

# Modélisation du rôle de la justice organisationnelle : ses effets sur la satisfaction et sur les attitudes à l'égard de l'action collective

par Michel Tremblay, Professeur à HEC Montréal  
et Patrice Roussel, Maître de Conférences à l'Université Toulouse 3

## Résumé :

*Cette communication expose les avancées théoriques de la recherche sur la justice organisationnelle et ses conséquences sur les attitudes et les comportements de l'individu au travail. L'étude empirique vise à tester à partir d'un échantillon de 3067 cadres l'influence des différentes formes de justice organisationnelle sur des attitudes telles que la satisfaction à l'égard de la rémunération, du travail, de l'entreprise et l'intention de se syndiquer. La force de ces différentes relations de cause à effet est comparée entre les variables explicatives de justice distributive et de justice des processus sur les variables à expliquer d'attitudes. Les relations causales sont testées avec un modèle d'équations structurelles sous LISREL VII.*

## 1. Introduction

Les recherches récentes ont mis en évidence que la perception de la justice organisationnelle était un cadre d'analyse des plus utile pour expliquer les attitudes et les comportements au travail. Deux perspectives de justice ont principalement dominé les études sur la justice en milieu de travail : la justice distributive et la justice de processus. La justice distributive cherche à expliquer comment les personnes réagissent à l'égard des diverses récompenses qu'elles reçoivent. La justice de processus s'intéresse pour sa part aux réactions des individus en regard des processus utilisés pour déterminer les récompenses (Greenberg, 1990). La première forme de justice s'intéresse aux «fins» alors que la seconde «aux moyens» (Sweeney et McFarlin, 1993).

L'attention de la communauté scientifique s'est principalement portée vers l'étude des conséquences de la justice distributive (Greenberg, 1987). Ces études ont cherché, pour la plupart, à vérifier les fondements de la théorie de l'équité d'Adams (1963) et de la théorie de la privation relative de Crosby (1976). Plusieurs études sur le terrain ont mis en évidence que les individus qui perçoivent être globalement en situation d'équité sont plus satisfaits de leur salaire, de leur emploi et adoptent de meilleurs comportements au travail que les individus qui estiment être rémunérés de façon inéquitable (Agho et al., 1993; Berg, 1991; Covin et al., 1993; Sweeney et al., 1990; Witt et Nye, 1992). Bien que ces travaux de recherche aient permis de faire avancer nos connaissances sur les déterminants de la justice

organisationnelle et sur ses conséquences, dans le contexte de la rémunération, le rôle des référents et de la justice procédurale dans la chaîne des attitudes et des comportements a été jusqu'ici peu exploré. A notre connaissance, aucune recherche n'a testé l'effet direct des référents salariaux et de la justice procédurale. A la suite des travaux de Summers et Hendrix (1991), cette présente étude a pour but d'explorer l'influence directe des référents salariaux et de la justice procédurale sur la satisfaction à l'égard du salaire, la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard de l'entreprise, et le rôle intermédiaire de ces facettes de la satisfaction entre les formes de justice et le désir de rejoindre un syndicat. Pour vérifier l'importance et la direction de ces relations, nous aurons recours à un modèle d'équations structurelles de type LISREL (Jöreskog et Sörbom, 1989).

## 2. La justice distributive et ses conséquences

Les théories associées à la justice distributive ont cherché à comprendre et à expliquer comment les individus réagissent lors d'une distribution injuste des récompenses (Greenberg, 1990). Le modèle explicatif le plus souvent cité dans la littérature est la théorie de l'équité d'Adams (1963). Selon cette théorie, une personne calcule un ratio correspondant à ses contributions comparées à ses rétributions et effectue le même calcul pour d'autres personnes appelées «référents» (Other). La question des comparaisons sociales demeure toutefois encore mal connue, en particulier en ce qui concerne le choix des référents (Pinder, 1984; Scholl, Cooper et McKenna, 1987; Tremblay et al., 1996). Bien que de nombreuses taxonomies de référents aient été proposées, cinq catégories de référents salariaux peuvent être identifiées selon Blau (1994), soit : les référents sociaux (ex : familles, amis), financiers (la suffisance du salaire pour s'ajuster aux besoins financiers), historique (salaire reçu en comparaison aux emplois précédents), organisationnels (comparaisons à l'intérieur de l'organisation), externes (comparaisons à l'extérieur de l'organisation).

