, les techniciens de laboratoire identifient les interactions respectueuses avec la hiérarchie. Ceci constitue un facteur déterminant de leur motivation au travail se matérialisant par le développement accru de comportements de citoyenneté organisationnelle (Ogbonna, Mukoro & Okereka, 2025).

Certains estiment que les patrons ne les respectent pas. Un Technicien (E19_Tech_20 ans) dit : « *Regardez monsieur, quand on a besoin de toi, on dit laboratin ! Viens faire ce travail. Ces hommes nous mettent au bas de l'échelle. Vraiment aucune considération pour nous. Moi, j'ai*

fait un stage dans un pays mais là-bas on respecte le technicien ». La justice interactionnelle, telle que conceptualisée par Greenberg (1987), constitue une dimension essentielle de la justice organisationnelle, influençant significativement les dynamiques interpersonnelles en milieu professionnel. Bien que la perception de la justice interactionnelle soit estimée à environ 60 % dans certains contextes organisationnels, il convient de souligner que des comportements managériaux humiliants ou discriminatoires persistent, compromettant cette perception. À l'inverse, l'adoption d'une posture empreinte d'empathie envers les subordonnés favorise une perception positive de la justice interactionnelle, renforçant ainsi la confiance et le sentiment d'appartenance des employés. Ce traitement respectueux s'avère crucial pour aligner les individus avec les politiques organisationnelles et encourager leur engagement. Des explications claires, opportunes et adaptées, relevant de la sous-dimension informationnelle de la justice interactionnelle, contribuent également à cette dynamique positive. Selon Colquitt et al. (2001), une perception favorable de la justice interactionnelle est significativement corrélée à une satisfaction accrue au travail, à un engagement organisationnel renforcé et à une meilleure performance individuelle. De surcroît, cette dimension joue un rôle clé dans l'amélioration de la coopération au sein des équipes et la réduction des conflits intergroupes et intra-organisationnels (Bies, 2015 ; Hellriegel, Slocum & Woodman, 2005). Dans des contextes de stress élevé, comme l'illustrent les travaux de Shaw et al. (2021), les employés ayant bénéficié d'explications transparentes et bien formulées surmontent plus aisément les difficultés, préservant ainsi leur engagement professionnel. Un exemple concret de cette dynamique a été observé durant la pandémie de COVID-19, où les techniciens manipulant des prélèvements dans les centres hospitaliers universitaires (CHU) ont maintenu un niveau d'engagement élevé, notamment grâce à des explications claires fournies par la hiérarchie. Cette transparence a permis de préserver leur motivation, même dans des conditions de travail exigeantes. Ainsi, la justice interactionnelle perçue par ces techniciens illustre son rôle déterminant dans la mobilisation et la motivation au travail, particulièrement dans des environnements complexes et stressants. Ces observations confirment l'importance stratégique de cultiver des interactions respectueuses et transparentes pour optimiser les résultats organisationnels.

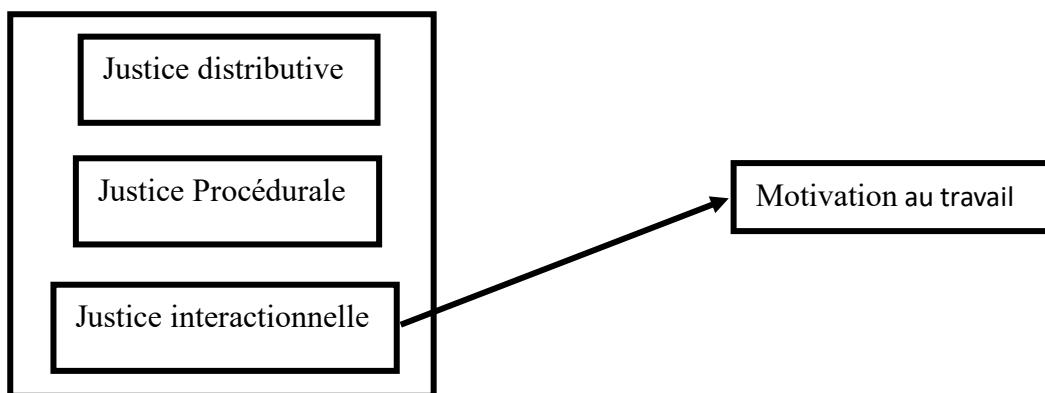
Nous déduisons le schéma suivant :



Conclusion partielle :

