LA PERCEPTION DE JUSTICE PROCÉDURALE : QUAND LE « QUI» INFLUENCE LE «COMMENT»

*CLOUTIER JULIE**

Résumé. Le concept de justice procédurale est fondamental à la compréhension et à l'explication des comportements organisationnels. Malgré l'intérêt sans précédent qu'il suscite, le concept de justice procédurale souffre de sévères lacunes conceptuelles. L'objectif de notre étude consiste à dégager les éléments qui le constituent et les rapports qui les relient les uns aux autres. Les résultats montrent que les individus évaluent la justice procédurale à partir de quatre critères: 1) la précision des informations, 2) l'exhaustivité des critères d'évaluation, 3) l'uniformité, et 4) l'objectivité de l'évaluation. Cependant, leur perception de justice à l'égard du processus décisionnel est également influencée par leur opinion concernant les décideurs, à savoir, leur impartialité et leur niveau de compétence ainsi que l'influence qu'est susceptible d'exercer leur représentant respectif au sein du comité décisionnel.

INTRODUCTION

La justice organisationnelle – la justice dans les organisations – constitue l'un des éléments-clés permettant d'expliquer l'influence des systèmes de rémunération sur les attitudes et les comportements en milieu de travail (Cohen et Spector, 2001 ; Colquitt et *al.*, 2001 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Folger et Konovsky, 1989). Elle fait référence à deux principaux concepts, soit la *justice distributive* et la *justice*

* Doctorat en administration de l'Université du Québec à Montréal, 6900, rue Fabre Montréal (Québec), H2G 2Z6, Canada — Tél. : 514-729-2749

procédurale. Alors que la justice distributive concerne la *perception* de justice à l'égard de la rétribution obtenue (*i.e.* le niveau de la rétribution), la justice procédurale fait référence à la *perception* de justice en regard des règles et des procédures d'allocation utilisées pour déterminer la rétribution (*i.e.* le processus décisionnel) (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Greenberg, 1990).

De façon générale, les études empiriques montrent que la justice procédurale influence plus particulièrement les attitudes à l'égard des autorités qui élaborent les politiques et les mettent en application, alors que la justice distributive contribue de façon plus importante à façonner les attitudes à l'égard de la rétribution résultant du processus en question (Cohen et Spector, 2001 ; Colquitt et *al.*, 2001 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky, 2000 ; Lind et Tyler, 1988). L'importance que prend la justice procédurale est non seulement attribuable à la vaste gamme d'attitudes et de comportements qu'elle gouverne, mais tient également à l'influence qu'elle exerce sur la perception de justice distributive. En effet, plusieurs chercheurs ont fait ressortir l'influence positive qu'exerce la justice procédurale sur la satisfaction au travail (Hendrix et *al.*,1998; Martin et Bennett, 1996 ; Sweeney et McFarlin, 1997), la satisfaction à l'égard du supérieur (Scarpello et Jones, 1996 ; Sweeney et McFarlin, 1997 ; Tang et Sarsfield, 1996) et la confiance à l'égard de la direction (Alexander et Ruderman, 1987 ; Konovsky et Cropanzano, 1991). La justice procédurale s'est également avérée l'un des principaux facteurs déterminants de l'engagement organisationnel (Lowe et Vadonovich, 1995 ; Pillai et *al.*, 1999 ; Tang et Sarsfield, 1996) et du rendement (Cohen et Spector, 2001 ; Colquitt et *al.*, 2001). Les études ont montré, de plus, qu'elle constituait l'une des conditions d'émergence des comportements reliés à la citoyenneté organisationnelle (Konovsky et Pugh, 1994 ; Moorman, 1991) et qu'elle contribuait à amenuiser les intentions de quitter l'entreprise (Randall et Mueller, 1995 ; Sweeney and McFarlin, 1997 ; Taylor et *al.*, 1995). Enfin, il a été clairement démontré que la perception de justice procédurale contribue à façonner la perception de justice distributive (Colquitt et *al.*, 2001 ; Folger, 1977 ; Greenberg, 1987a, 1987b ; Lind et Tyler, 1988 ; Thibault et Walker, 1975).

Malgré la popularité sans précédent de la justice organisationnelle, les rares modèles analytiques de la justice procédurale proposés demeurent rudimentaires. D'abord, la première théorie de la justice procédurale (*Process control model*), développée par Thibault et Walker (1975), réduit la perception de justice procédurale à la notion de contrôle, c'est-à-dire le contrôle sur les informations nécessaires à la prise de décision (*process control*) et le contrôle sur la décision (*decision control*). La justice perçue à l'égard du processus est, ici, uniquement fondée sur le partage du pouvoir auquel il consent. Pour sa part, le modèle structurel que proposent Leventhal et ses collègues (Leventhal, 1980 ; Leventhal, Karusa et Fry, 1980) demeure, encore aujourd'hui, la conceptualisation la mieux développée en matière de justice procédurale (Colquitt et *al.*, 2001 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Greenberg, 1990 ; Konovsky, 2000). Il est animé par le principe selon lequel les individus éva-

luent les procédures[1] que comprennent les processus d'allocation en fonction de six (6) règles de justice[2]. Hélas, ce modèle évoque davantage une collection de paramètres[3] qu'un modèle analytique. Il souffre d'un manque évident de structure, en cela qu'il ne précise pas les rapports qui pourraient relier les uns aux autres les différents paramètres.

En ce qui concerne les récentes études effectuées sur le sujet, le concept de justice procédurale est, le plus souvent, défini de façon très générale, sans que les éléments qui le constituent et les rapports qu'il y aurait entre eux soient clairement précisés. Plusieurs chercheurs, par exemple, ont fait de la justice procédurale une notion générale unidimensionnelle et l'ont approchée à partir d'une mesure directe[4] (Martin et Bennett, 1996; McFarlin et Sweeney, 1992, Sweeney et McFarlin, 1997). D'autres l'ont étudiée à travers la production d'indices multifactoriels (index) représentant des vecteurs (Folger et Konovsky, 1989; Konovsky et Pugh, 1994; Moorman, 1991; Schappe, 1998). En définitive, les chercheurs ont préféré se pencher sur les conséquences de la justice procédurale, plutôt que de s'attarder à en définir la nature. Certains chercheurs déplorent, d'ailleurs, les lacunes conceptuelles dont souffre le concept de justice procédurale et soulignent l'importance de travailler à sa conceptualisation et d'en éprouver sa valeur empirique (Cohen et Spector, 2001; Colquitt et *al.*, 2001; Konovsky, 2000). C'est, d'ailleurs, la contribution que notre étude entend apporter.

