

La justice organisationnelle invisible et le management de l'injustice par l'encadrement intermédiaire

**Communication présentée au 16^{ème} congrès annuel de l'Association francophone
de Gestion des Ressources Humaines en septembre 2005**

Thierry Nadisic

Doctorat HEC,

Professeur agrégé à l'Université Paris Nord

Fax : 01 49 40 37 06

nadisict@hec.fr / thierry.nadisic@tiscali.fr

Résumé :

Un système de réallocation informel de ressources, connu sous le nom de « système de vol contrôlé », dépend du comportement discrétionnaire du manager intermédiaire. Ce système peut être considéré comme une nouvelle forme de justice appelée « la justice organisationnelle invisible ». Vingt propositions testables sont faites concernant cette nouvelle forme de justice afin de mieux la comprendre, aussi bien du point de vue réactif que proactif. D'une part sont étudiés les jugements de justice invisible des salariés. Ceux-ci permettent de distinguer les systèmes de vol contrôlé selon qu'ils sont mis en place au seul profit du manager ou pour un réel motif de justice. Leur structure fait appel aux deux règles de l'égalité et de la contribution. Ils peuvent expliquer de façon importante les comportements au travail. D'autre part il est rendu compte du comportement du manager intermédiaire qui met en place un système de vol contrôlé avec un motif de justice. Il est réputé rechercher un effet dit « Robin des bois ». Son comportement est expliqué à partir de la notion de « position duale » du manager, pris entre les demandes incompatibles de son supérieur et de ses subordonnés. L'appel à « l'effet Robin des bois » dépend fortement de conditions d'environnement organisationnel. Par ailleurs « l'effet Robin des bois » est resitué par rapport aux quatre stratégies identifiées de management de l'injustice accessibles aux managers : la peur, la critique, la manipulation et la réparation. « L'effet Robin des bois » est, au même titre que l'effet traditionnel « du processus juste », une stratégie de la réparation. Les stratégies de la réparation sont plus à même de réaliser les objectifs du manager de maintien à long terme des comportements positifs des salariés à des risques moindres. Enfin l'appel à la stratégie de réparation et le choix entre « l'effet Robin des bois » et « l'effet du processus juste » dépendent de caractéristiques personnelles du manager et de caractéristiques situationnelles qui rendent globalement plus probables l'appel à « l'effet Robin des bois ».

Mots clés :

Justice organisationnelle, justice invisible, système de vol contrôlé,
position duale du manager, effet du processus juste, effet Robin des bois

Introduction : le manager intermédiaire et l'injustice

Selon une étude du cabinet DDI, 53% des départs des cadres de leur entreprise s'expliquent par un mécontentement vis-à-vis de leur **supérieur hiérarchique direct** (coll., 2004). Cette importance de la relation avec le supérieur a notamment été reconnue récemment dans les recherches sur la justice organisationnelle. En particulier la notion de justice interactionnelle cherche à en rendre compte (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano et al., 2001).

Cet article se fonde sur l'approche théorique de la **justice organisationnelle**. Selon cette approche les salariés font des jugements de justice concernant ce qu'ils reçoivent de l'entreprise, les procédures auxquelles ils sont soumis et la manière interpersonnelle dont ils sont traités à l'occasion de la réalisation quotidienne de leur contrat de travail. Ces jugements sont ensuite fortement explicatifs de leurs comportements au travail. Par ailleurs l'organisation, et l'entreprise en particulier, est considérée comme un lieu où différentes **parties prenantes** participent à une création de valeur ajoutée et cherchent à tirer de leur **participation** une **rétribution**. La valeur de cette rétribution dépendra notamment du rapport des forces en présence. Dans ce contexte, le **manager intermédiaire** est vu comme ayant un rôle charnière, dont on rend compte par la notion de « position duale ». C'est lui qui aura en charge de partager des ressources (à la fois comme moyens de production et comme récompenses), qui lui ont été accordées par son supérieur, au nom des propriétaires de l'entreprise, auprès des producteurs de terrain. On considérera que l'objectif prioritaire du manager consiste à maintenir la performance à la tâche de ses subordonnés. Dans ces conditions le manager aura intérêt à tenir compte de toute injustice ressentie par ses subordonnés, tout particulièrement en ce qui concerne le niveau des ressources et des récompenses reçues. Un impératif consistera donc pour lui à **manager l'injustice**.