La relation entre la perception de justice et la satisfaction à l'égard du salaire est probablement celle qui a reçu la plus grande attention des chercheurs. Les résultats de ces recherches fournissent une forte évidence que la satisfaction à l'égard du salaire est liée à la justice distributive (Oldham et al., 1986; Sweeney et al., 1990; Sweeney, 1990; Summers et Hendrix, 1991; Summers et DeNisi, 1991). Par exemple, l'étude de Sweeney (1990) a montré que l'équité perçue avait un meilleur pouvoir de prédiction de la satisfaction à l'égard du salaire que le niveau du salaire. Dans une étude de type causale, Summers et Hendrix (1991) ont trouvé que la perception de la justice distributive avait le meilleur pouvoir prédictif de la satisfaction à l'égard du salaire. Ces études ont toutefois eu recours à des mesures globales de perception de l'équité, par conséquent, elles ne permettent pas d'inférer sur l'importance d'un référent en particulier. Il semble exister une évidence relativement forte que la satisfaction à l'égard du salaire varie suivant l'importance et le niveau des référents (Dyer et Thériault, 1976; Goodman, 1974; Summers et DeNisi, 1990; Sweeney et al., 1990). En revanche, il n'existe pas d'unanimité en ce qui concerne l'importance de l'influence des classes de référents salariaux sur la satisfaction à l'égard du salaire. Selon certaines études, les comparaisons internes favoriseraient davantage la satisfaction que les comparaisons externes (Capelli and Sherer, 1988; Finn et Lee, 1972; Hills, 1980; Scholl, Cooper et McKenna, 1987; Taylor et Vest, 1992). Blau (1994) a pour sa part observé que les comparaisons internes et externes permettaient d'expliquer d'une façon comparable l'insatisfaction à l'égard du salaire. D'autres recherches suggèrent que tous les types de référents peuvent influencer d'une façon positive la satisfaction à l'égard du salaire (Ronan, 1986; Summers et DeNisi, 1990). Les résultats de ces recherches suggèrent que les principales classes de référents peuvent toutes influencer la satisfaction vis-à-vis de la rémunération. Toutefois, il est difficile de spéculer sur leur importance. Pour conclure on peut poser l'hypothèse suivante :

H1 : Les perceptions d'équité organisationnelle<sup>1</sup> (interne, individuelle) et d'équité externe influencent d'une façon positive la satisfaction à l'égard du salaire.

Certaines recherches ont par ailleurs mis en évidence que la perception de justice pouvait influencer d'autres variables que la rémunération. Par exemple, Agho et al. (1993), Berg (1991), de même que Witt et Nye (1992) ont trouvé des relations positives entre la justice distributive et la satisfaction dans l'emploi. Les études qui ont cherché à cerner le rôle des référents sur la satisfaction dans l'emploi ont montré que cette facette était davantage influencée par les perceptions d'équité de type interne plutôt qu'externe (Covin et al., 1993; Dittrich et Carrell, 1979). Pour sa part, Ronen (1986) n'a pas été en mesure d'établir des relations entre les perceptions d'équité interne et externe et la satisfaction intrinsèque. Les résultats de la recherche suggèrent que les comparaisons de type interne peuvent avoir des effets plus probants dans le jugement du travail.

H2 : Les perceptions d'équité organisationnelle (interne et individuelle) expliquent davantage la satisfaction à l'égard du travail que les perceptions d'équité externe.

L'influence de la justice distributive sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise a été peu étudiée. Alexander et Ruderman (1987) ont trouvé que la perception de justice distributive était associée d'une façon significative à la confiance vis-à-vis du management. Ronen (1986) a pour sa part observé que les comparaisons de type externe étaient plus étroitement associées à la satisfaction à l'égard de l'entreprise que les comparaisons de type interne. Comme les politiques de rémunération (niveaux, structures, augmentations) sont déterminées principalement par la haute direction de l'entreprise, une perception d'injustice salariale devrait, selon toute vraisemblance, être attribuée aux décideurs de l'entreprise. Par ailleurs, il existe peu d'évidence pour nous permettre de statuer sur l'importance d'un référent en particulier. A titre exploratoire, nous poserons l'hypothèse suivante :

H3 : Les perceptions d'équité organisationnelle (interne et individuelle) et d'équité externe influencent d'une façon positive la satisfaction à l'égard de l'entreprise.

### 3. La justice procédurale et ses conséquences

La motivation des individus à réagir d'une façon ou d'une autre par rapport à un traitement injuste ne peut être comprise sans recourir à une deuxième forme de justice organisationnelle : la justice de processus. Il s'agit de la perception de justice dans les procédures utilisées dans la prise de décision (Folger et Greenberg, 1985). En matière de rémunération, deux éléments de procédures apparaissent pertinents, en l'occurrence, le degré de contrôle sur le processus qui donne lieu à la décision salariale et le contrôle sur les décisions en matière de rémunération. Certaines recherches ont montré que le contrôle sur le processus était associé à un plus fort sentiment de justice au plan du processus et à des attitudes plus positives à l'égard des résultats et des institutions (Tyler, 1989). L'indépendance des concepts de justice distributive et de processus a été l'objet de nombreux questionnements. Il existerait une certaine évidence aux faits que les individus soient en mesure de distinguer ces deux formes de justice (Sheppard et Lewicki, 1987; Thibault et Walker, 1975), et que ces formes de justice aient des incidences indépendantes (Alexander et Ruderman, 1987; Dailey et Kirk, 1992; Folger et Konovsky, 1989; Lee, 1995; Lind et Tyler, 1988; Moorman, 1991; Sweeney et McFarlin, 1993). Plusieurs de ces recherches ont par ailleurs mis en évidence que la justice distributive permet de mieux prédire les attitudes au niveau individuel alors que la justice procédurale permet d'expliquer davantage les attitudes au niveau organisationnel.