La présente étude met en évidence une hiérarchie claire des dimensions de la justice organisationnelle en matière de motivation des techniciens de laboratoire. La justice distributive est presque inexistante (10%), confirmant que, dans un contexte de ressources limitées et de rémunérations structurellement contraignantes, la perception d'équité dans la répartition des récompenses matérielles ou des promotions ne constitue plus un levier motivationnel significatif. La justice procédurale (30%) demeure insuffisante à elle seule pour susciter un engagement soutenu, les procédures, même perçues comme relativement équitables, étant souvent vécues comme distantes et impersonnelles. La justice interactionnelle (60%) est perçue comme l'élément substantiel de la motivation au travail. Nous obtenons le schéma suivant déduisant le mécanisme suivant :

Justice organisationnelle



Source : Nos travaux, 2025

Conclusion générale

Cette étude qualitative, menée dans les laboratoires de biologie médicale des cinq Centres hospitaliers et universitaires (CHU) de Côte d'Ivoire, met en évidence les obstacles à l'implémentation de la démarche qualité, principalement liés à la faible motivation des techniciens de laboratoire. La théorie de la justice organisationnelle de Greenberg (1987) nous a servi de base dans cette étude. L'analyse révèle une perception majoritairement négative de la justice organisationnelle. Seuls 10 % des techniciens perçoivent une justice distributive, 30 % une justice procédurale, tandis que 60 % reconnaissent une justice interactionnelle, bien que des comportements managériaux inappropriés persistent. Ces perceptions inéquitables,

marquées par des rémunérations inadéquates, des nominations opaques et un manque de formation, engendrent frustration et démotivation, compromettant l'engagement envers la démarche qualité (Colquitt et al., 2013 ; Shaw et al., 2021). Les résultats soulignent la nécessité de dispositifs structurés, intégrant des objectifs clairs, une communication transparente et des formations adaptées, pour renforcer la motivation (Locke & Latham, 1990). Les limites de l'étude, notamment son échantillon restreint ne peut nous permettre une validation externe (Thietart et al., 2014).

Dans les perspectives, il serait intéressant d'élargir cette étude à tous les laboratoires publics de biologie médicale ayant échoué à l'implémentation de la démarche qualité. Il faudra aussi intégrer d'autres catégories professionnelles et contextes, pour approfondir les leviers motivationnels favorisant l'adoption de la démarche qualité dans les organisations publiques de santé.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Adeyemi, O. S., & Afolabi, A. (2023). Procedural justice as a predictor of organizational citizenship behaviour among medical laboratory scientists in Southwest Nigeria. *African journal of health professions education*, 15(2), 178–189.
- Agonhossou, Y., & Godonou, M. (2011). L'implication organisationnelle dans le secteur hospitalier béninois : cas des infirmiers. *Revue africaine de management*, 5(1), 67–84.
- Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication et organisation*, (50), 179-202.
- Arriaud, M. (1987). *Les médecins*. Paris : La découverte.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., Maumon N. (2912). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Revue management & avenir*, 4 (54), 83-106.
- Bies, R. J. (2015). Interactional justice : Looking backward, looking forward. In *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 89-108). Oxford university press

- 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.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- De Miribel, M. (2016). Le leadership responsable dans les organisations de santé. *Revue hospitalière de France*, 590 (1), 56–59.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York : Plenum Press.
- Deci, E.L., Harry, T. R, Elizabeth, J. J. & Raymond, S. (1977). Toward reconciling equity theory and insufficient justification ». *Personality and social psychology bulletin*,3(2), 224-227.
- Dépelteau, F. (2010). La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats. Laval, Québec : Presses de l'université Laval.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and psychology*, 17(2), 245–260.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial relations*, 69(4), 709–731.
- Fane T., Haidara B. B., Traoré A.S. (2025). Gestion des carrières et motivation dans les entreprises industrielles maliennes : cas de la SGMA. *Revue française d'économie et de gestion*, 6(3), 87-102.
- Fekari, A., (2011). La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME. *Management & avenir*, 43 (3), 164-177.
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human relations*, 46(3), 395-417.
- Gagné, M., Bérubé, N. & Donia, M. (2007). Relationships between different Forms of organizational justice and different motivational orientations ». Poster presented at the society for industrial and organizational psychology. New York, NY.
- Greenberg, J. (1987). Une taxonomie des théories de la justice organisationnelle. *Academy of management review*, 12(1), 9-22.

Grenier, S., Gilbert, M.-H. & Savoie, A. (2010). La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 16 (2), 126-140.

Guest, Bunce & Johnson (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59–82.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2005). *Management des organisations* : De Boeck.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *La motivation au travail* (2^e éd.). New York, NY: John Wiley & Sons.

Kaplan, R. S., David, P. N. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71-79.

Karrakchou. S. (2020). La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. *Revue française d'économie et de gestion*, 1(2), 1 -22.

Kervasdoué, J. (2004). *La santé n'a pas de prix, mais elle a un coût*. Paris : Gallimard.