L'objectif de notre étude consiste à comprendre comment s'organise la pensée des individus en ce qui concerne la justice procédurale. Nous entendons donc déterminer les facteurs de justice et leurs relations qui construisent la perception de justice procédurale dans le contexte de la détermination des salaires. C'est en faisant ressortir les points d'ancrage de la perception de justice procédurale qu'il nous sera possible de dégager des pratiques de gestion de la rémunération qui favorisent le développement d'un sentiment de justice organisationnelle. Cette question se fait particulièrement importante au Québec puisque, en vertu de la *Loi sur l'équité salariale*[5] mise en vigueur le 21 novembre 1997, tous les employeurs dont l'entreprise compte dix (10) salariés ou plus sont soumis à l'obligation de revoir leur processus de détermination des salaires de

---

1. Ces procédures peuvent être regroupées en sept (7) dimensions: 1) les procédures de sélection des décideurs, 2) les règles décisionnelles et procédures de communication, 3) les procédures d'acquisition d'information, 4) la structure de prise de décision, 5) les procédures d'appel, 6) les dispositifs de sécurité, et 7) les mécanismes de changement.
2. 1) l'uniformité, 2) l'absence de biais, 3) la précision, 4) la rectification, 5) la représentativité, et 6) l'éthique.
3. 42 paramètres qui représentent 42 normes idéales de justice.
4. Par exemple: « Dans quelle mesure le processus décisionnel est juste ? ».
5. La *Loi sur l'équité salariale* a pour objectif de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine. Assemblée nationale, (1996), « Projet de loi no.35, Loi sur l'équité salariale», Québec (Canada) : Editeur officiel du Québec.

base. Précisons que cette *Loi* introduit un changement majeur dans la façon dont les entreprises de 100 salariés ou plus établissent les salaires, puisqu'elle accorde aux salariés un pouvoir *décisionnel* à travers la constitution d'un *comité d'équité salariale* au sein duquel ils sont représentés.

I. – Le modèle analytique

Le processus décisionnel proprement dit

Lorsqu'il s'agit de fixer une rétribution en fonction de la contribution relative des individus, comme c'est notamment le cas pour la détermination des salaires de base[6], la notion de *contribution* devient centrale au concept de justice procédurale (Folger, 1996). En effet, le processus décisionnel peut être envisagé comme le déroulement d'une série d'opérations destinées à convertir les dites contributions en rétributions (Folger, 1996). Il se présente comme une activité de saisie de la réalité, à laquelle une valeur est ensuite attribuée en fonction d'un nombre plus ou moins important de points d'appui (Folger, 1996; Sheppard, Lewicki et Minton, 1992). Trois activités ont, ainsi, une incidence directe sur le niveau des rétributions: 1) l'acquisition des informations au sujet des contributions, 2) l'établissement des critères d'évaluation, et 3) l'évaluation des informations en fonction des critères d'évaluation retenus. D'après le modèle structurel (Leventhal, 1980; Leventhal, Karusa et Fry, 1980), les individus se formeraient une opinion au sujet de la justice procédurale en évaluant les activités du processus décisionnel à partir d'une (1) ou plusieurs des six (6) règles de justice proposées: 1) l'uniformité, 2) l'absence de biais, 3) la précision, 4) la rectification, 5) la représentativité, et 6) l'éthique.

En ce qui concerne l'acquisition des informations, les études font ressortir l'attachement profond des individus à la règle de la précision. La recherche inductive qu'a menée Greenberg (1986), dans le contexte de l'évaluation du rendement, ainsi que des études corrélationnelles (Tyler, 1989, Tyler et Lind, 1992) et expérimentales (Barrett-Howard et Tyler, 1986; Greenberg, 1987b) ont révélé que les individus faisaient largement reposer leur perception de justice procédurale sur la fiabilité perçue des informations utilisées pour prendre les décisions. D'ailleurs, les études montrent que la possibilité offerte aux individus de fournir eux-même les informations nécessaires à la prise de décision améliore leur perception de justice à l'égard du processus (Cohen, 1985; Folger, 1977; Thibault et Walker, 1975), parce ce faisant, ils s'assurent personnellement de l'exactitude et de la complétude des informations recueillies (Folger et Greenberg, 1985).

---

6. Que l'on utilise l'expression «taux de salaire» ou «salaire de base», ces termes font tous deux référence au niveau général des salaires offerts aux diverses classes d'emplois ou classes salariales. Il s'agit de l'argent qu'offre un employeur pour la réalisation d'un certain type de travail (Milkovich et Newman, 1999; Thériault, 1991).

Hypothèse 1 : La perception à l'égard de la précision des informations exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

La perception de justice procédurale est fondée sur la pertinence perçue ou l'adéquation apparente des critères d'allocation. Telle est l'hypothèse que soutiennent les résultats de plusieurs études empiriques (Dyer et Thériault, 1976; Gilliland, 1994; Maurer et Tarulli, 1996; Smither et *al.,* 1996). L'adéquation des critères d'évaluation renvoie à deux règles de justice. La première, la *règle de la suppression des biais* (*i.e.* neutralité) fait référence à la capacité des critères retenus de mesurer *exclusivement* le concept de contribution dont il est question. La seconde règle, celle de la *représentativité,* concerne la capacité des critères de mesurer *entièrement* le concept de contribution (Miceli, 1993; Miceli et Lane, 1991). Par exemple, l'étude qu'a menée Gilliland (1994) et celle réalisée par Smither et ses collègues (1996) ont révélé que la «validité» attribuée aux critères d'embauche, c'est-à-dire la solidité perçue du lien entre les critères d'embauche et les exigences de l'emploi, exerçait une influence positive sur la perception de justice procédurale au cours du processus de sélection du personnel. Dans la même veine, Greenberg (1987a) a fait ressortir que l'utilisation de critères injustifiés au cours de l'évaluation du rendement individuel suscitait des sentiments d'injustice. Les études empiriques qu'ont menées Barrett-Howard et Tyler (1996) ainsi que Sheppard et Lewicki (1987) ont notamment révélé que la neutralité et la représentativité des critères étaient effectivement reconnues comme d'importants facteurs de justice.