L'idée que la justice distributive a un meilleur pouvoir prédictif pour la satisfaction à

---

1. l'équité organisationnelle au sens de Blau (1994), est l'équité dont les référents se trouvent au sein de l'organisation. Rappelons que le concept de justice organisationnelle au sens de Greenberg (1990) est le construit qui distingue la justice distributive de la distributive des processus

l'égard du salaire que la justice de processus a trouvé plusieurs appuis jusqu'ici (Citera et al., 1992; Folger et Konovsky, 1989; Konovsky et Folger, 1987; Roussel, 1996; Sweeney et McFarlin, 1993; Weiner, 1980). Cela ne signifie pas pour autant que la justice de processus n'exerce pas une influence positive sur la satisfaction à l'égard du salaire. Par exemple, Capelli et Sherer (1988), de même que Jenkins et Lawler (1981) ont trouvé une relation positive entre le degré de participation dans les décisions et la satisfaction vis-à-vis du salaire. Nous pouvons donc émettre les deux hypothèses suivantes :

H4a : Les perceptions de justice de processus sont positivement liées à la satisfaction à l'égard du salaire.

H4b : Les perceptions de justice distributive expliquent une plus grande variation dans la satisfaction à l'égard du salaire que ne le font les perceptions de justice de processus.

Suivant l'argument évoqué précédemment, que la justice procédurale influence davantage les attitudes à l'égard des institutions, on devrait s'attendre à ce que la satisfaction à l'égard de l'entreprise soit plus étroitement associée à la justice procédurale. Alexander et Ruderman (1987) ainsi que Folger et Konovsky (1989) ont mis en évidence une telle relation dans le contexte de la rémunération. Ils ont trouvé que la confiance à l'égard du management et de l'encadrement était mieux expliquée par la justice de processus que par la justice distributive. On peut donc émettre les hypothèses suivantes :

H5a : Les perceptions de justice de processus sont positivement liées à la satisfaction à l'égard de l'entreprise.

H5b : Les perceptions de justice de processus expliquent une plus grande variation dans la satisfaction à l'égard de l'entreprise que ne le font les perceptions de justice distributive.

Dans la mesure où il existe une perception de justice au regard des processus, cela devrait conduire les employés à évaluer plus favorablement leur travail. A cet égard, Jenkins et Lawler (1981) ont montré que la participation aux décisions en matière de rémunération était associée à une plus forte satisfaction dans l'emploi. En outre, la satisfaction dans l'emploi pourrait être davantage expliquée par la perception de justice des processus que par la perception de justice des résultats (Alexander et Ruderman, 1987; Moorman, 1991). Dailey et Kirk (1992), de même que Lowe et Vodanovich (1995) ont trouvé, au contraire, que la satisfaction à l'égard de l'emploi était seulement expliquée par la perception de la justice distributive. Ces résultats contradictoires peuvent être expliqués en partie par le fait que ces chercheurs ont inclus des éléments différents dans leur mesure de la satisfaction dans l'emploi. A notre connaissance, seuls Alexander et Ruderman (1987) ont testé spécifiquement l'influence de la justice de processus sur la satisfaction au travail. Néanmoins, les recherches semblent militer en faveur des hypothèses suivantes :

H6a : Les perceptions de justice de processus sont positivement liées à la satisfaction à l'égard du travail en soi.

H6b : Les perceptions de justice de processus expliquent une plus grande variation dans la satisfaction à l'égard du travail en soi que ne le font les perceptions de justice distributive.

#### **4. Rôle intermédiaire de la satisfaction entre les perceptions de justice et l'intention de se syndiquer**

Des études récentes ont cherché à cerner la relation de causalité entre la justice organisationnelle et ses conséquences présumées et à identifier les antécédents des conséquences de l'injustice. Moorman (1991) a montré que seule la justice procédurale avait une influence directe sur les comportements de citoyenneté, et que cette relation était plus forte que celle entre la satisfaction dans l'emploi et les comportements. De la même manière, Lee (1995) a récemment suggéré que les perceptions de justice surpassent la satisfaction à l'égard du salaire dans le pouvoir de prédiction des comportements prosociaux. L'étude causale de Summers et Hendrix (1991) a révélé que l'effet de la justice distributive sur les comporte-

ments était indirect via la satisfaction à l'égard du salaire, de l'emploi et de l'engagement organisationnel. Witt et Wilson (1991) ont pour leur part mis en évidence que la satisfaction à l'égard du travail en soi jouait un rôle modérateur dans la relation entre les perceptions d'équité et les comportements hors rôle. Ils ont montré que l'équité était une variable explicative de ces comportements seulement chez les employés les plus satisfaits dans leur emploi. Ces recherches offrent des conclusions mixtes. D'un côté, les formes de justice auraient des effets directs sur les comportements, et ces relations seraient plus fortes que celles entre les antécédents (ex: salaire) et les comportements. D'un autre côté, on a aussi montré que l'effet des perceptions de justice sur les comportements est indirect, via certains antécédents. Le rôle de la justice demande à être exploré davantage. A notre connaissance, aucune étude n'a encore testé l'effet de la justice distributive et de la justice procédurale en matière de rémunération sur l'intention de se syndiquer. Selon le modèle de Lawler (1971), l'iniquité salariale peut influencer le désir de rejoindre un syndicat via l'insatisfaction à l'égard du salaire.