A partir de ces fondements, nous allons chercher à montrer que l'existence du vol dans l'entreprise peut être en partie vue comme un système de redistribution informelle, dit système de vol contrôlé, que nous nommerons la « justice organisationnelle invisible ». Nous étudierons la structure et l'importance de cette nouvelle forme de justice. Nous verrons ensuite que l'une des explications à l'existence de ce système est la mise en place d'une stratégie de management de l'injustice qui sera nommée « l'effet Robin des bois ». Le mécanisme global du comportement du manager l'amenant à rechercher cet effet sera alors décrit. Puis il sera comparé à d'autres stratégies de management de l'injustice. Vingt propositions testables permettant de mieux délimiter et comprendre la « justice invisible » et « l'effet Robin des bois » seront présentées au fur et à mesure de l'article. Enfin des implications managériales et théoriques en seront tirées.

1. La justice invisible : une nouvelle forme de justice organisationnelle

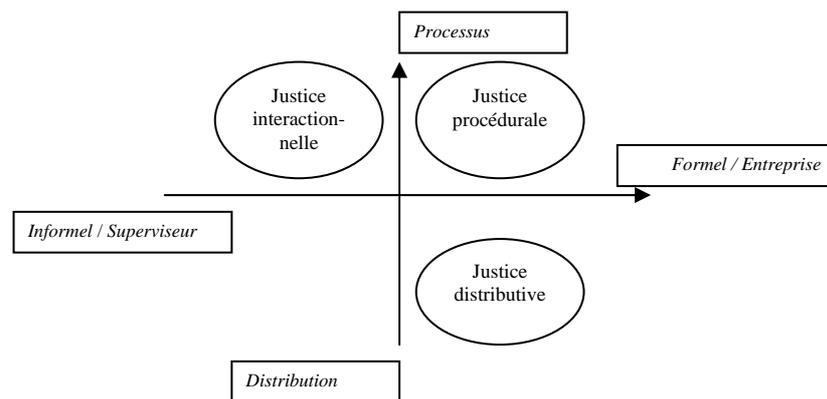
11. Justice organisationnelle et systèmes de vol contrôlés

111. La théorie de la justice organisationnelle

La **justice organisationnelle** apparaît comme étant l'une des « théories de moyenne portée les plus utiles du comportement organisationnel ». Ce jugement est émis dès les années 1960 à propos de la théorie de l'équité qui en est toujours l'un des soubassements principaux (Weick, 1966, p 439). La théorie de la justice organisationnelle s'inscrit très largement dans la perspective de la **théorie de l'échange social** (Blau, 1964) d'après laquelle les attitudes et comportements du salarié au travail sont déterminés par les bénéfices que celui-ci reçoit de la part de ceux qui l'emploient. Le salarié a en effet tendance à développer un comportement de réciprocité. Les premières recherches sur la théorie de l'équité (Adams, 1965) ont mis l'accent

sur la **justice distributive** qui montre que les salariés évaluent s'ils sont traités justement en comparant ce qu'ils apportent à l'entreprise à ce que l'entreprise leur alloue, principalement en termes de bénéfices matériels. Une seconde vague de recherches (Thibault et Walker, 1975 ; Leventhal et al., 1980) a mis l'accent sur la justice des procédures formelles utilisées dans l'entreprise pour déterminer ces allocations. La **justice procédurale** joue en effet un rôle souvent plus important que la justice distributive elle-même lorsque les salariés jugent s'ils ont été traités justement. Enfin dans un troisième temps les chercheurs ont mis en évidence l'importance du rôle de la **justice interactionnelle** (Bies et Moag, 1986) qui renvoie à la manière informelle dont le salarié a été traité à l'occasion de la mise en œuvre des procédures visant à lui allouer des bénéfices. Cette dernière famille de recherches a, d'une part, montré la grande **importance** du jugement de justice interactionnelle **dans l'explication de comportements** au travail déviants ou citoyens (Bies et al., 1997 ; Skarlicki et Folger, 1997 ; Konovsky et Pugh, 1994). Elle a d'autre part mis en évidence que la **source** de la justice interactionnelle était presque exclusivement représentée par le **supérieur hiérarchique** (Aryee et al., 2002), par opposition aux deux autres types de justices, distributive et procédurale, qui trouvent leur source dans l'entreprise de façon globale. La justice interactionnelle est considérée comme représentant une **composante processuelle** de la justice organisationnelle, au même titre que la justice procédurale, par opposition à la justice distributive qui concerne le résultat d'une allocation.