Hypothèse 2 : La perception à l'égard de la neutralité des critères d'évaluation exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

Hypothèse 3 : La perception à l'égard de l'exhaustivité des critères d'évaluation exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

La formation de la perception de justice procédurale repose, par ailleurs, sur l'uniformité perçue du processus. C'est notamment ce que révèlent les recherches inductives menées par Greenberg (1986), Sheppard et Lewicki (1987) et l'étude de type expérimental qu'ont réalisée Barrett-Howard et Tyler (1989). Selon la règle de l'uniformité, tous les cas semblables doivent être traités de façon similaire, c'est-à-dire qu'ils doivent être évalués à partir des mêmes critères, ce qui assure aux parties en présence les mêmes droits (Leventhal, Karusa et Fry, 1980; Lind et Tyler, 1988).

Hypothèse 4 : La perception à l'égard de l'uniformité du processus exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

Les études empiriques montrent également que la capacité perçue des procédures à

assurer l'objectivité au cours de l'évaluation participe à la construction de la perception de justice procédurale (Barrett-Howard et Tyler, 1996, Sheppard et Lewicki, 1987, Tyler, 1989). La règle de l'absence de biais, dont il est question ici, stipule qu'il faille s'en remettre exclusivement aux faits sans que n'interviennent d'autres considérations au cours de l'évaluation des informations (Folger, Konovsky et Cropanzano, 1992).

> *Hypothèse 5* : La perception à l'égard de l'objectivité de l'évaluation exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

La sélection des décideurs

Lorsque les individus portent un jugement sur la justice du processus, ils évaluent l'information *disponible* au sujet des différentes procédures suivies pour rendre les décisions (Daly et Tripp, 1996; Leventhal, Karusa et Fry, 1980, Tyler, 1996). Cependant, l'accès limité à ces informations ou leur imprécision incite les individus à rechercher d'autres types d'informations pertinentes afin de réduire l'incertitude et d'asseoir solidement leur perception de justice (Brockner et Wiesenfeld, 1996; Daly et Tripp, 1996; Lind et Lissak, 1985). Selon le modèle structurel, le jugement que portent les individus sur le choix des personnes formellement habilitées à prendre les décisions alimenterait leur perception de justice procédurale (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza et Fry, 1980). L'évaluation des décideurs reposerait alors sur trois (3) principales règles de justice: 1) l'absence de biais, 2) la précision, et 3) la représentativité (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza et Fry, 1980).

Le respect de la règle de l'absence de biais répond, ici, à l'exigence d'éliminer tout indice susceptible de laisser croire que les décideurs *pourraient* agir de façon partisane, en sélectionnant des décideurs indépendants, notamment (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza et Fry, 1980). En la matière, le *Modèle relationnel d'autorité* (*Relational model of authority*) qu'ont développé Tyler et Lind (1992) spécifie que l'opinion des individus à l'égard de la bienveillance des intentions des décideurs gouverne leur perception de justice procédurale (Tyler et Lind, 1992). Des études empiriques ont également démontré que plus les individus croyaient en l'impartialité des décideurs, plus positive était leur perception de justice à l'égard des procédures utilisées pour prendre les décisions (Giacobbe-Miller, 1995; Tyler, 1989). Les études consacrées aux attitudes que manifestent les individus à l'égard des systèmes d'évaluation du rendement abondent également en ce sens. Si l'on en croit les conclusions qu'ont dégagées McEvoy et Buller (1987) et Maurer et Tarulli (1996) à la suite d'une recension des écrits scientifiques, les individus seraient réfractaires à l'évaluation du rendement par les pairs, parce que ces derniers ne seraient pas reconnus comme des évaluateurs objectifs.

> *Hypothèse 6* : L'impartialité attribuée aux délégués de la direction (décideurs) exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

La règle de la précision implique, dans ce contexte, que la prise de décision doit procéder d'un jugement éclairé, d'avis d'experts et ce, afin de minimiser les erreurs (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza et Fry, 1980). À ce chapitre, Barclay et Harland (1995) ont montré, dans le cadre de l'évaluation du rendement individuel, que plus les individus croyaient leur évaluateur compétent, plus favorable s'avérait leur perception de justice à l'égard du processus d'évaluation. Pour leur part, Tyler et Shuller (1990) ont fait ressortir que l'incompétence des décideurs était perçue comme une menace à l'objectivité de la démarche décisionnelle (Tyler et Lind, 1992).

> *Hypothèse 7* : La compétence attribuée aux délégués de la direction (décideurs) exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

> *Hypothèse 8* : La compétence attribuée aux représentants des employés (décideurs) exerce une influence positive sur la perception de justice procédurale.

En vue d'observer la règle de la représentativité, les procédures de sélection des décideurs doivent permettre d'inclure des représentants des différents groupes d'individus dont les points de vue sont divergents (Leventhal, 1980 ; Leventhal, Karuza et Fry, 1980 ; Sheppard, Lewicki et Minton, 1992). La *structure de représentation* ainsi instituée confère aux bénéficiaires un *pouvoir indirect* sur la prise de décision. Comme le soutiennent Thibault et Walker (1975), les individus désirent prendre une part active à la prise de décision (*decision control*). À défaut d'y participer personnellement, les individus consentiraient, selon Leventhal (1980) et Sheppard, Lewicki et Minton (1992), à adopter des structures de représentation, lesquelles structures constitueraient une solution alternative acceptable. L'introduction de représentants des employés au sein du comité décisionnel s'inscrit donc parmi les mécanismes de contrôle dont disposent les employés pour s'assurer du respect des règles de justice au cours du processus décisionnel (*i.e.* la précision des informations, la neutralité et l'exhaustivité des critères, l'uniformité et l'objectivité de l'évaluation) (Sheppard, Lewicki et Minton, 1992). Les résultats qu'ont obtenus Jenkins et Lawler (1981) ont notamment révélé que la participation indirecte des employés à la prise de décision favorisait leur satisfaction à l'égard de l'administration d'un programme de rémunération, principalement parce qu'elle avait pour effet d'accroître leur sentiment d'influence.