Les études sur la syndicalisation ont montré que la variable prédictive la plus souvent étudiée était la satisfaction dans l'emploi. Deux dimensions de la satisfaction ont été principalement étudiées : la satisfaction à l'égard des conditions de travail (économiques et extrinsèques) et la satisfaction par rapport au contexte de l'emploi (non économique et intrinsèque). L'insatisfaction à l'égard des salaires, des avantages sociaux et de la sécurité de l'emploi a été plus fortement associée au désir de rejoindre un syndicat que l'insatisfaction à l'égard du contexte de l'emploi (Brett, 1980; Zalesny, 1985). Ces résultats ne signifient pas pour autant que la satisfaction vis-à-vis des facteurs non économiques et intrinsèques n'exerce aucune influence. Plusieurs études ont montré que l'insatisfaction à l'égard du contexte de l'emploi pouvait être étroitement reliée au désir de se syndiquer (DeCotiis et Le Louarn, 1981; Deshpande et Fiorito, 1989; Kochan, 1979; Hammer et Berman, 1981; Youngblood et al., 1984). Les différents niveaux de satisfaction à l'égard du supérieur hiérarchique, du travail en soi, de la carrière, du degré de participation et de l'influence sur la prise de décision représentent les principaux facteurs non économiques qui sont reliés à l'inclinaison pour la syndicalisation. Bien que Weiner (1980) ait trouvé que la justice de processus avait une plus grande influence sur les attitudes à l'égard de la syndicalisation que la justice distributive, l'évidence suggère que cette intention de comportement soit affectée par la satisfaction à l'égard du salaire, du travail et de l'entreprise. Ces recherches nous permettent de poser l'hypothèse générale suivante :

H7 : La satisfaction à l'égard du salaire, de l'entreprise et du travail influence la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de se syndiquer.

## 5. Méthode

La collecte des données a été effectuée dans trois secteurs d'activités, en l'occurrence les pâtes et papiers, l'agro-alimentaire, enfin le secteur public et parapublic, d'une grande province canadienne. L'échantillon total ainsi formé comprend 3067 cadres provenant de plus de 41 établissements et associations du Québec. Le taux de réponse varie de 23% à 80% selon les sites. Dans l'échantillon, 83,7% des répondants étaient des hommes (2562) et 16,3% étaient des femmes (498). L'âge variait entre 20 ans et 66 ans, avec une moyenne de 41,8 ans. Les données ont été collectées à partir d'un questionnaire dont les échelles multiples et simples avaient toutes des coefficients de fiabilité interne (alpha de Cronbach) pour les premières et de reproductibilité pour les secondes, supérieurs à 0.70. L'analyse des données procède d'une étude statistique basée sur un modèle d'équations structurelles sous LISREL VII. La méthode pas à pas proposée par Jöreskog et Sörbom (1989) a été appliquée dans son intégralité (cf. Roussel, 1996).

## 6. Résultats

Le calcul des corrélations de Pearson entre toutes les variables du modèle permet de détecter la présence possible de multicollinéarité. L'analyse du tableau 1 ne révèle aucun problème de multicollinéarité sérieux (0,8 à 1). Le test concernant les variables de justice distributive montre des indices de corrélation qui varient entre .52 et .66. Ceci nous permet de considérer les différentes facettes de la justice distributive comme des concepts rapprochés mais distincts.

Tableau 1 : Corrélations entre les variables expliquées et explicatives

|    | Y1      | Y2      | Y3      | Y4      | X1      | X2      | X3      | X4      | X5      | X6      | X7      | X8      | X9     |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Y1 | 1,0000  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| Y2 | .4559** | 1,0000  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| Y3 | .1460** | .2308** | 1,0000  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| Y4 | .1180** | .1085** | .0676** | 1,0000  |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| X1 | .0784** | .1393** | .0849** | .1983** | 1,0000  |         |         |         |         |         |         |         |        |
| X2 | .0139   | .1628** | .0762** | .1789** | .6932** | 1,0000  |         |         |         |         |         |         |        |
| X3 | .0156*  | .1542** | .0878** | .1821** | .8213** | .7014** | 1,0000  |         |         |         |         |         |        |
| X4 | .0111   | .1457** | .0937** | .3033** | .6555** | .6820** | .6757** | 1,0000  |         |         |         |         |        |
| X5 | .0681** | .1088** | .0820** | .2649** | .6766** | .6663** | .6882** | .7049** | 1,0000  |         |         |         |        |
| X6 | .0423*  | .1174** | .0775** | .2737** | .6727** | .6601** | .6791** | .6964** | .8537** | 1,0000  |         |         |        |
| X7 | .0238   | .1126** | .0838** | .2970** | .6841** | .6628** | .6857** | .7067** | .8126** | .8439** | 1,0000  |         |        |
| X8 | .0544** | .0819** | .0486** | .0873** | .5180** | .5168** | .5091** | .4908** | .4922** | .4819** | .4853** | 1,0000  |        |
| X9 | .1946** | .2637** | -.0119  | .1178** | .0831** | .0325   | .0474*  | .0985** | .1128** | .0839** | .0954** | .4344** | 1,0000 |

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

| Indicateurs des variables expliquées                      |  | Indicateurs des variables explicatives |  |
|---|--|--|--|
| Y1 : satisfaction au travail (satistra)                   |  | X1 : salvsub (équité interne)          | X5 : salcomp (équité individuelle)                               |
| Y2 : satisfaction dans l'entreprise (satisent)            |  | X2 : salvsco (équité interne)          | X6 : salvsre (équité individuelle)                               |
| Y3 : intention de se syndiquer (intsynd)                  |  | X3 : salvsyn (équité interne)          | X7 : salvspo (équité individuelle)                               |
| Y4 : satisfaction à l'égard de la rémunération (satisrem) |  | X4 : salvsex (équité externe)          | X8 : jusremu (justice du processus à l'égard de la rémunération) |
|   |  |  | X9 : juseva (justice du processus d'évaluation performance)      |