Kirmi, B., Chachouati W. (2019). Les établissements hospitaliers publics : vers une nouvelle gouvernance inspirée du management de la qualité. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4, (2), 321-347.

Kuvaas, B. (2006). Work performance and affective commitment, and work motivation : The roles of pay administration and pay level. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 365-385.

Lacaze, D. (2007). *L'intégration professionnelle des jeunes : enjeux et dispositifs*. Paris : La documentation française.

Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'organisation.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships. *Social exchange : Advances in theory and research*, 1, 27-55.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157–189.

Lompempe, B.G., Kingunza, M.A., Iyamba, K. C., Kasongo, P. M., Bongonda, B.J-P. & Lofenya, B. F (2024). Groupes semi-autonomes, un modèle pratique pour les organisations de santé sur la motivation du personnel dans la ville de Mbandaka. *Revue internationale du chercheur*, 5 (3), 631-650.

- Makhado, L., & Davhana-Maselesele, M. (2022). Perceived procedural justice and voice in shift rotation decisions as predictors of burnout among nurses and medical laboratory technicians in Limpopo public hospitals. *South African journal of psychology*, 52(3), 245–258.
- Martineau, R. (2014). Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion: application à un outil de reporting hospitalier. *Gestion et management public*, 2(4), 21-43.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
- N'guessan, K.E., Seffon, C., Kramo, K.E. (2025). Implication des techniciens de laboratoires publics de biologie médicale à la démarche qualité. *Revue internationale des sciences de gestion*, 8(3), 1453-1481.
- Ogbonna, I. J., Mukoro, A., & Okereka, O. P. (2025). Organizational justice and employee performance : a study of the Delta State hospital management board. *DELSU journal of management sciences*, 7(1), 1–18.
- OMS (2019). L'action mondiale pour la sécurité des patients. Rapport : Genève.
- OMS. (2001). Rapport sur la santé dans le monde 2000 : pour un système de santé plus performant, Genève.
- Oumarou, A.A. & Baidari, B. (2025). Perception de la performance organisationnelle après engagement dans une démarche qualité : cas des hôpitaux publics du Niger. *Revue française d'économie et de gestion*, 6 (4), 254- 282.
- Outmane, S. (2021). Implication organisationnelle et performance au travail chez les professionnels de santé : l'étude d'un cas hospitalier. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 (1), 450-480.
- Papa, M. J., Singhal, A., & Papa, W. H. (2007). Intellectuals searching for publics : Who is out there ? *Management communication quarterly*, 21(1), 139-144.
- Perry, J.L., Cho, Y.J. (2012). Motivation intrinsèque et attitudes des employés. Rôle de la fiabilité managériale, de l'orientation vers les objectifs et des attentes de récompense extrinsèque. *Revue de l'administration du personnel public*, 32(4), 382-406.
- Proulx, S. (2008). Les sources de la motivation au travail: une revue de littérature. *Revue des sciences de l'éducation*, 34(1), 123-145.
- Seffon, S., N'guessan, K.E. & Kramo, K.E. (2025). Le climat éthique dans les organisations pour promouvoir l'esprit de corps : cas de la Police nationale de la Côte d'Ivoire. *Revue internationale des sciences de gestion*, 8(3), 1155-1177.

Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2021). Explaining the effects of perceived justice on employee outcomes: the role of sensemaking. *Journal of organizational behavior*, 42(3), 345-362.

Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1985). Les principes du management. *Economica*.

Thietart, R.A, Allard-Poesi, F. Eiffel, G., Angot, J., Baumard, P., Blanc, A. Cartier, M., Charreire-Petit, S., Chollet B., Donada, C., Drucker-Godard, C., Durieux F., Ehlinger, S., Forques B., Garreau L., Grenier C., Ibert, J., Josserand E., Maréchal G., Mbengue A., Milano P., Perret V., Royer I., Vandangeon-Derumez I. & Xuereb J.M. (Eds) (2014). *Méthodes de recherche en management*. Malakoff : Dunod.

Tremblay, E., Senécal, C. & Rinfret, N. (2001). Survivre à la décroissance de son organisation: une question de justice organisationnelle et de motivation. *Psychologie du travail et des organisations*, 7(3), 127-147.

