

LA JUSTICE PROCÉDURALE : UNE MESURE D'EFFICACITÉ DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

Julie Cloutier¹

INTRODUCTION

L'efficacité des systèmes de rémunération repose sur leur capacité à gouverner les conduites humaines vers l'atteinte des objectifs organisationnels (Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Lawler 1990; Milkovich et Newman, 1999). Comme le précise Lawler (1990 : 38) : « Pour être efficace, un système de rémunération doit influencer les perceptions et les croyances des individus de manière à produire les comportements souhaités. » Or, la perception de justice organisationnelle, plus particulièrement la perception de justice procédurale, constitue un cadre d'analyse incontournable dans l'étude de l'efficacité des systèmes de rémunération, puisqu'elle permet précisément de comprendre et d'expliquer l'influence qu'exercent les caractéristiques 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). Les études empiriques ont montré, en effet, que la justice procédurale exerçait une influence positive, notamment, sur la satisfaction au travail, la confiance à l'égard de la direction, l'engagement organisationnel, le rendement et les comportements reliés à la citoyenneté organisationnelle (voir les méta-analyses de Cohen et Spector, 2001 et de Colquitt *et al.*, 2001).

La justice procédurale concerne la perception de justice en regard des règles et des procédures d'allocation utilisées pour déterminer la rétribution² (*i.e.* le processus décisionnel) (Cropanzano et Greenberg, 1997; Folger et Greenberg, 1985; Folger et Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). Elle constitue une mesure d'efficacité des

1 Département ORH, ESG, UQAM, Montréal. Courriel : julie.cloutier@bellnet.ca.

2 De façon générale, les auteurs mettent en parallèle la justice procédurale et la justice distributive, laquelle fait référence à la perception de justice à l'égard de la rétribution obtenue (*i.e.* le niveau de la rétribution) (Cropanzano et Greenberg, 1997; Folger et Greenberg, 1985; Folger et Konovsky, 1989; Greenberg, 1990).

systèmes de rémunération particulièrement pertinente puisqu'elle permet de mesurer les effets que produisent les systèmes de rémunération sur les perceptions (composante cognitive), lesquelles sont à l'origine des comportements (Konovsky, 2000). Se situant plus près de l'intervention, le concept de justice procédurale permet une évaluation plus précise de la manière dont agissent les caractéristiques des systèmes de rémunération sur les individus, pour autant que la notion de justice procédurale soit conceptualisée de façon précise, c'est-à-dire que ses dimensions soient clairement identifiées.

Or, malgré les nombreux travaux effectués à son sujet, la justice procédurale présente de sérieuses lacunes conceptuelles, que déplorent d'ailleurs plusieurs chercheurs (Cohen et Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Konovsky, 2000). Les connaissances acquises ne permettent pas de tirer de conclusions définitives quant aux éléments qui construisent la perception de justice procédurale. Comme nous le verrons, selon le chercheur qui s'y intéresse la perception de justice procédurale comporte des aspects différents et, conséquemment, rend compte de réalités différentes. L'objectif de notre étude consiste à identifier les dimensions qui composent la perception de justice procédurale. Cela contribuera à améliorer notre compréhension des fondements de la perception de justice à l'égard des pratiques de rémunération, et permettra de dégager des indicateurs de leur efficacité. Ces derniers sont particulièrement importants puisqu'ils permettent d'identifier les lacunes que présentent les pratiques de rémunération et de dégager les améliorations à y apporter, le cas échéant.

Depuis le début des années 2000, la conceptualisation de la justice organisationnelle a suscité beaucoup d'intérêt auprès de la communauté scientifique. Certains chercheurs se sont penchés sur la question en s'efforçant de distinguer de façon empirique la justice procédurale et la justice interactionnelle³ (Colquitt, 2001, Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzano, Prehar et Chen, 2002). D'autres chercheurs se sont attachés à différencier la justice procédurale prévue (formelle) de la justice procédurale concrétisée (informelle) (Erdogan *et al.*, 2001, Blader et Tyler, 2003; Rupp et Cropanzano, 2002). Ces recherches présentent la même lacune, soit celle de définir et de mesurer la perception de justice procédurale de façon générale, c'est-à-dire sans que les éléments qui la composent ne soient clairement précisés, alors que paradoxalement l'objectif de ces études est d'ordre conceptuel.

³ La justice interactionnelle fait référence à la qualité de la relation interpersonnelle au cours de la mise en application des procédures décisionnelles (Bies et Moag, 1986).

L'examen des travaux consacrés précisément à identifier les éléments qui définissent la notion de justice procédurale révèle, de plus, toute l'ambiguïté dont elle fait l'objet. Bien qu'il ait été démontré de façon empirique que la justice procédurale et la justice interactionnelle constituent deux concepts distincts (Cohen et Spector, 2001; Colquitt, 2001, Colquitt *et al.*, 2001b; Cropanzano, Prehar et Chen, 2002), des chercheurs définissent le concept de justice procédurale à partir d'éléments empruntés à la justice interactionnelle (Bauer *et al.*, 2001; DeConinck et King, 2003; Folger et Konovsky, 1989; Howard, 1999; Jones *et al.*, 1999, Moorman, 1991; Robbins *et al.*, 2000).