Schéma (1) : Les trois types de justice organisationnelle



Un des effets les mieux établis dans les recherches est « l'effet du processus juste » (Van den Bos et Bruins, 1999). Il consiste à rendre le salarié qui reçoit une allocation moins sensible à la justice de cette allocation en lui assurant un traitement procédural et/ou interactionnel juste, ce qui permet d'éviter les comportements antagoniques sans agir sur la distribution elle-même. Cet effet a été expliqué de deux façons non exclusives l'une de l'autre : soit le salarié valorise les procédures et interactions justes car elles sont la garantie pour lui que les allocations sont globalement justes sur le long terme et donc que les allocations futures ne seront pas systématiquement défavorables, même si l'allocation actuelle l'est (Thibaut et Walker, 1975) ; soit le salarié valorise les processus et interactions justes car ils apportent un bénéfice en eux-mêmes, d'une nature différente des bénéfices matériels, de type socio-émotionnel, par exemple en termes de statut social et d'appartenance au groupe (Tyler et Lind, 1992). Cette question sera approfondie par la suite.

La notion de justice interactionnelle rend donc compte de l'importance de la relation avec le superviseur. Et celle-ci peut être expliquée soit par le fait qu'elle représente pour les salariés le signe qu'ils peuvent avoir confiance dans leur supérieur en tant que garant de la justice des distributions matérielles qu'il réalise au nom de l'entreprise, soit par le fait qu'elle est valorisée en elle-même car permet aux salariés de recevoir des bénéfices immatériels appréciés.

112. Le rôle des managers dans les systèmes de vol contrôlé

Pourtant la notion de justice interactionnelle ne semble pas rendre compte de toute l'importance de la relation entre le superviseur et le salarié. En effet une activité du manager consiste en une **distribution informelle à ses subordonnés de bénéfices matériels**. De nombreuses études sociologiques montrent en effet que les managers autorisent leurs subordonnés à prélever sur la propriété de l'entreprise des biens variés.

Une étude qualitative menée auprès de 16 anciens employés d'ateliers de couture a montré que les managers permettaient habituellement à leurs subordonnés d'emporter de petits objets. Il pouvait s'agir d'aiguilles, de fil, de doublures, de fermetures éclair, de patrons, d'épingles... « On n'avait qu'à demander pour les obtenir » (Sieh, 1987, p 183).

De même un salarié interviewé a expliqué que les caissiers dans les supermarchés avaient l'autorisation de profiter de leur position pour laisser des amis emporter des petits objets sans les payer (Altheide et al., 1978).

L'allocation peut aussi concerner du temps libre. Une étude menée auprès de postiers a montré que leurs managers leur accordaient du temps pour leurs activités personnelles : « jouer aux cartes, rentrer à la maison pour dormir [...] ou réaliser nombre d'autres activités ». Le mécanisme consistait à leur allouer des durées de trajets pour leurs tournées supérieures de 33% à 100% à la durée nécessaire. Lorsqu'il arrivait qu'un postier novice réalise son trajet en moins de temps que la durée « officiellement allouée », son manager lui faisait comprendre qu'il ne devait pas revenir à la station avant l'heure où il « était censé avoir fini ». Cela permettait de tenir compte du fait que de temps en temps le courrier était plus lourd. Pourtant les managers subissaient une pression permanente de leur hiérarchie pour rendre le travail plus efficient (Bradford, 1976).