Au sein des comités décisionnels, les individus désirent détenir une chance *au moins équivalente* à celle des autres d'influencer les décisions (Azzi, 1993). Or, les jeux de pouvoir qui s'y déroulent font en sorte que chacun des membres exerce un degré d'influence variable sur la détermination des décisions, si bien que celles-ci reflètent davantage le point de vue des membres influents (Alper, Tjosvold et Law, 1998 ; Benson et Hornsby, 1991 ; Fiorelli, 1988 ; Moorhead, Neck et West, 1998). D'ailleurs, Leventhal (1980) souligne que les individus ont tendance à développer un sentiment d'injustice lorsqu'ils soupçonnent au sein du comité décisionnel la présence d'une forme de censure ou le manque de considération accordée aux points de vue de leur propre représentant. En somme, du point de vue de la justice procédurale, il n'est pas suffisant pour les individus d'être représentés au sein

du comité décisionnel, encore faut-il que leur représentant possède le pouvoir d'influencer les décisions qui s'y prennent. Et c'est en fonction du degré d'influence qu'ils prêtent à leur représentant respectif que les individus se formeraient une opinion au sujet de la justice du processus décisionnel. Plus leur représentant respectif est présumé avoir influencé la pensée des autres décideurs, plus le processus décisionnel apparaît conforme aux principes de justice.

Hypothèse 9 : L'influence qu'attribuent les employés à leur représentant respectif exerce une influence positive sur leur perception de justice procédurale.

II. – Le cadre opératoire

Les participants

La collecte de données a été menée auprès d'une grande entreprise québécoise oeuvrant dans le secteur de l'énergie et des ressources. La population cible était constituée des 2510 employés non syndiqués appartenant à une unité administrative qui avait récemment implanté un nouveau système de rémunération (*i.e.* un programme d'équité salariale[7]). 700 sujets ont été sélectionnés grâce à la technique de l'échantillonnage aléatoire stratifié, laquelle permet de maximiser la représentativité de l'échantillon (Contandriopoulos et *al.*, 1990 ; Fowler, 1993). Parmi les 700 personnes sollicitées pour participer à notre étude, 315 ont retourné leur questionnaire, ce qui porte le taux de réponse à 45 %. Toutefois, seuls les questionnaires comportant des réponses pour plus de 80 % des questions ont été conservés pour fins d'analyse. Notre taux de réponse effectif s'élève donc à 42.4 % (297/700). En raison de la technique d'échantillonnage utilisée, du taux de réponse élevé, et de la taille théorique de l'échantillon[8] (Krejcie et Morgan, 1970), notre échantillon s'avère représentatif de sa population mère.

---

7. Ces programmes s'articulent autour de quatre grandes étapes soit 1) l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine, au sein de l'entreprise, 2) la description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation, 3) l'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux, 4) les modalités de versement des ajustements salariaux. Assemblée nationale, (1996), « Projet de loi no.35, Loi sur l'équité salariale», Québec (Canada) : Editeur officiel du Québec, article 50.
8. La taille théorique de l'échantillon fait référence à la taille *maximale* que doit prendre un Èchantillon pour Ítre reprÈsentatif de sa population. La formule que proposent Krejcie et Morgan (1970) síappuie sur le principe díaprËs lequel, pour un niveau de signification donnÈ, la relation entre la taille de líÈchantillon et celle de sa population est une fonction concave reposant sur la distribution du Khi carrÈ (c^2).

L'instrument de mesure

Les travaux qu'ont réalisés Shappe (1998), Blau (1994), Moorman (1991) ainsi que Folger et Konovsky (1989) ont largement alimenté la conception des instruments destinés à mesurer les cinq (5) composantes de la justice procédurale. Les données en la matière ont été collectées à l'aide des cinq (5) questions suivantes: 1) «Les décisions prises par le comité sont basées sur des informations fiables» (précision des informations), 2) « Je crois qu'il y a des critères d'évaluation qui devraient être éliminés» (neutralité des critères: mesure inversée), 3) « Je pense que les critères utilisés pour évaluer les emplois englobent toutes les exigences d'emploi qui méritent d'être rémunérées» (exhaustivité des critères), 4) «Le programme d'équité salariale garantit que toutes les catégories d'emplois sont évaluées de la même façon» (uniformité), 5) «Les nouvelles procédures pour évaluer les emplois et établir les salaires éliminent les jugements subjectifs et les biais» (objectivité). Enfin, les instruments de mesure qu'ont développés Sweeney et McFarlin (1997), Scarpello et Jones (1996) et Gilliland (1994) ont été utilisés pour développer notre instrument de mesure concernant la perception de justice procédurale: «Les procédures utilisées pour établir les nouveaux salaires sont justes».

Afin de construire des instruments permettant de mesurer la perception des individus à l'égard de l'impartialité et de la compétence des décideurs, nous nous sommes fortement inspirée des travaux de Tyler et Lind (1992) et des instruments de mesure qu'ont développés Clark et Payne (1997) ainsi que Mayer et Davis (1999). L'instrument que proposent Clark et Payne (1997) a démontré un degré élevé de fiabilité ($\alpha \geq 85\%$ pour les trois échantillons utilisés) ainsi qu'un degré élevé de validité (*concurrent validity*). De même, Mayer et Davis (1999) ont établi la validité de contenu de leur instrument. Ainsi, nous avons mesuré la perception à l'égard de l'impartialité des délégués de la direction à l'aide de la question suivante: « Je pense que les membres de la direction sur le comité d'équité salariale ont essayé d'agir dans le meilleur intérêt de tous les employés». La compétence perçue à l'égard des décideurs a été mesurée grâce aux deux mesures suivantes: « Je pense que les membres de la direction sur le comité possèdent les compétences nécessaires pour évaluer les emplois et déterminer les salaires» et « Je pense que les représentants des employés sur le comité possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires pour évaluer les emplois et déterminer les salaires». Enfin, nous avons recueilli les perceptions des individus à l'égard de l'influence de leur représentant respectif à l'aide de la question suivante: « Je pense que les représentants de mon groupe d'emplois ont réellement eu la possibilité de faire valoir leur point de vue au sein du comité d'équité salariale».