Notons également que les conceptualisations de la justice procédurale proposées ne saisissent, généralement, qu'un segment du concept, ce qui laisse planer certains doutes quant à leur validité de contenu (*content validity*). De façon générale, les travaux portent exclusivement sur les caractéristiques perçues des procédures d'allocation (Jones *et al.*, 1999; Paterson *et al.*, 2002), s'élargissant parfois aux procédures d'appel (Bauer *et al.*, 2001; DeConinck et King, 2003; Folger et Konovsky, 1989; Howard, 1999). Le choix des décideurs et la transparence du système, qui avaient été mis en évidence par Leventhal, Karuza et Fry (1980), constituent visiblement deux dimensions oubliées. Parmi les chercheurs qui se sont exclusivement penchés sur les caractéristiques des procédures d'allocation, la plupart en ont négligé des aspects importants. Par exemple, la Théorie de la justice procédurale (*Process control model*) qu'ont développée Thibaut et Walker (1975) réduit la perception de justice procédurale à la notion de contrôle⁴. D'autres modèles plus élaborés ne tiennent pas compte, néanmoins, de la précision des informations (Paterson *et al.*, 2002; Bauer *et al.*, 2001), de l'exhaustivité des critères ou encore de l'objectivité de l'évaluation (Howard, 1999, Jones *et al.*, 1999; DeConinck et King, 2003; Folger et Konovsky 1989, Bauer *et al.*, 2001). Enfin, en ce qui concerne le modèle structurel qu'ont proposé Leventhal et ses collègues (Leventhal, Karuza et Fry, 1980), quoiqu'il soit encore considéré comme la conceptualisation la mieux développée en matière de justice procédurale (Colquitt *et al.*, 2001; Folger et Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Konovsky, 2000), il demeure un modèle théorique qui propose une collection de critères généraux, sans toutefois les identifier à des procédures particulières.

⁴ La théorie de la justice procédurale fait référence à deux types de contrôle : 1) le contrôle sur les informations nécessaires à la prise de décision (*process control*) et le contrôle sur la décision (*decision control*).

1. LE MODÈLE ANALYTIQUE

La consultation d'études empiriques est fondamentale au travail de conceptualisation, et contribue à assurer la validité de contenu (*content validity*) de l'instrument de mesure développé (Carmines et Zeller, 1979; Igalens et Roussel, 1998). Aussi, un examen approfondi des écrits scientifiques portant sur la justice procédurale a-t-il été effectué.

1.1 Les caractéristiques perçues des procédures

Selon Folger (1996), la justice procédurale (et plus spécifiquement la justice du processus d'allocation) fait référence à la capacité présumée des procédures à convertir adéquatement les contributions des individus en rémunération. Elle concerne l'ensemble des opérations permettant le traitement des contributions. Or, les études exploratoires (Greenberg, 1986; Sheppard et Lewicki, 1987) et les recherches expérimentales (Barrett-Howard et Tyler, 1986; Greenberg, 1987b) font ressortir la « précision des informations » comme un facteur déterminant de la justice procédurale. Ainsi, la justice procédurale tient largement au fait que les informations utilisées pour prendre les décisions reflètent la réalité. Les études ont également démontré que la possibilité offerte aux individus de fournir eux-mêmes les informations nécessaires à la prise de décision favorisait l'expression d'un jugement favorable à l'égard de la justice procédurale (Bies et Shapiro, 1988; Folger, 1977; McFarlin et Sweeney, 1996; Thibaut et Walker, 1975). Cette forme de « participation » fait référence à la notion de contrôle sur le processus (*process control*) chez Thibaut et Walker (1975) et au critère de représentativité chez Leventhal, Karuza et Fry (1980).

En ce qui concerne l'établissement des critères d'évaluation, Dyer et Thériault (1976) ont montré que la pertinence des critères d'augmentation de salaire constituait une composante importante de la « perception à l'égard du caractère adéquat de l'administration du système de rémunération », c'est-à-dire la perception de justice procédurale. Précisons que la notion de « pertinence des critères » traduit le caractère « adéquat » des critères retenus, c'est-à-dire leur capacité à rendre compte du concept de contribution. Deux dimensions distinctes forment ainsi la notion de pertinence. Premièrement, la « neutralité des critères » concerne la capacité des critères à rendre compte « exclusivement » du concept de contribution (chacun des critères mesure-t-il un aspect des contributions, et pas autre chose ?). Deuxièmement, l'« exhaustivité des critères » fait référence à la capacité des critères de mesurer « entièrement » le concept de contribution (la série de critères mesure-t-elle adéquatement les contributions, *i.e.* tous ces aspects?). Des études empiriques ont permis de mettre en évidence l'importance

que prend l'exhaustivité et la neutralité des critères dans la formation de la perception de justice procédurale (Barrett-Howard et Tyler, 1986; Gilliland, 1994; Greenberg, 1987a ; Sheppard et Lewicki, 1987).