Dans une usine de production de plâtre aux Etats-Unis située près de Lakeport en Californie, les prélèvements des salariés étaient plus conséquents. Les employés et ouvriers avaient de vives critiques vis à vis du siège social, mais nouaient des relations d'amitié informelle avec les managers locaux. Ceux-ci leur permettaient notamment d'acquérir du plâtre à un prix très préférentiel et d'obtenir des matières premières gratuitement. Ils les laissaient aussi emporter des outils pour des réparations personnelles à leur domicile. Enfin ils les autorisaient à utiliser les machines de l'usine sur place et sur leur temps de travail pour des usages personnels (Gouldner, 1954, p 20).

Zeitlin décrit un système plus complexe encore (Zeitlin, 1971, p 64). Dans un port de l'Est des Etats-Unis, les conditions de travail pénibles des employés d'un péage ajoutées à la mise en place d'un système de sécurité élaboré ont entraîné une forte rotation du personnel. Le système de sécurité diminuait en effet les possibilités de prélèvement par les employés d'une partie des taxes de péage pour leur profit personnel. Deux managers ont évalué que le coût qu'ils devaient supporter en recherche permanente de nouveaux salariés était bien plus important que les gains liés à la mise en place du nouveau système. Ils ont calculé le C.A. prévisionnel de la station de péage en fonction du trafic et ont déterminé qu'ils pouvaient accepter des prélèvements d'argent de la part des employés de l'ordre de 10 dollars par personne et par semaine. Ils ont ainsi relâché la surveillance afin de permettre ces prélèvements. Mais lorsque ceux-ci dépassaient le niveau fixé, l'un des deux managers faisait appel à un système informel d'alerte qu'il avait lui-même imaginé : il faisait venir une voiture de police devant la cabine de l'employé qui avait exagéré afin qu'il revienne à un comportement plus mesuré. D'après Zeitlin ce système est de nature à augmenter les bénéfices matériels du salarié mais aussi à enrichir son travail lorsque celui-ci est répétitif. En effet l'employé doit faire preuve d'ingéniosité et d'attention pour réaliser ses prélèvements. Le manager parvient ainsi à mettre en place un outil de motivation informel à un coût plus faible qu'un système formel. Cependant, au-delà de la description de ce système, le fait d'en avoir fait l'apologie a valu au chercheur en question le refus de voir son article publié dans la *Harvard Business Review* de l'époque pour des raisons d'ordre moral (Zeitlin, 1971, p 24).

Dans certains cas les managers prennent en charge eux-mêmes ce genre de système en prévoyant de façon permanente une partie de la production pour un usage de distribution informelle aux subordonnés. Une étude ethnographique menée dans une fabrique de pain dans le Sud-Est de l'Angleterre a ainsi montré que quarante pains étaient fabriqués quotidiennement, en plus de la production à destination des clients, afin d'être distribués à chaque membre de l'équipe de production. Cette allocation était entrée dans leurs habitudes à tel point que lorsqu'ils y faisaient référence, les salariés parlaient du « pain des hommes ». Pourtant le pain n'était pas distribué comme une prime formelle et les managers demandaient à chacun d'emporter son pain au moment où le directeur prenait son déjeuner. Un contrôle était maintenu de façon à ce que les prélèvements ne soient pas supérieurs à un pain par personne et par jour (Ditton, 1977a et 1977b, p 49).

Les managers utilisent également ce système d'allocation de façon différenciée **en fonction des mérites** des subordonnés. L'employée d'une grande chaîne de magasins a décrit qu'après avoir nettoyé toute la pièce de stockage et rangé dans un coin toutes les marchandises abîmées ou dont les emballages étaient ouverts, elle a été félicitée par l'un des managers pour cette tâche. Parmi les produits qu'elle avait rangés, il y avait des couches. Comme sa sœur attendait un bébé, elle a déclaré qu'elle aimerait bien les obtenir. Le manager lui a dit qu'il les lui facturerait dix centimes afin qu'elle ait un ticket mais il lui conseilla tout de même de les cacher dans un sac et de sortir par la porte de derrière. « Pour moi c'était une sorte de vol » avoua l'employée, « mais le manager était d'accord... et ce genre de choses se produisait tout le temps » (Altheide et al., 1978, pp. 110-111).