La recension et l'examen des écrits scientifiques nous ont permis de dégager les composantes importantes de la justice procédurale, ce qui contribue à assurer à notre instrument de mesure un degré élevé de validité (*content validity*). Cependant, le contexte particulier dans lequel notre étude a été réalisée et l'ampleur de l'enquête dans laquelle elle s'inscrit n'ont pas permis d'utiliser des indicateurs multiples pour chacune des variables étudiées. Cela réduit donc les possibilités de mesurer *a posteriori* le degré de fidélité de notre

instrument à travers, par exemple, l'homogénéité interne. En revanche, toutes les dispositions ont été prises afin de maximiser la fidélité des données, à savoir, réduire au minimum la réactivité des sujets, en garantissant la compréhensibilité des questions et en suscitant l'authenticité des réponses (Brewer et Hunter, 1989; Fowler, 1993). Par exemple, nous avons opté pour des questions courtes formulées simplement, la direction de l'entreprise participante a passé en revue le questionnaire de façon à s'assurer que le vocabulaire employé était adapté à celui qu'utilisent les membres de la population étudiée, et un prétest a été effectué afin de s'assurer *a priori* de la fidélité de l'instrument.

En ce qui concerne la validité de l'instrument de mesure (*construct validity*), elle s'établit notamment en démontrant la vraisemblance des hypothèses (Carmines et Zeller, 1979). La mesure de la variable indépendante est considérée valide lorsque cette variable indépendante est effectivement corrélée avec une variable dépendante, à laquelle elle devrait *théoriquement* être reliée. Ainsi, les neuf (9) dimensions qui rendent compte *théoriquement* de la perception de justice procédurale devraient être corrélées à la mesure générale de la perception de justice procédurale (hypothèses 1 à 9).

III. – Analyse des résultats

Afin de soumettre à l'épreuve des faits nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à l'analyse de régression multiple, laquelle est fondée sur la technique des moindres carrés ordinaires (Dillon et Goldstein, 1984). Pour chacun des modèles de régression, nous avons tenu compte de l'effet moyen que sont susceptibles de produire les caractéristiques sociodémographiques des individus, soit: le sexe, le groupe d'âge, la scolarité, l'ancienneté, le groupe d'emplois et le fait d'avoir ou non obtenu un ajustement salarial suite à la réévaluation des emplois. La matrice de corrélation est présentée au tableau 1.

Tableau 1

Matrice de corrélation

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Précision-information								
2.Critère – exhaustivité	.487							
3.Critère – neutralité	**-.165	-.314						
4.Uniformité	.517	.409	-.183					
5.Objectivité	.564	.536	-.176	.644				
6.Impartialité – Direction	.528	.323	-.162	.441	.444			
7.Compétence.-Direction	.594	.284	**-.135	.403	.501	.642		
8.Compétence.-Rep.	.537	.326	*-.110	.409	.470	.496	.722	
9.Influence-Rep.	.547	.450	-.157	.471	.531	.511	.618	.581

L'absence de signe signifie que le coefficient est significatif pour un niveau de signification < =.01. ** Coefficient significatif pour un niveau de signification < = .05. * Coefficient significatif pour un niveau de signification < =.10.

Les résultats révèlent que, de façon générale, un processus d'établissement des salaires est considéré juste lorsque : la méthode d'acquisition d'informations permet de recueillir une information fiable sur les exigences des emplois, que les critères d'évaluation recouvrent tous les aspects importants du travail, que les critères d'évaluation sont appliqués invariablement à tous les cas sans que certains d'entre eux ne puissent jouir d'un traitement préférentiel, et que l'évaluation s'appuie sur les faits sans que des préférences subjectives et des préjugés ne parviennent à déformer l'interprétation des informations recueillies (tableau 2). Les individus évaluent ainsi la justice du processus à partir de 4 (quatre) principaux critères, soit 1) la précision des informations sur lesquelles repose la prise de décision (**H1**), 2) l'exhaustivité des critères d'évaluation (**H3**), 3) l'uniformité quant à l'application des critères (**H4**), et 4) l'objectivité de l'évaluation (**H5**). Nous acceptons donc les hypothèses 1, 3, 4 et 5, et rejetons l'hypothèse 2 selon laquelle la justice procédurale repose sur la neutralité des critères d'évaluation. Globalement, les quatre (4) composantes de la justice procédurale dégagées représentent près de 57 % du contenu de la perception de justice procédurale, lorsque l'on tient compte de la contribution unique des variables sociodémographiques.

L'absence de résultats significatifs en ce qui concerne la neutralité des critères pourrait vraisemblablement être attribuable à un problème de mesure. C'est notamment ce que laisse penser l'analyse des données qualitatives. Rappelons, d'abord, que l'instrument destiné à mesurer la neutralité des critères d'évaluation devait effectivement mesurer à quel point, selon les individus, les critères d'évaluation retenus représentent *exclusivement* des caractéristiques d'emplois qui méritent d'être rémunérées. En posant l'hypothèse que les individus préfèrent voir disparaître les critères qu'ils jugent biaisés (*i.e.* non neutres), nous avons construit une mesure inverse du concept : « Je crois qu'il y a des critères d'évaluation qui devraient être éliminés ». Or, plusieurs participants ont rapporté qu'il était irréaliste de penser éliminer des critères d'évaluation, puisque ces derniers permettent par ailleurs d'évaluer adéquatement d'autres emplois de l'organisation. Selon plusieurs d'entre eux, la solution réside dans l'élaboration d'un plan d'évaluation distinct pour leur groupe d'emplois. Nous considérons que ce moyen d'assurer la neutralité des critères équivaut indubitablement à éliminer les critères d'évaluation non neutres. Force est donc de constater que l'apparente impraticabilité de notre mesure, dans sa plus simple expression, a mis en péril la validité des données recueillies. L'analyse des données qualitatives nous porte, toutefois, à croire que la neutralité des critères figure parmi les points d'ancrage de la perception de justice procédurale.