Enfin, quelques études exploratoires et expérimentales ont révélé que l'« uniformité des critères » (Barrett-Howard et Tyler, 1986; Greenberg, 1986; Sheppard et Lewicki, 1987) et l'« objectivité de l'évaluation » (Barrett-Howard et Tyler, 1986; Sheppard et Lewicki, 1987) contribuaient largement à la formation d'un jugement concernant la justice du processus. La notion d'uniformité fait référence à la nécessité de traiter tous les cas semblables de façon similaire. Pour sa part, l'objectivité requiert de s'en remettre uniquement aux faits, sans que des préférences subjectives ou des stéréotypes ne parviennent à déformer l'interprétation des informations recueillies.

1.2 Les qualifications présumées des décideurs

Selon le modèle structurel (Leventhal, Karuza et Fry, 1980), le choix des décideurs, et plus précisément leurs « qualifications présumées », constituerait une dimension de la justice procédurale. Le processus serait jugé conforme aux principes de justice dans la mesure où les personnes choisies pour prendre les décisions possèderaient les qualités requises pour exécuter convenablement le processus d'allocation. Or, le modèle relationnel d'autorité (*Relational Model of Authority*) qu'ont développé Tyler et Lind (1992) fait ressortir le lien étroit existant entre l'impartialité des intentions attribuées aux décideurs et la perception de justice du processus. Des études empiriques ont d'ailleurs permis de démontrer que plus les individus croyaient en l'impartialité des décideurs, plus leur perception de justice procédurale s'en trouvait améliorée (Tyler, 1989). Abondent également dans ce sens les études portant sur l'évaluation du rendement par les pairs (McEvoy et Buller, 1987; Maurer et Tarulli, 1996). L'étude exploratoire menée par Sheppard et Lewicki (1987) a révélé, quant à elle, que le recours à l'expertise pertinente constituait l'un des fondements de la justice du processus. Ces résultats ont été corroborés par l'étude expérimentale qu'ont réalisé Barclay et Harland (1995), lesquels ont démontré que plus les individus considéraient leur évaluateur compétent, plus favorable s'avérait leur perception de justice à l'égard des procédures suivies pour évaluer leur rendement. En somme, l'impartialité et la compétence attribuées aux décideurs constitueraient deux critères d'évaluation des qualifications présumées des décideurs, deuxième dimension de la justice procédurale.

D'après la Théorie de la justice procédurale (Thibaut et Walker, 1975), la participation active des individus à la détermination de leur rétribution (*decision*

control) accroît leur sentiment de justice. Cependant, à défaut de pouvoir y participer personnellement, ils consentiraient à adopter des structures de représentation (Leventhal *et al.*, 1980; Sheppard *et al.*, 1992). L'admission d'un représentant au sein du comité décisionnel constituerait alors un mécanisme de contrôle permettant de veiller au respect des principes de justice au cours du déroulement du processus décisionnel (Leventhal *et al.*, 1980; Sheppard *et al.*, 1992). Selon Leventhal et ses collègues, bien que représentés, les individus auraient néanmoins tendance à éprouver un sentiment d'injustice lorsque la représentation s'avérerait factice, c'est-à-dire dans la mesure où les représentants ne se verraient pas accorder la possibilité d'influencer le déroulement des activités et la détermination des décisions. Jenkins et Lawler (1981) ont d'ailleurs montré que le sentiment d'influence permettait d'expliquer l'effet positif que produit la représentation au sein de comités décisionnels sur la satisfaction des employés à l'égard de l'administration du programme de rémunération. Ainsi, il n'est pas suffisant pour les individus d'être représentés parmi les décideurs, encore faut-il que le représentant soit en mesure d'exercer suffisamment d'influence sur les décisions qui s'y prennent. Le pouvoir « d'influence » que les individus prêtent à leur représentant respectif contribuerait donc à façonner leur perception en ce qui concerne la justice du processus d'allocation.

1.3 La transparence du système

Suivant le modèle structurel (Leventhal *et al.*, 1980), la transparence du système constituerait une dimension importante de la justice procédurale en raison de son effet dissuasif sur les décideurs. Les individus attribueraient ainsi à la transparence du système la vertu d'encourager les décideurs à s'acquitter convenablement de leurs tâches. Le fait de dévoiler les procédures suivies et les salaires qui en résultent serait envisagé comme un gage de conformité au principe de justice. Cela constituerait la preuve manifeste que les agents décisionnels n'ont rien à cacher, l'assurance que les règles n'ont pas été transgressées (Folger et Greenberg, 1985). En la matière, l'étude qu'ont menée Subbarao et DeCarufel (1983) a montré que, dans l'ensemble, les individus jugent qu'une politique ouverte de rémunération devrait normalement conduire à la réduction des iniquités salariales (DeCarufel, 1986).

1.4 Les procédures d'appel

Les recherches exploratoires (Greenberg, 1986; Sheppard et Lewicki, 1987) et les études de type expérimental (Barrett-Howard et Tyler, 1986) font ressortir la possibilité de rectifier les décisions prises (*correctability*) comme l'un des principaux fondements de la perception de justice procédurale. Outre la

rectification (ou crédibilité des procédures d'appel), qui concerne la capacité présumée des procédures d'appel à évaluer les plaintes et à rendre une décision équitable, deux autres critères permettraient aux individus de porter un jugement sur les procédures d'appel. Il s'agit de l'accessibilité et de la sécurité des procédures d'appel (Blancero et Dyer, 1996; Folger et Greenberg, 1985; Sheppard *et al.*, 1992). L'accessibilité fait référence à la perception des individus à l'égard de l'égalité des chances d'obtenir gain de cause. Elle renvoie notamment à la disponibilité des informations au sujet des procédures à suivre pour déposer une plainte et à la simplicité du système. Enfin, un système est dit sécuritaire lorsqu'il empêche le demandeur d'être victime de préjudices portés en réponse à son recours aux procédures d'appel. Les individus doivent se sentir entièrement libres de loger une plainte sans craindre de subir d'éventuelles représailles.