De même façon le fait de travailler à des heures tardives entraîne souvent une rémunération complémentaire sous la forme d'une autorisation à prélever des marchandises. « D'après de nombreux informateurs, [il s'agit d'] une période de temps quasi-institutionnalisée pour le vol des salariés » (Altheide et al., 1978). Un employé d'un grand supermarché a ainsi décrit comment il pouvait boire et manger ce qu'il désirait lorsqu'il travaillait jusque tard dans la nuit.

Dans le même ordre d'idée, des produits sont parfois spécifiquement fabriqués pour l'usage de salariés qui ont fait la preuve de leur esprit de sacrifice, de leur loyauté ou de leur soutien. C'était le cas dans trois usines chimiques ayant fait l'objet d'une analyse sociologique par un universitaire anciennement chimiste lui-même (Dalton, 1959, pp. 198-204). Selon ce chercheur ces allocations informelles servaient à rétribuer des contributions spécifiques que le manque de flexibilité du système de distribution formel ne parvenait pas à prendre en compte (Dalton, 1959, pp. 198-199).

Enfin une étude d'observation participante a prouvé que tout un secteur d'activité, en l'occurrence celui de l'hôtellerie - restauration était susceptible de fonctionner sur le fondement d'un système d'allocations informelles. Dans les six hôtels de Grande-Bretagne où a été menée l'étude, les bénéfices informels étaient distribués en partie à tous les employés, ils étaient alors considérés comme une compensation à des salaires trop bas, et en partie à certains sur un fondement de mérite. Les salariés « du centre » dont l'activité était vitale du fait de « leur expertise professionnelle, leur fiabilité, leur durée de service ou leur capacité à bien réagir, sans faire d'erreurs, pendant des périodes critiques » étaient favorisés et recevaient une meilleure part de ces allocations que les salariés « de la périphérie ». Les autorisations de prélèvement concernaient d'abord des petits objets (savon, papier toilette, serviettes, nappes...), des éléments de petit déjeuner (pain, beurre, sucre, confiture, fromage, crème, sachets de thé, céréales...) ou des aliments préparés (soupes, desserts, hors d'œuvre...). Les aliments et les objets de plus grande valeur (par exemple les plats eux-mêmes) étaient réservés aux salariés du centre. Une pratique habituelle consistait pour les employés à se procurer la nourriture ou les boissons, notamment les vins, que commandaient les clients, à les leur servir et à garder pour eux-mêmes le montant de l'addition. Les managers de proximité (par exemple le manager du restaurant) participaient directement au système par exemple en allouant les postes de travail en fonction de l'accès aux possibilités d'allocations informelles ou en ne contrôlant pas les passages des

produits de la cuisine à la salle de restaurant. Ce n'était pas le cas du management de niveau supérieur qui « même si sa connaissance de la plus grande part de ce qui se passe aide à institutionnaliser ces pratiques, [...] se trouve normalement en dehors du système de resquille » (Mars et Nicod, 1981).

Ces pratiques sont généralement désignées par le terme de vol. L'ensemble des formes de vol des salariés atteint, selon les observateurs, des « proportions épiques » (Greenberg, 1996). Des sources statistiques révèlent **l'ampleur du phénomène**, au moins pour ce qui concerne les Etats-Unis (Greenberg, 1996, 1997) : le vol a coûté 120 milliards de dollars par an aux entreprises américaines au début des années 1990 (Buss, 1993) et les prévisions pour l'année 2000 étaient de 200 milliards de dollars (Govoni, 1992 ; Snyder et Blair, 1989). La chambre de commerce américaine a évalué le vol des salariés comme étant d'un coût dix fois supérieur à celui des vols hors entreprises dans le pays. 75% des salariés ont déjà volé leur employeur (Mc Gurn, 1988). Il s'agit souvent d'une activité régulière au travail (Delaney, 1993). Tous les niveaux hiérarchiques sont concernés (Coleman, 1985).