Le schéma 1 présente le modèle final avec les coefficients de régression du modèle d'équations structurelles. Seuls les résultats significatifs sont présentés. En ce qui a trait à l'influence de la justice organisationnelle sur la satisfaction à l'égard de la rémunération, nos résultats révèlent que cette facette est influencée positivement par les quatre variables explicatives du modèle. Mais ce sont surtout les variables d'équité externe ( $\gamma=0,167$ ) et d'équité individuelle ( $g=0,253$ ) de la rémunération qui agissent sur la variable à expliquer. Quant à l'équité interne, son influence positive sur la satisfaction à l'égard de la rémunération, quoique significative, apparaît faible dans notre modèle. Enfin, la justice de processus se révèle être la variable indépendante expliquant le moins bien la satisfaction à l'égard du salaire ( $g=0,059$ ). Ces résultats confirment les hypothèses 1 et 4a.

En ce qui a trait à la satisfaction à l'égard de l'entreprise et du travail, aucun lien de cause à effet n'apparaît entre les trois variables d'équité et ces deux facettes de la satisfaction. En revanche, la justice des processus joue un rôle déterminant dans la satisfaction des salariés interrogés vis-à-vis d'une part, de leur entreprise ( $g=0,325$ ), d'autre part, de leur travail ( $g=0,233$ ). Il ressort également que c'est la justice du processus d'évaluation de la performance des individus qui représente le mieux la justice du processus<sup>2</sup>. Ces résultats appuient nos hypothèses 5a, 5b, 6a, 6b, mais infirment les hypothèses 2 et 3.

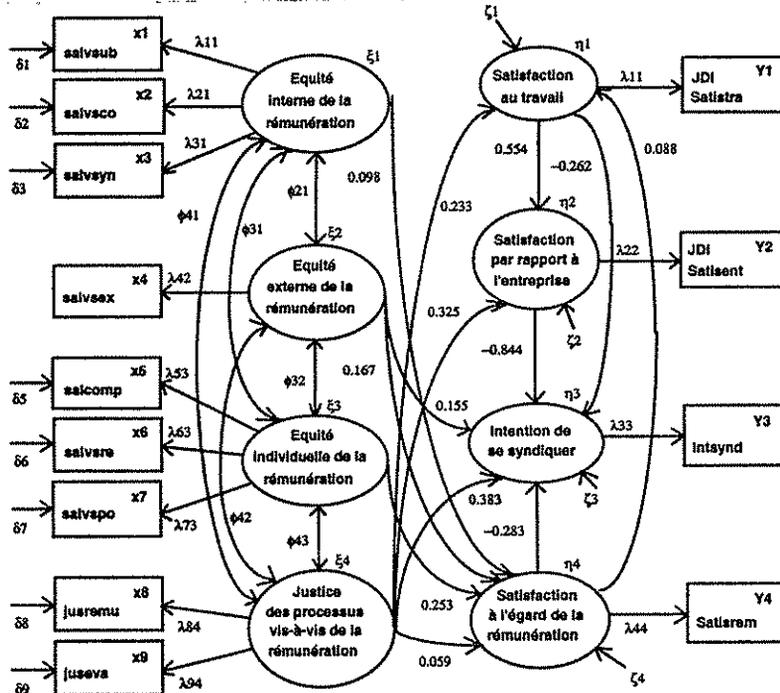
En ce qui a trait à l'intention de se syndiquer, le modèle explique mal cette variable ( $R^2=0,063$ ). Le rôle des différentes facettes de la justice apparaît statistiquement fragile et difficilement interprétable par rapport à l'intention de se syndiquer. En revanche, le modèle structurel révèle que la satisfaction à l'égard de l'entreprise explique de manière négative

2. la contribution factorielle dans le modèle de mesure est de 0,80 au lieu de 0,30 pour la justice du processus à l'égard de la rémunération

l'intention de se syndiquer ( $\beta = -0,844$ ). Si les variables de satisfaction à l'égard de la rémunération et du travail influencent également de manière négative l'intention de se syndiquer, la faiblesse du coefficient de détermination  $R^2$  de l'équation structurelle nous invite à ne pas interpréter ce résultat au même titre que les variables explicatives de justice organisationnelle. Ces analyses nous amènent à la conclusion que l'hypothèse 6 est partiellement confirmée.

Bien que nous n'ayons fait aucune hypothèse en ce qui concerne les relations de causalité entre les variables de satisfaction, le modèle structurel révèle l'existence d'un lien de causalité entre, d'une part, la satisfaction à l'égard du travail en soi et la satisfaction à l'égard de l'entreprise ( $b = 0,554$ ), d'autre part, entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction à l'égard du travail en soi ( $b = 0,088$ ). Aucun lien de causalité significatif n'a toutefois été observé entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction à l'égard de l'entreprise.

Schéma 1 : Relations causales



## 7. Discussion

Le but de cette recherche était d'examiner, en premier lieu, l'effet différentiel de la justice de processus et de la justice distributive sur la satisfaction et d'explorer, en second lieu, la relation entre la perception de justice organisationnelle et l'intention de se syndiquer. La justice distributive était dans cette analyse conceptualisée en terme d'équités interne, externe et individuelle. Le recours à la technique des équations structurelles sous LISREL a permis de tester nos principales hypothèses de recherche.