2. LE CADRE OPÉRATOIRE

2.1 Les participants

La population à l'étude est constituée des 2510 employés que compte l'une des unités administratives d'une entreprise québécoise du secteur de l'énergie et des ressources. De ce bassin, 700 sujets⁵ ont été sélectionnés grâce à la technique de l'échantillonnage aléatoire stratifié, laquelle permet de maximiser la représentativité de l'échantillon (Fowler, 1993). Trois cents quinze sujets ont répondu et retourné le questionnaire. 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). La technique d'échantillonnage utilisée, le taux de réponse élevé, et la taille théorique de l'échantillon calculée (Krejcie et Morgan, 1970), contribuent à assurer la représentativité de notre échantillon.

L'échantillon est majoritairement féminin (60%). Le groupe d'âge médian est celui des 45-54 ans. Les répondants ont acquis une ancienneté moyenne dans leur poste actuel de six ans. Le baccalauréat constitue le niveau de scolarité médian. Les employés de bureau et les secrétaires de direction représentent 26% des répondants, les professionnels 31% et les cadres 43%.

⁵ La taille théorique de l'échantillon a été calculée à partir de la formule que proposent Krejcie et Morgan (1970).

2.2 L'instrument de mesure

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré par voie postale. Les travaux qu'ont réalisés Shappe (1998), Moorman (1991) ainsi que Folger et Konovsky (1989) ont largement alimenté la conception des instruments destinés à mesurer les caractéristiques perçues des procédures. Afin de développer des outils permettant de mesurer la perception des individus en ce qui concerne les qualifications présumées des décideurs, nous nous sommes fortement inspirés des travaux de Tyler et Lind (1992) ainsi que des instruments de mesure qu'ont développés Clark et Payne (1997) et Mayer et Davis (1999). La construction des indicateurs de la transparence du système s'appuie sur les travaux de Folger et Greenberg (1985), ceux relatifs aux procédures d'appel reposent sur les travaux de Blancero et Dyer (1996) et Sheppard *et al.* (1992), et ceux mesurant la perception générale de justice procédurale s'inspirent des outils qu'ont développés Sweeney et McFarlin (1997), Scarpello et Jones (1996) et Gilliland (1994). Pour développer notre indicateur de la perception de justice distributive (*i.e.* l'équité du salaire), nous avons suivi les recommandations formulées par Dornstein (1989) et nous nous sommes également inspirés de l'outil de mesure qu'ont développé Alexander et Ruderman (1987). Enfin, notre outil de mesure de la satisfaction à l'égard du salaire a été élaboré à partir des travaux de Heneman et Schwab (1985) et de McFarlin et Sweeney (1992). Ces perceptions ont été mesurées à l'aide d'échelles de Likert comportant cinq modalités de réponse. Les instruments de mesure sont décrits en détail dans (Cloutier, 2004).

3. L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans une première étape, nous avons effectué une analyse en composantes principales pour vérifier dans quelle mesure les variables de justice forment effectivement les dimensions prévues. L'analyse en composantes principales est une technique de réduction de données qui permet d'identifier les structures sous-jacentes d'un ensemble de données observables, en transformant les variables originales en un ensemble de combinaisons linéaires (Dillon et Goldstein, 1984). La technique de la rotation varimax a été employée pour générer une structure simple où chacune des variables est fortement corrélée à un seul facteur (Dillon et Goldstein, 1984; Kim et Mueller, 1982). Cette première opération a permis d'identifier une structure formée de cinq (5) facteurs (valeur propre ≥ 1), le dernier rendant principalement compte de la neutralité des critères et de la sécurité des procédures. Les points de saturation de ces variables sur ce cinquième facteur s'élevaient respectivement à .669 et -.664. Parce que ces deux variables ne sont pas corrélées de façon significative à leur composante principale correspondante prédite et parce qu'elles ont pour effet de générer un facteur dont on ne puisse

tirer une signification précise, il convenait de les supprimer (Igalens et Roussel, 1998). Une seconde analyse en composantes principales a donc été effectuée en tenant compte des treize (13) variables substantives.

Comme le montre le tableau I, les quatre (4) composantes principales retenues (valeur propre ≥ 1) représentent près de 70% de la variance des données originales. Le nombre de composantes empiriques correspond donc au nombre de dimensions théoriques prévu. De plus, cette structure s'avère représentative des diverses variables étudiées, puisque la communalité de chacune d'elles est particulièrement élevée⁶. Également, toutes les variables sont fortement corrélées (entre .58 et .89) à la composante appropriée ($>.40$) (Carmines et Zeller, 1979) et le sont faiblement aux autres composantes (entre .47 et .01). La perception de justice procédurale est ainsi composée de quatre (4) dimensions : 1) les qualifications présumées des décideurs, 2) les caractéristiques perçues des procédures, 3) la transparence du système, et 4) les procédures d'appel. Les variables mesurent donc *précisément et exclusivement* les dimensions qu'elles sont censées mesurer (Igalens et Roussel, 1998). Enfin, à l'exception des procédures d'appel, les composantes présentent un niveau de fiabilité élevé ($\alpha \geq .80$) (Carmines et Zeller, 1979).