Les pratiques que nous avons décrites et qui impliquent les managers ne représentent qu'une partie de ces vols, dont il est difficile d'évaluer l'étendue. Mais selon Greenberg « la grande variété des preuves sociologiques démontrant la participation des supérieurs dans le vol de leurs subordonnés suggère que ce phénomène ne doit pas être négligé » (Greenberg, 1997).

Pourtant ces pratiques sont différentes du vol au sens habituel du terme. Le transfert de propriété est en effet limité à certaines catégories de biens (de faible valeur) et à certaines circonstances (volonté de compenser un travail peu rémunéré ou pénible et désir de récompenser un comportement positif au travail). Ces limites sont maintenues par les managers et par les normes de groupe des subordonnés. Le chef-pâtissier d'un hôtel-restaurant a ainsi pu commenter l'arrestation d'un employé dont on savait qu'il volait de façon régulière des objets de valeur sans rechercher l'approbation de ses chefs et qui a été pris sur le fait (il tentait d'emporter un grand bidon qu'il avait rempli avec de l'huile prélevée sur les réserves du restaurant) : « Tout le monde resquille un peu dans ce métier... d'ailleurs [sinon] tu ne pourrais pas être considéré comme un bon employé de restaurant [... Mais] quelques uns ne savent pas jusqu'où on peut aller... Il y a une chose que tu dois apprendre, c'est que tu ne dois pas être trop gourmand » (Mars et Nicod, 1981).

De nombreux chercheurs ont situé le bénéfice matériel informel dans une zone de transition comprise entre une prime et un vol. Selon Ditton on stoppe l'action d'un salarié qui est surpris à prélever un bénéfice matériel informel (non officiellement institutionnalisé comme une prime) mais on poursuit en justice un salarié qui commet un vol (celui-ci étant officiellement condamné). Les managers non plus ne sont pas poursuivis lorsque l'on découvre qu'ils distribuent des récompenses informelles, « au moins dans des circonstances normales » (Ditton, 1977, pp. 47-48 et 53). Un chercheur ayant réalisé 88 interviews semi-structurées auprès d'un échantillon stratifié de salariés sur le sujet des bénéfices informels, dans une usine de téléviseurs de l'Ouest des Etats-Unis, en a tiré une interprétation originale. Entre ce qui appartient clairement à l'entreprise et ce qui appartient clairement au salarié, il y aurait une aire fluide, négociable avec les managers, de biens à la « propriété incertaine ». Il serait alors « semi-légitime » de se les approprier. Les trois-quarts des salariés qui s'approprièrent ces biens ne ressentaient d'ailleurs pas de sentiment de culpabilité (Horning, 1970). Enfin Dalton aboutit à des conclusions équivalentes : il y a une zone grise entre le système officiel de récompenses et le véritable vol, non connu par les supérieurs, non utile à l'organisation et qui ne pourrait être justifié s'il était découvert (Dalton, 1959, pp. 197-198). A la fin de son chapitre sur les récompenses non officielles dont il montre que cette zone grise est constituée (Dalton, 1959, pp. 194-217), il conclut : « ceux qui verront ce chapitre comme une simple collection d'histoires de vol n'auront pas saisi [le phénomène] ».

Le simple terme de vol ne convient donc pas pour désigner ces pratiques. Les distributions informelles représentent en réalité une partie du « système de récompense global »

(Mars et Nicod, 1981, p 62), une sorte de seconde structure de rémunération, à côté de la rémunération officielle, composée d'un ensemble de « récompenses économiques cachées » (Henry, 1981). Sa particularité est d'être « souterraine » selon Ditton, ce qui l'amène à la considérer comme une « structure de rémunération invisible » (Ditton, 1977b, p 53). Cette structure est utilisée pour compenser des salaires faibles ou rémunérer des subordonnés à qui l'on demande des tâches particulières car, comme on l'a vu, elle a l'avantage de la flexibilité. Elle ainsi été considérée comme « plus rapide et plus pratique [à utiliser que le système] des promotions » (Altheide et al., 1978). On a également vu qu'elle était caractérisée comme un outil de motivation. Altheide et al. vont aussi dans ce sens. Selon ces auteurs, « les managers qui réussissent le mieux sont capables de définir quelles récompenses en nature maintiendront la loyauté du salarié ». Les managers utilisent donc clairement cette structure de façon « instrumentale » (Greenberg, 1997). Lorsque l'on cherche à rendre compte du mécanisme lui-même, il est donc préférable d'utiliser une dénomination plus précise qui rende compte de l'aspect contrôlé et systémique du phénomène. La formule « **système de vol contrôlé** » de Zeitlin nous semble la mieux adaptée à cet égard.