Annexes

Annexe 1 : Principes déontologiques de médecine de laboratoire

Les laboratoires doivent garantir le principe énonçant que le bien-être et l'intérêt du patient sont primordiaux et que les patients doivent être traités équitablement et sans discrimination. (ISO 15189 Annexe C.2.1)

Chaque laboratoire médical doit fournir ses services aux utilisateurs d'une manière respectueuse de leurs droits à la santé et sans discrimination. (ISO 15189 Annexe C 2.2)

Chaque laboratoire doit obtenir le consentement du patient pour chaque procédure à effectuer sur celui-ci. En situation d'urgence, si le consentement ne peut pas être obtenu, il est acceptable d'effectuer les procédures nécessaires à condition qu'elles respectent l'intérêt du patient. (ISO 15189 Annexe C 4.1)

Les laboratoires médicaux doivent mettre en place des directives qui abordent les sujets de conflits d'intérêt, de pression interne/externe indue et de confidentialité qui pourraient affecter la crédibilité du travail effectué et les informations générées par le laboratoire. (ISO 15189 Article 4.1.4 et 4.1.5 b, c, d et 5.1.13)

Le personnel employé au sein du laboratoire ne doit pas en compromettre l'organisation en participant à des activités qui pourraient négativement affecter leur qualité de travail, leur compétence, leur impartialité, leur jugement ou intégrité opérationnelle. (ISO 15189 Article 4.1.5 b, d).

Annexe 2 : Guide d'entretien (principales questions)

Confidentialité :

Nous vous remercions d'avoir accepté de remplir ce guide d'entretien qui est d'ordre académique. Il répond à la rédaction de notre article. Il s'adresse exclusivement aux Techniciens de laboratoire de biologie médicale (ingénieurs des techniques de Santé, techniciens biologistes).

Les renseignements contenus dans ce guide sont confidentiels. Ils sont couverts par le secret statistique conformément à la loi du 7 juin 1961 sur l'obligation de répondre et le secret statistique.

A. Justice distributive

1. Récompenses

- Pouvez-vous décrire comment les récompenses sont attribuées dans votre structure ?
- Pensez-vous que ces récompenses sont distribuées de manière équitable ?

2. Prime

- Selon vous, les critères d'attribution des primes sont-ils transparents et justes ?
- Y a-t-il eu des moments où vous avez ressenti une inégalité dans l'attribution des primes ? Pouvez-vous donner un exemple ?

3. Promotions

- Comment se déroulent les processus de promotion pour les techniciens de laboratoire dans votre service ?
- Pensez-vous que les opportunités de promotion sont équitables pour tous ?

4. Salaires

- Pensez-vous que les salaires reflètent justement les compétences et l'expérience des Techniciens ?
- Y a-t-il des différences de salaire entre collègues que vous jugez injustifiées ? Pouvez-vous expliquer ?

B. Justice procédurale (Processus décisionnels)

1. Style de commandement

- Comment décririez-vous le style de management de votre responsable hiérarchique ?
- Pensez-vous que ce style favorise un environnement de travail équitable ? Pourquoi ?

2. Méthodes de décision

- Comment les décisions importantes sont-elles prises dans votre service ?
- Avez-vous l'impression que ces décisions sont prises de manière transparente ?

3. Attitude du responsable hiérarchique

- Comment percevez-vous l'attitude de votre responsable hiérarchique envers les techniciens de laboratoire ?
- Pensez-vous que votre responsable traite tout le monde de manière équitable ?

4. Impartialité

- Diriez-vous que les processus dans votre service sont impartiaux ?
- Y a-t-il des situations où vous avez ressenti un manque d'impartialité ?

C. Justice interactionnelle

1. Qualité des interactions interpersonnelles

- Comment décririez-vous la qualité des relations entre collègues dans votre service ?
- Pensez-vous que ces interactions sont marquées par le respect et l'équité ? Pourquoi ?

2. Pouvez-vous partager une expérience positive ou négative concernant vos interactions avec vos collègues ou supérieurs ?

3. Respect

- Vous sentez-vous respecté(e) dans votre rôle de technicien (ne) de laboratoire par vos collègues et supérieurs ?
- Y a-t-il eu des moments où vous avez ressenti un manque de respect ?

4. Communication interpersonnelle/Explication lors des décisions

- Comment évaluez-vous la communication au sein de votre équipe ?
- Lorsque des décisions importantes sont prises, recevez-vous des explications claires ?

Nous vous remercions d'avoir accepté notre entretien, nous vous prions de remplir la fiche signalétique ci-après.

Emploi / Niveau d'étude	Ingénieur des Tech.de santé <input type="checkbox"/>	Technicien Sup. de Santé <input type="checkbox"/>			
Fonction (Nomination)					
Âge :					
Expériences professionnelles	5-10 <input type="checkbox"/>	10-15 <input type="checkbox"/>	15 et plus <input type="checkbox"/>		
Nombre d'enfants en charge					
CHU d'origine	Cocody <input type="checkbox"/>	Treichville <input type="checkbox"/>	Yopougon <input type="checkbox"/>	Angré <input type="checkbox"/>	Bouaké <input type="checkbox"/>