Dans une seconde étape, nous avons mis à l'épreuve des faits la validité de notre conceptualisation empirique. La validité convergente (*convergent validity*) s'établit en montrant que la mesure du concept étudié est corrélée avec une autre mesure du même concept (Igalens et Roussel, 1998; Spector, 1992). Les quatre (4) composantes empiriques qui rendent compte de la perception de justice procédurale devraient donc être corrélées à une mesure globale de la perception de justice procédurale. La validité de critère (*criterion-related validity*), quant à elle, est démontrée lorsque la mesure du concept est effectivement corrélée avec une variable dépendante, à laquelle elle devrait théoriquement être reliée (Spector, 1992). Plusieurs études ont montré que la justice procédurale contribuait à expliquer la justice distributive - notamment l'équité du salaire - (Colquitt *et al.*, 2001; Cohen et Spector, 2001; Robbins *et al.*, 2000; Tremblay et Roussel, 1996), et la satisfaction à l'égard du salaire (Colquitt *et al.*, 2001; Cohen et Spector, 2001;

McFarlin et Sweeney, 1992). Les composantes empiriques obtenues devraient donc être corrélées à ces deux variables. Enfin, la validité divergente (*divergent validity*)

⁶ La communalité d'une variable est la variance totale qu'explique l'ensemble des composantes principales retenues (Igalens et Roussel, 1998). Parmi les 13 variables, 12 sont bien ou très bien représentées par les quatre (4) composantes principales. Pour deux des variables, la communalité est $> 80\%$, pour 5 des variables $> 70\%$, pour 5 variables $> 60\%$. En revanche, la communalité est $> 40\%$ en ce qui concerne l'accessibilité aux procédures d'appel.

suppose qu'il n'existe effectivement pas de relations significatives entre la mesure du concept et d'autres variables qui, théoriquement, ne lui sont pas associées (Bauer *et al.*, 2001). Ainsi, les composantes principales dégagées ne devraient pas être corrélées aux variables démographiques telles que le sexe, l'âge et la scolarité (Bauer *et al.*, 2001; Cohen et Spector, 2001).

Des analyses de régression ont été effectuées pour vérifier les trois (3) types de validité concernés. Nous avons contrôlé l'effet du sexe, de l'âge, de l'ancienneté, de la scolarité, de la catégorie d'emploi et de l'ajustement salarial. Une première régression multiple a permis de vérifier la validité convergente des dimensions de la justice procédurale. Les résultats présentés au tableau II montrent que, à l'exception des procédures d'appel, les composantes principales sont effectivement corrélées à la perception globale de justice procédurale. De plus, l'analyse des coefficients de régression⁷ indique que ces dimensions sont distinctes et reliées de façon variables⁸ à la perception globale de justice procédurale. Ces résultats font également ressortir l'importance relative que prennent ces dimensions en regard de la perception globale de justice procédurale. Celle-ci est davantage fondée sur les caractéristiques perçues des procédures ($\beta=.682$), que sur les qualifications présumées des décideurs ($\beta=.433$) ou la transparence du système ($\beta=.106$).

Les résultats obtenus en ce qui a trait à la justice distributive et à la satisfaction à l'égard du salaire mettent en évidence le degré élevé de validité de critère qu'ont démontré trois (3) des quatre (4) dimensions de la justice. En effet, exception faite des procédures d'appel, les composantes principales sont reliées de façon significative à la justice distributive, et deux (2) d'entre elles présentent une corrélation avec la satisfaction à l'égard du salaire. Des résultats probants ont été également obtenus en ce qui concerne la validité divergente. Les quatre (4) dimensions de la justice procédurale ne varient pas en fonction du sexe, de l'âge ou du niveau de scolarité des individus.

⁷ $b_{x1} - b_{x2} = 0$, $t_{0>t}$, $t_{0>t} = (b_{x1} - b_{x2}) / [(var_{bx1} + var_{bx2}) - 2(cov_{bx1, bx2})]^{1/2}$

⁸ Les statistiques t calculées ($t < .05$).