### 7.1 Les effets différentiels de la justice organisationnelle

Notre recherche a montré que les perceptions de justice distributive et de justice de processus sont liées positivement à la satisfaction à l'égard du salaire, de l'entreprise et du travail en soi. Nos tests ont permis de montrer que les perceptions de justice de processus jouent un rôle plus déterminant dans la satisfaction à l'égard de l'entreprise et du travail en

soi que la justice distributive. En outre, la justice de processus est également reliée, quoique faiblement, à la satisfaction à l'égard du salaire. Inversement, les perceptions de justice distributive expliquent plus fortement la satisfaction à l'égard du salaire et son influence se limite seulement à cette facette. Nos résultats confirment en tout point les recherches antérieures (Lind et Tyler 1987; Folger et Konovsky, 1989; Citera et al., 1992; Sweeney et McFarlin, 1993) qui ont mis en évidence que les attitudes envers les institutions et les autorités étaient davantage influencées par la justice de processus et que les résultats personnels étaient plus tributaires de la justice distributive. Plus les cadres considèrent qu'ils ont été traités équitablement sur le plan du montant de la rétribution, plus ils seront satisfaits de leur salaire et ce, indépendamment de la procédure qui a donné lieu aux résultats obtenus. Le fort lien de causalité que nous avons observé entre la justice de processus et la satisfaction du travail en soi supporte, dans une certaine mesure, l'étude de Alexander et Ruderman (1987), où un plus fort lien entre la justice procédurale et la satisfaction dans l'emploi avait été décelé. Notre étude précise davantage la nature de la satisfaction dans l'emploi et suggère que l'effet de la justice procédurale ne se limite pas seulement à la satisfaction vis-à-vis des institutions. La justice de processus peut rendre également le travail en soi plus satisfaisant. En ce qui a trait aux composantes de la justice procédurale, celles-ci ont été rendues opérationnelles par deux mesures : la participation dans les décisions relatives aux politiques salariales et la participation dans les décisions d'évaluation des performances individuelles. Le tableau des corrélations révèle que la seconde forme de participation est plus étroitement associée aux trois facettes de la satisfaction que la première. L'importance de la participation dans les décisions en matière de rémunération avait été démontrée par Jenkins et Lawler (1981). Nos résultats suggèrent que certaines décisions sont plus saillantes que d'autres dans l'évaluation de la justice procédurale. Permettre à un employé de s'exprimer ou de donner son avis dans le cadre du processus d'évaluation du rendement peut accroître le sentiment de contrôle sur le travail, l'impression qu'il peut influencer le jugement de son supérieur et du même coup, avoir une certaine influence sur son salaire. Cette influence individuelle apparaît sans doute plus limitée en ce qui concerne les politiques salariales (ex: la structure salariale, la politique de marché). Il n'est pas moins intéressant de remarquer que les corrélations entre les mesures de justice procédurale et les variables de justice distributive sont nettement plus fortes dans le cas de la participation aux politiques salariales. Ce résultat suggère que cet élément peut agir aussi comme un déterminant de la perception de justice distributive. Pour ce qui est des référents salariaux, les résultats révèlent que les effets de l'équité individuelle et de l'équité externe sont plus saillants que celui de l'équité interne. Comme les cadres tendent à être plus mobiles dans leur carrière, et qu'ils sont plus disposés à être rémunérés en fonction de leur rendement que les autres catégories d'employés, cela peut expliquer pourquoi leur satisfaction est davantage liée à l'équité individuelle et à l'équité externe.

## **7.2 Perceptions de justice organisationnelle et intention de se syndiquer**

Le modèle d'équations structurelles a permis de mettre en relief les liens de causalité entre les variables de justice organisationnelle et l'intention de rejoindre un syndicat. L'analyse causale a permis de constater que le pouvoir de prédiction des formes de justice organisationnelle au regard du salaire était très faible sur les attitudes à l'égard de l'action collective, et inférieur au pouvoir de prédiction qu'elles détiennent sur les facettes de la satisfaction. Johnson et Johnson (1991) n'avaient pas non plus observé de relations entre les perceptions d'équité salariale et l'engagement envers le syndicat. Ces résultats suggèrent que la justice organisationnelle n'aurait qu'une influence indirecte sur les attitudes des cadres à l'égard de l'action collective. Son influence passerait par la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise. De la même manière que Summers et Hendrix (1991) l'avaient démontré, les

considérations de justice n'influencent que très peu les comportements si elles n'induisent aucune satisfaction ou insatisfaction. Il est intéressant de constater que la chaîne de relations causales que nous avons trouvée est très comparable à celle de Summers et Hendrix. Nous avons observé une relation causale de la perception d'équité vers la satisfaction à l'égard du salaire, puis vers la satisfaction du travail en soi, la satisfaction dans l'entreprise et enfin l'intention de se syndiquer. Une recherche conduite par Roussel (1996), auprès de salariés français, avait aussi observé un lien de causalité entre la satisfaction à l'égard du salaire et la satisfaction au travail. Les premiers auteurs n'avaient toutefois pas testé l'influence causale de la justice de processus. Notre modèle structurel suggère une chaîne causale de la justice de processus, vers la satisfaction dans l'entreprise, puis l'intention de se syndiquer. Ces résultats sont conformes aux études qui ont montré que la satisfaction était le meilleur facteur explicatif de la syndicalisation, et que le contexte de travail pouvait mieux expliquer la tendance à la syndicalisation que les aspects économiques (ex : Maxey et Morhman, 1980). Notre modèle d'équations structurelles n'est toutefois pas en adéquation avec les résultats de Dailey et Kirk (1992). Certaines différences conceptuelles entre leur recherche et la notre peuvent expliquer ces divergences de résultats. Dans leur étude, la satisfaction dans l'emploi constituait le principal critère, alors que dans le notre, le principal critère était celui de la satisfaction à l'égard du salaire. En outre, leurs mesures de justice organisationnelle étaient associées au contexte de l'évaluation de la performance, et ne tenaient pas compte de celui de la rémunération. Ces divergences suggèrent la nécessité d'interpréter les conséquences de la justice organisationnelle dans leur contexte.