Tableau 2

LES COMPOSANTES DE LA JUSTICE PROCÉDURALE

Variables indépendantes	B	Écart-type	Beta	Sig.
Sexe	-.00244	.089	-.001	.978
Age	.0003241	.053	.000	.995
Scolarité	.04556	.032	.063	.157
Ancienneté	.001447	.008	.008	.849
Ajustement salarial	.149	.094	.070	.117
Groupe d'emplois				
· Bureau	.02995	.142	.010	.833
· Secrétaires	.225	.245	.037	.359
· Cadres	.06993	.090	.037	.440
Précision des informations	.206	.056	.180	.000
Critères - exhaustivité	.136	.049	.131	.007
Critères - neutralité	-.02557	.050	-.022	.607
Uniformité	.240	.047	.257	.000
Objectivité	.389	.054	.407	.000
$\mathbf{R^2}$ (R^2*ajust*.)	69.2% *(67.4%)*			

Variable dépendante: Justice procédurale.
Les professionnels constituent le groupe de référence.
Contribution des variables sociodémographiques: R^2= 13.6% (R^2ajust.10.8 %).

Tableau 3

LA CONTRIBUTION DES CARACTÉRISTIQUES PERÇUES DES DÉCIDEURS

Variables indépendantes	B	Écart-type	Beta	Sig.
Sexe	.03207	.111	.017	.772
Age	.00464	.065	.004	.943
Scolarité	.04453	.038	.062	.240
Ancienneté	.01283	.009	.069	.177
Ajustement salarial	.268	.113	.125	.018
Groupe d'emplois				
· Bureau	-.09465	.175	-.032	.589
· Secrétaires	.06838	.301	.011	.821
· Cadres	.272	.113	.145	.017
Impartialité – Direction	.124	.073	.105	.090
Compétence – Direction	.210	.088	.185	.018
Compétence – Représentants	.164	.082	.144	.046
Influence – Représentants	.328	.058	.349	.000
$\mathbf{R^2}$ (R^2*ajust*.)	51.2% *(49.6%)*			

Variable dépendante: Justice procédurale.
Les professionnels constituent le groupe de référence.
Contribution des variables socio-démographiques: R^2= 13.6% (R^2ajust.10.8 %).

Nos résultats révèlent que les attributs des décideurs figurent parmi les informations qui nourrissent la pensée des individus en matière de justice procédurale. En effet, l'opinion que se forment les individus à l'égard des personnes qui prennent les décisions contribue à façonner leur perception de justice procédurale (tableau 3). Ainsi, l'impartialité attribuée aux délégués de la direction (**H6**), la compétence perçue des délégués de la direction (**H7**) et des représentants des employés (**H8**) ainsi que l'influence qu'attribuent les individus à leur représentant respectif (**H9**) exercent une influence positive sur leur perception de justice procédurale. Nous acceptons donc les hypothèses 6, 7, 8 et 9. Globalement, l'opinion des individus à l'égard des décideurs explique près de 39 % des différences de perception en matière de justice procédurale, lorsque l'on tient compte de l'effet unique que produisent les variables sociodémographiques.

Discussion et conclusion

L'objectif de notre étude consistait à mettre en évidence la structure interne du concept de justice procédurale. L'identification des fondements de la perception de justice procédurale permet notamment d'améliorer des pratiques de gestion spécifiques. Comme nous l'avions envisagé, la justice procédurale n'est pas un concept unidimensionnel. Il s'agit d'une abstraction complexe reposant sur au moins huit (8) éléments organisés en deux niveaux. Les individus portent ainsi un jugement sur la justice relative au processus décisionnel: 1) en évaluant les procédures suivies en fonction de quatre (4) critères, et 2) en posant des hypothèses concernant le déroulement du processus à partir de leur opinion à l'égard des décideurs. Du point de vue des individus, l'intervenant est bel et bien garant de l'intervention.

Nos résultats ont permis de dégager les quatre (4) points d'ancrage sur lesquels repose la perception de justice à l'égard du processus décisionnel proprement dit: 1) la précision des informations, 2) l'exhaustivité des critères d'évaluation, 3)l'uniformité, et 4) l'objectivité de l'évaluation. Ces premiers résultats soulèvent, non seulement l'exigence d'adopter des processus décisionnels conformes aux quatre (4) principes de justice dégagés, mais également l'importance d'en fournir la *preuve* aux individus concernés. Autrement dit, l'employeur doit fournir aux employés suffisamment d'informations au sujet de toutes les étapes du processus décisionnel en vue de les amener à développer un sentiment de justice robuste et durable et les inciter, conséquemment, à démontrer des comportements productifs. Par exemple, la participation des employés à la collecte de données leur permet de s'assurer personnellement de la fiabilité des informations sur lesquelles reposera la prise de décision (Cloutier, 2003; Cohen, 1985; Folger et Greenberg, 1985). L'institution d'un comité consultatif formé de représentants des employés, dont le mandat consisterait à identifier les critères d'évaluation pertinents, pourrait s'avérer un moyen efficace de démontrer aux bénéficiaires que toutes les dispositions ont été prises pour assurer l'exhaustivité des critères d'évaluation (Beuhring,

1989; Miceli, 1993). Par ailleurs, notons que les individus considèrent que l'utilisation de logiciels sophistiqués et le recours à un consultant externe permettraient d'accroître l'objectivité de l'évaluation (Cloutier, 2003; Quaid, 1993).