Tableau I
Les résultats de l'analyse en composantes principales – rotation varimax

<i>Items</i>	<i>Qualifications présümées des décideurs</i>	Composantes principales		<i>Procédures d'appel</i>
		<i>Caractéristiques perçues des procédures</i>	<i>Transparence du système</i>	
1. Impartialité des membres de la direction	.774	.278	.124	.043
2. Impartialité des représentants des employés	.827	.224	.082	-.058
3. Compétence des membres de la direction	.846	.217	.096	.015
4. Compétence des représentants des salariés	.793	.205	.197	-.036
5. Influence du représentant respectif	.633	.471	.043	-.106
6. Précision des informations sur les emplois	.445	.632	.060	-.109
7. Exhaustivité des critères d'évaluation	.146	.770	.072	-.175
8. Uniformité de la démarche	.270	.726	.068	.109
9. Objectivité de l'évaluation	.311	.811	.138	.138
10. Transparence du processus	.165	.128	.893	-.093
11. Transparence des résultats	.121	.068	.896	.078
12. Crédibilité des procédures d'appel	.108	.126	.189	.810
13. Accessibilité aux procédures d'appel	-.156	-.141	-.191	.581
Fiabilité (α Cronbach)	88%	82%	80%	19%
Variance expliquée (69,56%)	41,36%	11,48%	8,61%	8,11%

Bartlett's test of sphericity ($\chi^2= 1382,909$, $dl= 78$, $p=.000$). La matrice de corrélations n'est pas une matrice d'identité.

Tableau II :
La validité de la conceptualisation de la justice procédurale : la corrélation
entre les dimensions de la justice et les variables de validation

<i>Critères de validité</i>	<i>Dimensions de la justice procédurale</i>			
	<i>Qualifications présumées des décideurs</i>	<i>Caractéristiques des procédures</i>	<i>Transparence du système</i>	<i>Procédures d'appel</i>
	$\beta(\sigma)$	$\beta(\sigma)$	$\beta(\sigma)$	$\beta(\sigma)$
<i>Justice procédurale (mesure globale)²</i>	.433*** (.038)	.682*** (.039)	.106*** (.036)	-.016 (.036)
<i>Justice distributive (équité du salaire)²</i>	.406*** (.057)	.375*** (.058)	.100** (.055)	-.049 (.054)
<i>Satisfaction à l'égard du salaire²</i>	.244*** (.075)	.239*** (.076)	.014 (.073)	-.157*** (.070)
<i>Sexe³</i>	-.037 (.155)	.061 (.152)	.002 (.161)	-.037 (.164)
<i>Âge³</i>	-.076 (.088)	.088 (.086)	-.122 (.091)	-.077 (.093)
<i>Niveau de scolarité³</i>	-.050 (.060)	-.072 (.058)	-.033 (.062)	-.120 (.063)

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .001$

¹ β = Pente standardisée.

² L'effet du sexe, de l'âge, de l'ancienneté, de la scolarité, de la catégorie d'emploi et de l'ajustement salarial a été contrôlé.

³ L'effet de l'ancienneté, de la catégorie d'emploi et de l'ajustement salarial a été contrôlé. Le sexe, l'âge et la scolarité ont également été introduits dans l'équation de régression

En ce qui concerne particulièrement les procédures d'appel, bien qu'elles soient ressorties comme une dimension distincte de la justice procédurale, elles ont néanmoins échoué aux tests de validité. On peut donc émettre l'hypothèse que la crédibilité des procédures d'appel et leur accessibilité soient assez corrélées entre elles pour former conjointement une dimension distincte (et peu corrélées avec les autres variables), mais ne le soient pas suffisamment pour mesurer cette dernière avec précision. Rappelons que le point de saturation de l'accessibilité n'atteignait que 58,1% et sa communalité se chiffrait à un peu plus de 40%. Dans cet ordre d'idées, les résultats d'une troisième analyse en composantes principales (non présentée ici) indiquent que, lorsque l'accessibilité aux procédures d'appel est retirée de l'analyse, la crédibilité continue à former, seule, une des quatre (4) composantes de la justice procédurale, composante statistiquement reliée à la perception globale de justice procédurale ($p = .011$). Cela nous porte à croire que

les procédures d'appel constituent effectivement une dimension de la justice procédurale, mais que leur mesure pose certaines difficultés. En la matière, l'étude qu'ont menée Bauer et ses collègues (2001) et celle qu'ont effectuée DeConinck et King (2003) montrent que les procédures d'appel forment effectivement une dimension de la justice procédurale. Toutefois, les premiers n'ont mesuré que la crédibilité des procédures, alors que les seconds ont combiné la crédibilité des procédures d'appel à l'expression des émotions (*i.e.* la justice interactionnelle).

CONCLUSION

L'objectif de cette étude consistait à définir le concept de justice procédurale à partir de ses grandes dimensions. Nos résultats ont montré que la justice procédurale est une représentation cognitive formée d'au moins trois grandes dimensions : 1) les qualifications présumées des décideurs, 2) les caractéristiques perçues des procédures, et 3) la transparence du système. Les procédures d'appel n'ont pas démontré de résultats concluants en ce qui concerne leur validité.

Parce que la perception de justice à l'égard du processus de rémunération contribue à façonner les comportements en milieu de travail, ses dimensions peuvent être considérées comme trois axes d'évaluation de l'efficacité des systèmes de rémunération, permettant de guider les choix stratégiques. Ces dimensions permettent de déterminer dans quelle mesure les différentes caractéristiques de ces systèmes produisent l'effet souhaité sur les individus. Dans le cas contraire, deux explications peuvent être avancées : 1) une conception des procédures qui ne respecte pas les principes de justice auxquels adhèrent les individus, ou, 2) un plan de communication déficient, qui ne permet pas de « prouver » aux individus que les procédures respectent effectivement leurs principes de justice, la perception de justice procédurale reposant sur l'évaluation des informations « disponibles » (ou l'interprétation de son accès limité) (Leventhal *et al.*, 1980). Par ailleurs, cette nouvelle conceptualisation de la justice procédurale pourrait remettre en question les résultats obtenus jusqu'à présent et améliorer nos connaissances en ce qui concerne ses antécédents et ses conséquences.