## 8. Conclusion

Cette étude est la première, à notre connaissance, à avoir testé à l'aide d'un modèle de type causal, l'effet de la justice distributive et de la justice procédurale sur la satisfaction et l'intention de se syndiquer. Sur le plan théorique, notre recherche soutient l'idée que la justice distributive est un concept à plusieurs facettes. Il semble que les individus aient une disposition à réagir différemment lorsque l'une ou l'autre des formes de justice distributive n'est pas respectée. Ceci pourrait permettre de prédire avec plus d'exactitude les conséquences du respect de normes de justice touchant à la rétribution dans une organisation. Nous avons montré que la justice de processus en matière de rétribution semble influencer un ensemble plus large d'attitudes et de comportements que la justice distributive. Ceci a des implications pratiques pour les gestionnaires en rémunération. En effet, quoique les résultats d'une rétribution perçue comme juste demeurent importants dans la détermination de la satisfaction à l'égard du salaire de l'individu, la façon dont les décisions sont prises, si elle ne semble pas juste, peut porter le cadre à être moins satisfait vis-à-vis de son entreprise et du travail en lui-même. Dans la détermination des rétributions, le gestionnaire aura tout avantage à porter son attention sur la justice des procédures dont il est le responsable. L'adoption de procédures justes ne pourra cependant générer les comportements et les attitudes escomptés si les salariés ne les reconnaissent pas comme telles. La communication et l'information à l'égard des procédures revêtent dès lors une grande importance dans cette quête pour la justice en milieu de travail.

## Bibliographie

- Agho, A.O., Mueller, C.W., Price, J.L., «Determinants of Employee Job Satisfaction : An Empirical Test of a Causal Model», *Human Relations*, 1993, vol.46, n°8, p.1007-1027.
- Adams, J.S., «Toward an understanding of inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, vol.67, n°5, pp 422-436.
- Alexander, S. et M. Ruderman, «The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior», *Social Justice Research*, 1987, vol. 1, n°2, pp. 1401-1420.

- Berg, T. R., «The Importance of Equity Perception and Job Satisfaction in Predicting Employee Intent to Stay at Television Stations», *Group and Organization Studies*, 1991, vol.16, n°3, pp. 268-284.
- Blau, G., «Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction», *Human Relations*, vol.47, n°10, 1994, p.1251-1268.
- Brett, J. M., «Why Employees Want Unions», *Organizational Dynamics*, Spring 1980, pp.47-59.
- Capelli, P., Sherer, P.D., «Satisfaction: Market Wages & Labor Relations: An Airline Study», *Industrial Relations*, 1988, vol.27, n°1, p.56-72.
- Carrell, M. R. et J. E. Dittich, «Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions», *Academy of Management Review*, 1978, n° 3, pp. 202-210.
- Citera, M., Bishop, R., Selvaraj, J., «Perceived Fairness and Post-Acquisition Organizational Commitment and Pay Satisfaction», Paper presented at the 1992 meeting of Academy of Management, Las Vegas.
- Covin, T.J., Kolenko, T.A., Sighler, K.V., Tudor, K.R., «Pay and Organizational Effectiveness : Empirical Evidence and Implications for Management Consultants», *Academy of Management Best Papers Proceedings 1993, 53rd Annual Meeting, Atlanta*, p.185-189.
- Crosby, F., «A Model of Egoistical Relative Deprivation», *Psychological Review*, 1976, vol.83, p.85-113.
- Dailey, R. C. et D. J. Kirk, «Distributive and Procedural Justice as Antecedent of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover», *Human Relations*, 1992, vol.45, n°3, pp. 305-317.
- DeCotiis, T. S. et LeLouam, J. Y., «A Predictive Study of Voting Behavior in a Representation Election Using Union Instrumentality and Work Perceptions», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, vol.27, n°1, pp. 103-118.
- Deshpande, S. P. et Fiorito, J., «Specific and General Beliefs in Union Voting Models», *Academy of Management Journal*, 1989, vol. 32, n°4, pp. 883-897.
- Dittich, J. E et M. R. Carrell, «Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Department Absence and Turnover Rates», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, vol.24, pp. 29-40.
- Dyer, L. et R. Thériault, «The Determinants of Pay Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 1976, vol.61, n°5, pp. 596-604.
- Finn R. H. et S. M. Lee, «Salary equity: Its determinants, analysis and correlates», *Journal of Applied Psychology*, 1972, n°56, pp. 283-292.
- Folger, R. et M. A. Konovsky, «Effects of Procedural and Distributive justice on Reactions to Pay Raise Decisions», *Academy of Management Journal*, 1989, vol.32, n°1, pp. 115-130.
- Folger, R. et J. Greenberg, «Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel System» *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1985, vol.3, pp. 143-183.
- Goodman, P. S., «An examination of referents used in the evaluation of pay», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, vol.12, 170-195.
- Greenberg, J., «A taxonomy of Organizational Justice Theories», *Academy of Management Review*, 1987, vol.12, n°1, pp. 9-22.
- Greenberg, J., «Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow», *Journal of Management*, 1990, vol.16, n°2, pp. 399-432.
- Hammer, T. H. et M. Berman, «The Role of Noneconomic Factors in Faculty Union Voting», *Journal of Applied Psychology*, 1981, vol.66, n°4, pp. 67-71.
- Hills, F. S., «The Relevant Other in Pay Comparisons», *Industrial Relations*, 1980, vol.19, n°3, pp. 345-351.
- Jenkins, D.G., Lawler, E.E., «Impact of Employee Participation in Pay Plan Developements», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, vol.28, p.111-128.
- Johnson, W. R. et G. J. Johnson, «The effects of equity perceptions on union and company commitment», *Journal of Collective Negotiations*, 1991, vol.20, n°3, pp. 235-244.
- Jöreskog, K.G. et D. Sörbom, *Lisrel 7, a guide to the program and applications*, Chicago, SPSS Inc., 1989.
- Kochan, T. A., «How American Workers View Labor Unions», *Monthly Labor Review*, April 1979, vol.102, pp. 23-31.
- Konovsky, M. A., R. Folger et R. Cropanzano, «Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes» *Representative Research in Social Psychology*, 1987, vol.17, n°1, pp. 15-23.