La perception de justice procédurale se construit non seulement à partir des informations relatives aux procédures suivies pour déterminer les décisions, mais également selon un processus d'inférence fondé sur les caractéristiques perçues des décideurs. Nos résultats ont, en effet, démontré que l'opinion des individus à l'égard des décideurs (*i.e.* impartialité, compétence et influence des représentants) contribue à modifier leur perception de justice à l'égard du processus décisionnel. Nos résultats mettent ainsi en évidence l'exigence de choisir des décideurs crédibles, et la nécessité de diffuser à leur sujet l'information susceptible d'inspirer confiance aux individus. Par exemple, le choix des délégués de la direction se portera incontestablement sur les experts de l'organisation dans le domaine en question. Quant aux représentants des employés, l'employeur pourrait s'efforcer, par exemple, d'identifier les employés qui jouissent d'une bonne crédibilité auprès de leurs collègues et les encourager à poser leur candidature et ce, de façon à accroître les probabilités que ces représentants soient reconnus comme des décideurs compétents une fois désignés par voie de suffrage. Il convient également de s'assurer que tous les groupes d'employés dont les points de vue sont divergents sont représentés parmi les décideurs. À ce chapitre, Sheppard, Lewicki et Minton (1992) précisent qu'il s'agit là d'une opération cruciale puisque l'exclusion d'un groupe d'intérêts contribue à perpétuer les perceptions d'injustice parmi les membres de ce groupe.

Notre recherche constitue, à notre connaissance, la première étude corrélationnelle visant à mettre en évidence les éléments et les rapports qui forment la structure interne du concept de justice procédurale. Elle apporte également une contribution d'ordre méthodologique, en ce que la vraisemblance de 8 (huit) de nos neuf (9) hypothèses témoigne du degré élevé de validité et de fidélité de notre instrument de mesure. Poursuivre les recherches sur l'organisation de la pensée des individus en matière de justice procédurale exigerait maintenant de travailler au développement d'instruments permettant de mesurer les composantes de la justice que nous avons identifiées, instruments de mesure dont la valeur pourrait être éprouvée empiriquement, notamment le degré de fidélité.

Nous avons montré que la perception de justice que se forment les individus au sujet du processus de prise de décision ne se construit pas uniquement à partir des informations recueillies précisément au sujet des procédures suivies. Elle est également fondée sur les informations disponibles au sujet des décideurs. Dégager d'autres types d'informations susceptibles de contribuer à façonner la perception de justice procédurale semble donc une piste de recherche intéressante qui s'inscrit dans la poursuite des travaux de conceptualisation que nous avons amorcés. En la matière, le modèle structurel (Leventhal, 1980; Leventhal, Karusa et Fry, 1980) met en évidence d'autres dimensions de la justice procédurale, par exemple, les procédures d'appel et les dispositifs de sécurité. Ces deux dimensions constituent, d'ailleurs, l'objet de nos travaux actuels.

BIBLIOGRAPHIE

Alexander S., Ruderman M. (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, vol.1, 2, p. 177-198.

Azzi A.E. (1993), "Group representation and procedural justice in multigroup decision-making bodies", *Social Justice Research*, vol. 6, 2, pp. 195-218.

Barclay J.H., Harland L.K. (1995), "Peer performance appraisals: The impact of rater competence, rater location, and rating correctability on fairness perceptions", *Group and Organization Manag*ement, vol. 20, 1, pp. 39-60.

Barrett-Howard E., Tyler T.R. (1986), "Procedural justice as a criterion in allocation decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, 2, pp. 296-304.

Beuhring T. (1989), "Incorporating employee values in job evaluation", Journal of Social Issues, vol.45, n° 4, p. 169-189.

Blau G. (1994), "Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction", *Human Relations*, vol.47, 10, pp. 1251-1268.

Brockner J., Wiesenfeld. B.M. (1996), "An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures", *Psychological Bulletin*, vol. 120, 2, pp. 189-208.

Brewer J., Hunter A. (1989), *Multimethod research: A synthesis of styles*, Sage Publication.

Carmines, Edward G., Richard A., Zeller (1979), *Reliability and validity a*ssessment, Sage Publications.

Clark M.C., Payne R.L. (1997), "The nature and structure of worker's trust in management", *Journal of Organizational Behavior*, vol.18, pp. 205-227.

Cloutier J. (2003), «Les programmes d'équité salariale au Québec: de la justice sociale à la justice organisationnelle», Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.

Cohen R.L. (1985), "Procedural justice and participation", *Human Relations*, vol.38, n° 7, pp. 643-663.

Cohen C.Y., Spector P.E. (2001), "The role of justice in organization: A meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, 2, pp. 278-321.

Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M., Porter C.O.L.H., Yee Ng K. (2001), "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of applied psychology*, vol. 86, 3. pp. 425-445.

Contandriopoulos A.-P., Champagne F., Potvin L., Denis J.-L., Boyle P. (1990), *Savoir pré - parer une recherche: La définir, la structurer, la financer*, Les Presses de l'Université de Montréal.

Cropanzano R., Greenberg J. (1997), "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, pp. 317-372.

Daly J.P., Tripp T.M. (1996), "Is outcome fairness used to make procedural fairness judgments when procedural information is inaccessible? ", *Social Justice Research*, vol. 9, n° 4, pp. 327-349.

Dillon W.R., Goldstein M. (1984), *Multivariate data analysis: Methods and applications*, John Wiley and Sons.

Dyer L. et Thériault R. (1976), "The determinants of pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 5, pp. 596-604.

Folger R. (1996), "Distributive and procedural justice: Multifaceted meaning and interrelations", *Social Justice Reaserch*, vol. 9, 4, pp. 395-416.

Folger R. (1977), "Distributive and procedural justice: Combined impact of «Voice» and improvement on experienced inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.35, 2. pp. 108-119.

Folger R., Greenberg J. (1985), "Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems", In *Research in personnel and human resources management*, (Dirs.) Rowland K.M., Ferris G.R., vol. 3, pp. 141-183, JAI Press Inc.

Folger R., Konovsky M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, 1, pp. 115-130.

Folger R., Konovsky M. A., Cropanzano R. (1992), "A due process metaphor for performance appraisal", *Research in Organizational Behavior*, vol.14, pp. 129-177.