La richesse des écrits scientifiques répertoriés confère à notre instrument de mesure un degré élevé de validité de contenu. Les analyses de régression ont également permis de démontrer son degré élevé de validité convergente, divergente et de critère. Cependant, l'instrument mérite d'être amélioré, notamment à travers la multiplication des items, ce qui permettrait d'utiliser des méthodes statistiques plus robustes et sophistiquées, par exemple, l'analyse

factorielle confirmatoire (CFA). La formulation des items concernant les procédures d'appel doit également être revue.

Bien que notre échantillon soit diversifié (sexe / emploi occupé / niveau hiérarchique), il est indispensable de nous assurer que nos résultats ne sont pas dépendants du contexte de l'organisation étudiée et puissent être généralisables. D'autres études doivent donc être réalisées dans différents milieux de travail (secteur d'activité économique, taille, structure, culture, syndicalisation). De plus, le processus de validation de notre conceptualisation devrait se poursuivre à partir d'autres attitudes et comportements, par exemple, la satisfaction à l'égard du travail, l'engagement organisationnel et le rendement. Il serait également pertinent de vérifier la stabilité de la conceptualisation à travers le temps et en fonction du type de rémunération en jeu.

RÉFÉRENCES

- Alexander, S.** et **M. Ruderman.** 1987. « The role of procedural and distributive justice in organizational behavior », *Social Justice Research*, vol.1, n°2, p.177-198.
- Barclay, J. H.** et **Harland L. K.** 1995. « Peer performance appraisals : The impact of rater competence, rater location, and rating correctness on fairness perceptions », *Group and Organization Management*, vol.20, n° 1, p.39-60.
- Barrett-Howard, E.** et **T. R. Tyler.** 1986. « Procedural justice as a criterion in allocation decisions », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.50, n° 2, p.296-304.
- Bauer, T. N., D. M. Truxillo, R. J. Sanchez, J. M. Graig, P. Ferrara et M. A. Campion.** 2001. « Applicant reactions to selection : development of the selection procedural justice scale (SPJS) », *Personnel Psychology*, vol.54, p.387-419.
- Bies, R. J.** et **J. S. Moag.** 1986. « Interactional justice : Communication criteria of fairness », *Research on Negotiation in Organizations*, vol.1, p.43-55.
- Bies, R. J.** et **D. L. Shapiro.** 1988. « Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments », *Academy of Management Journal*, vol.31, n° 3, p.676-685.
- Blader, S., L.** et **T. R. Tyler.** 2003. « A four-component model of procedural justice: defining the meaning of a "fair process" », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29, n° 6, p.747-758.
- Blancero, D.** et **L. Dyer.** 1996. « Due process for non-union employees : the influence of system characteristics on fairness perceptions », *Human Resource Management*, vol.35, n° 3, p.343-359.
- Carmines, E. G.** et **R. A. Zeller.** 1979. *Reliability and validity assessment*, Newbury Park, Sage Publications.
- Clark, M. C.** et **Payne R. L.** 1997. « The nature and structure of worker's trust in management », *Journal of Organizational Behavior*, vol.18, p.205-227.
- Cohen, C.Y.,** et **P. E. Spector.** 2001. « The role of justice in organization: A meta-analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.86, n° 2, p.278-321.