Lawler III, E. E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York, McGraw-Hill, 1971.

Lee, C., «Prosocial Organizational Behaviors: The Roles of Workplace Justice, Achievement Striving, and Pay Satisfaction», *Journal of Business and Psychology*, vol.10, n°2, 1995, p.197-206.

Lind, E. A. et Tyler, T. R., *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum, 1988, 267 p.

Lowe, R.H., Vodanovich, S.J., «A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment», *Journal of Business and Psychology*, 1995, vol.10, n°1, p.99-114.

Moorman, R. H., «Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?», *Journal of Applied Psychology*, 1991, vol. 76, n°6, 845-855.

Oldham, G. R. et al., «Relations Between Job Facet Comparisons and Employee Reactions». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, vol. 38, n°1, pp. 28-47.

Pinder, C., *Work motivation: Theory, issues and applications*, 1984, Glenview, Illinois, Scott Foresman.

Ronen, S., «Equity Perception in Multiple Comparison: A Field Study» *Human Relations*, 1986, vol.39, n°4, pp. 333-346.

Roussel, P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica, 1996.

Scholl, R. W., E. A. Cooper et J. F. McKenna, «Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes», *Personnel Psychology*, 1987, n°40, pp. 113-124.

Sheppard, B. H. et R. J. Lewicki, «Toward General Principles of Managerial Fairness», *Social Justice Research*, 1987, vol. 1, n°2, pp. 161-176.

Summers, T. P. et A. S. DeNisi, «In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay», *Human Relations*, 1990, vol.43, n°6, pp. 497-511.

Summers, T. P. et W. H. Hendrix, «Modelling the role of pay equity perceptions: A field study», *Journal of Occupational Psychology*, 1991, vol.64, pp. 145-157.

Sweeney, P. D. «Distributive Justice and Pay Satisfaction: A field Test of An Equity Theory Prediction» *Journal of Business and Psychology*, Spring 1990, vol.4, n°3, pp. 329-341.

Sweeney, P.D., McFarlin, D.B., Inderrienden, E.J., «Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination», *Academy of Management Journal*, 1990, vol.33, n°2, p.423-436.

Sweeney, P.D., McFarlin, D.B., «Workers' Evaluation of the «Ends» and the «Means»: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, vol.55, p.23-49.

Taylor, G.T., Vest, M.J., «Pay Comparisons and Pay Satisfaction Among Public Sector Employees», *Public Personnel Management*, vol.21, n°4, 1992, p.445-454.

Thibault, J. et L. Walker, *Procedural Justice: A psychological Analysis*. Hillsdale, N.J., Erlbaum, 1975, 145 p.

Tremblay, M., Sire, B., Pelchat, A., «A Study of the Determinants and the impact of Flexibility on Satisfaction with Social Benefits», Working Paper, HEC, 1996, Montréal, 21p.

Tyler, T. R. «The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, vol. 57, n°5, pp. 830-838.

Weiner, N. «Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction: A Comparison of Two Models» *Personnel Psychology*, 1980, vol.33, n°4, pp. 741-758.

Witt, A. L. et J. W. Wilson, «Moderating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Equity and Extra-Role Behaviors», *The Journal of Social Psychology*, 1991, vol.13, n°2, 247-252.

Witt, A.L., Nye, L.G., «Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, vol.77, n°7, 1992, p.910-917.

Youngblood, S., W. H. Mobley et A. S. DeNisi, «The Impact of Work Environment Instrumentality Beliefs, Perceived Labor Union Image and Subjective Norms on Union Voting Intentions», *Academy of Management Journal*, 1984, vol.27, n°3, pp. 576-590.

Zalesny, M. D., «Comparison of Economic and Non-economic Factors in Predicting Faculty Vote Preference in Union Representation Election», *Journal of Applied Psychology*, 1985, vol.70, n°2, pp. 243-256.