Fowler F.J. jr. (1993), *Survey research methods*, Sage Publications.

Giacobbe-Miller J.K., Miller D.J., Victorov V.I. (1998), "A comparison of Russian and U.S. pay allocation decisions, distributive justice judgments, and productivity under different payment conditions", *Personnel Psychology*, vol.51, pp. 137-163.

Greenberg J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, vol. 16, no.2, pp. 399-432.

Greenberg J. (1987a), "Reactions to procedural injustice in payment distributions. Do the means justify the ends? ", *Journal of Applied Psychology*, vol.72, n° 1, pp. 55-61.

Greenberg J. (1987b), "Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals", *Social Justice Research*, vol. 1, 2, pp. 219-234.

Greenberg J. (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 2, pp. 340-342.

Gilliland S.W. (1994), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 5, pp. 691-701.

Hendrix W.H., Robbins T., Miller J., Summers T.P. (1998), "Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover", *Journal of Social Behavior and Personality*, vol.13, 4, pp. 611-632.

Jenkins D.G., Lawler III. E.E. (1981), "Impact of employee participation in pay plan development", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28, pp. 111-128.

Konovsky M.A. (2000), "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", *Journal of Management*, vol. 26, 3, pp. 489-511.

Konovsky M.A., Cropanzano R. (1991), "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance", *Journal of Applied Psychology*, vol.76, 5, pp. 698-707.

Konovsky M.A., Pugh D.S. (1994), "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, vol. 37, 3, pp. 656-669.

Krejcie R.V., Morgan D.W. (1970), "Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement*, vol.30, pp. 607-610.

Leventhal G.S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", in *Social exchange: Advances in theory and research*, (Dir.) Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H., pp. 27-55, Plenum Press.

Leventhal G. S., Karuza J. Jr., Fry W.R. (1980), "Beyond fairness: A theory of allocation preferences", In *Justice and social interaction*, Mikula G. (Dir.), pp. 167-218, Springer-Verlag.

Lind E.A., Lissak R.I. (1985), "Apparent impropriety and procedural fairness judgments", Journal of Experimental Social Psychology, vol.21, pp.19-29.

Lind A.E., Tyler T.R. (1988), *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press.

Lowe R.H. et Vodanovich S. J. (1995), "A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment", *Journal of Business and Psychology*, vol.10, n° 1, pp. 99-114.

Martin C.L., Bennett N. (1996), "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organization commitment", *Group and Organization Management*, vol.21, n° 1, pp. 84-104.

Maurer T.J., Tarulli B.A. (1996), "Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: role of work context factors and beliefs about managers' development capability", *Human Resource Management*, vol.35, n° 2, pp. 217-241.

Mayer R.C., Davis J.H. (1999), "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment", *Journal of Applied Psychology*, vol.84, n° 1, pp. 123-136.

Mcevoy G.M., Buller P.F. (1987), "User acceptance of peer appraisals in an industrial setting", *Personnel Psychology*, vol.40, pp. 785-797.

McFarlin D.B., Sweeney P.D. (1992) "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, vol.35, 3, pp. 626-637.

Miceli M.P. (1993), "Justice and pay system satisfaction", in *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Cropanzano R., (Dir.), pp. 257-283, Lawrence Erlbaum Associates.

Miceli M.P., Lane M.C. (1991), "Antecedents of pay satisfaction", in *Research in personnel and human resources management*, Rowland K., Ferris G., (Dirs.), vol.9, pp. 235-309, JAI Press.

Milkovich, G.T., Newman J.M. (1999), *Compensation*, 5e édition. Irwin.

Moorman R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? ", *Journal of Applied Psychology*, vol.76, n° 6, pp. 845-855.

Pillai R., Schriesheim C.A. et Williams E.S. (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study", *Journal of Management*, vol.25, n° 6, pp. 897-933.

Quaid M. (1993), "Job evaluation as institutional myth", Journal of Management Studies, vol.30, n° 2, p. 239-260.

Randall C.S., Muelle C.W. (1995), "Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting", *Social Psychology Quarterly*, vol.58, n° 3, pp.178-194.

Scarpello V., Jones F.F. (1996), "Why justice matters in compensation decision making", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, pp. 285-299.

Shappe S.P. (1998), "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", *Journal of Psycholoy*, vol. 132, n° 3, pp. 277-290.

Sheppard B.H., Lewicki R.J. (1987), "Toward general principles of managerial fairness", *Social Justice Research*, vol.1, 2, pp. 161-176.

Sheppard B.H., Lewicki R.J., Minton J.W. (1992), Organizational justice: the search for fairness in the workplace, Lexington Books.

Smither J.W., Millsap R.E., Stoffey R.W., Reilly R.R., Pearlman K. (1996), "An experimental test of the influence of selection procedures on fairness perceptions, attitudes about the organization, and job pursuit intentions", *Journal of Business and Psychology*, vol.10, no.3, pp. 297-318.

Sweeney P.D., McFarlin D.B. (1997), "Process and outcome: gender differences in the assessment of justice", *Journal of Organizational Behavior*, vol.18, pp. 83-98.

Tang T.L.-P., Sarsfield L.J.B. (1996), "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment", *Advanced Management Journal*, vol. 61, n° 3, pp. 25-31.

Taylor S.H., Tracy K.B., Renard M.K., Harrison J.K., Carroll S J. (1995), "Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice", *Administrative Science Quarterly*, vol.40, n° 3, pp. 495-523.

Thériault R. (1991), *Guide mercer sur la gestion de la rémunération: théorie et pratique*. Gaëtan Morin Éditeur.

Thibault J., Walker L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Tyler T.R. (1996), “The relationship of the outcome and procedural fairness: How does knowing the outcome influence judgments about the procedure? ”, *Social Justice Research*, vol.9, n° 4, pp. 311-325.

Tyler T.R. (1989), “The psychology of procedural justice: A test of the group-value model”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.57, n° 5, pp. 830-838.

Tyler T.R., Lind E.A. (1992), “A relational model of authority in groups”, Advances in *Experimental Social Psychology*, vol.25, pp. 115-168.