- Colquitt, J.** 2001. « On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n° 3, p.386-400.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. Wesson, C.O.L.H. Porter et K. Yee Ng.** 2001. « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of applied psychology*, vol.86, n° 3, p.425-445.
- Cropanzano, R. et J. Greenberg.** 1997. « Progress in organizational justice: Tunneling through the maze », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.12, p.317-372.
- Cropanzano, R., C. A. Prehar et P.Y. Chen.** 2002. « Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice », *Group and Organization Management*, vol.27, n° 3, p.324-351.
- DeCarufel, A.** 1986. « Pay secrecy, social comparison, and relative deprivation in organizations », dans J.M. Olson, C.P. Herman et M.P. Zanna (dir.), *Relative deprivation and social comparison: The Ontario symposium*, vol.4, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.181-199.
- DeConinck, J.B., W. C. King.** 2003. « An examination of the test scores of the Folger and Konovsky measure of procedural justice », *Educational and Psychological Measurement*, vol.63(n° 3), 516-532.
- Dillon, W.R. et M. Goldstein.** 1984. *Multivariate data analysis : methods and applications*, New York, John Wiley and Sons.
- Dyer, L. et R. Thériault.** 1976. « The determinants of pay satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, vol.61, n° 5, p.596-604.
- Erdogan, B., M. L. Kraimer, et R. C. Liden.** 2001. « Procedural justice as a two-dimensional construct », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.37, n° 2, p.205-222.
- Folger, R.** 1996. « Distributive and procedural justice: Multifaceted meaning and interrelations », *Social Justice Research*, vol.9, n° 4, p.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, n° 2, p.108-119.
- Folger, R. et J. Greenberg.** 1985. « Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems », dans K. M. Rowland et G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 3, Greenwich (Connecticut), JAI Press Inc., p.141-183.
- Folger, R. et M. A. Konovsky.** 1989. « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, vol.32, n° 1, p.115-130.
- Fowler, Floyd J. jr.** 1993. *Survey research methods*, Newbury Park, Sage Publications.
- Gilliland, S. W.** 1994. « Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system », *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n° 5, p.691-701.
- Gomez-Mejia, L.R et D.B. Balkin.** (1992). *Compensation, organizational, strategy and firm performance*. Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- Greenberg, J.** 1990. « Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow », *Journal of Management*, vol.16,n° 2, p.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, p.55-61.
- Greenberg, J.** 1987b. « Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals », *Social Justice Research*, vol.1, n° 2, p.219-234.
- Greenberg, J.** 1986. « Determinants of perceived fairness of performance evaluations », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n° 2, p.340-342.
- Heneman, H.G. et D.P. Schwab.** 1985. « Pay satisfaction : its multidimensional nature and measurement », *International Journal of Psychology*, vol.20, p.129-141.
- Howard, L. W.** 1999. « Validity evidence for measures of procedural/distributive justice and pay/benefit satisfaction », *Journal of Business and Psychology*, vol.14, n° 1, p.135-147.
- Igalens, J. et P. Rousset.** 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Jenkins, D. G. et Lawler III. E. E.** 1981. « Impact of employee participation in pay plan development », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.28, p.111-128.
- Jones, F. F., V. Scarpello et T. Bergmann.** 1999. « Pay procedures – what makes them fair », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.72, p.129-145.
- Kim, J-O. et C. W. Mueller.** 1982. *Factor analysis: statistical methods and practical issues*, Newbury Park, Sage Publications.
- Konovsky, M. A.** 2000. « Understanding procedural justice and its impact on business organizations », *Journal of Management*, vol.26, n° 3, p.489-511.
- Krejcie, R. V. et Morgan D. W.** 1970, « Determining sample size for research activities », *Educational and Psychological Measurement*, vol.30, p.607-610.
- Lawler, III, Edward E.** 1990. *Strategic Pay: Aligning organizational strategie and pay systems*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Leventhal, G. S., J. Karuza Jr. et W. R. Fry.** 1980. « Beyond fairness: A theory of allocation preferences », dans G. Mikula (dir.), *Justice and social interaction*, New york, Springer-Verlag, p. 167-218.
- Maurer, T. j. et B. A. Tarulli.** 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, p.217-241.
- Mayer, R. C. et 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, p.123-136.
- McEvoy, G. M. et P. F. Buller.** 1987. « User acceptance of peer appraisals in an industrial setting », *Personnel Psychology*, vol.40, p.785-797.
- McFarlin, D. B. et P. D. Sweeney.** 1996. « Does having a say matter only if you get your way? Instrumental and value-expressive effects of employee voice », *Basic and Applied Social Psychology*, vol.18, n° 3, p.289-303.
- McFarlin, D. B. et P. D. Sweeney.** 1992. « Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes », *Academy of Management Journal*, vol.35, n° 3, p.626-637.
- Milkovich, G. T. et J. M. Newman.** 1999. *Compensation*, 5ième edition, Chicago, 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, p.845-855.
- Paterson, J. M., A. Green et J. Cary.** 2002. « The measurement of organizational justice in organizational change programmes: a reliability, validity and context-sensitivity assessment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.75, p.393-408.
- Robbins, T. L., T.P. Summers et J.L. Miller.** 2000. « Intra- and inter-justice relationships: assessing the direction », *Human Relations*, vol.53, n° 10, p.1329-1355.
- Rupp, D. E. et R. Cropanzano.** 2002. « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.89, p.925-946.
- Scarpello, V. et F. F. Jones.** 1996. « Why justice matters in compensation decision making », *Journal of Organizational Behavior*, vol.17, p.285-299.
- Shappe, S. P.** 1998. « The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior », *Journal of Psychology*, vol.132, n° 3, p.277-290.
- Sheppard, B. H. et R. J. Lewicki.** 1987. « Toward general principles of managerial fairness », *Social Justice Research*, vol.1, n° 2, p.161-176.
- Sheppard, B.H., R. J. Lewicki et J. W. Minton.** 1992. *Organizational justice : the search for fairness in the workplace*, New York, Lexington Books.
- Spector, P. E.** 1992. *Summated rating scale construction*, Newbury Park, Sage Publications.
- Sweeney, P. D. et D. B. McFarlin.** 1997. « Process and outcome: gender differences in the assessment of justice », *Journal of Organizational Behavior*, vol.18, p.83-98.
- Thibaut, J. et L. Walker.** 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Tremblay, M. et P. Roussel.** 1996. « Modélisation du rôle de la justice organisationnelle: ses effets sur la satisfaction et sur les attitudes à l'égard de l'action collective », *Working paper, Hautes études Commerciales*, Montréal.
- 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, p.830-838.
- Tyler, T. R. et Lind E. A.** 1992. « A relational model of authority in groups », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.25, p.115-168.