Nous sommes à présent en mesure de poser deux premières propositions de recherche :

P1 : Le vol des salariés est une pratique courante dans les entreprises.

P2 : Le vol des salariés prend souvent la forme de systèmes de vol contrôlé.

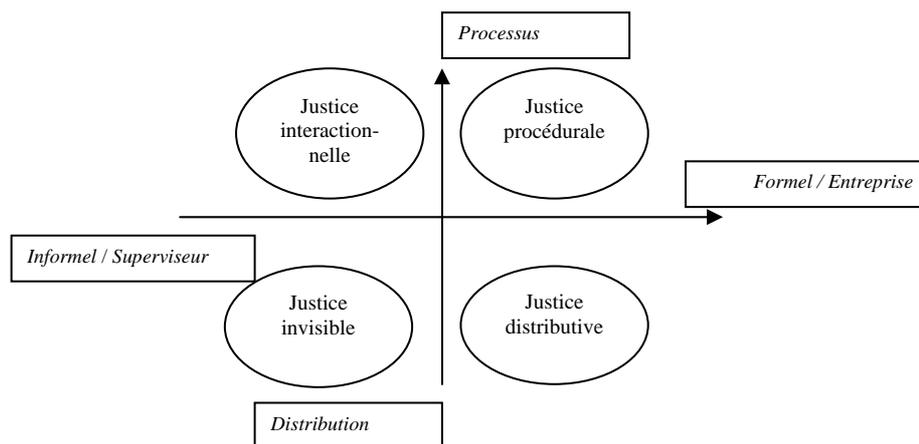
12. La structure des jugements de justice invisible

La **première hypothèse générale** que nous cherchons à développer dans cette partie est que les distributions informelles de bénéfices matériels par les managers constituent un type de justice organisationnelle important pour les salariés que l'on peut appeler la **justice organisationnelle invisible** (terme qui fait référence à la formule de Ditton : « structure de rémunération invisible », Ditton, 1977b).

121. Jugements de justice invisible et caractère du système de vol contrôlé

Les jugements des salariés sur la distribution informelle de biens par leur manager peuvent avantageusement faire l'objet de cette **désignation en termes de justice organisationnelle**. En effet il s'agit d'une distribution matérielle de biens dans l'entreprise qui fait donc l'objet d'une part d'une décision d'allocation et d'autre part de jugements de justice par ceux à qui elle est destinée, ce qui la rapproche de la définition de la justice distributive. Mais par ailleurs il s'agit d'une manière informelle de traiter un salarié de la part du supérieur hiérarchique, ce qui la rapproche de la justice interactionnelle. Cette forme de justice n'est pas liée à l'application de procédures formelles mises en œuvre par l'entreprise officiellement et se trouve donc à l'opposé de la notion de justice procédurale sur le schéma (2). La justice procédurale est en effet définie en termes de procédures formelles depuis l'apparition de la justice interactionnelle (Van den Bos, 2005, p 282). De façon précise on définira donc la justice organisationnelle invisible comme l'ensemble des jugements de justice des salariés liés aux distributions informelles réalisées par les managers de bénéfices matériels prélevés sur la propriété de l'entreprise.

Schéma (2) : La justice invisible, un quatrième type de justice organisationnelle



Les cas de systèmes de vol contrôlé dont nous avons pris connaissance mettaient en scène des managers qui visaient par ce moyen à récompenser des salariés en l'absence d'un système formel suffisamment efficace. Il s'agit dans ce cas d'un système dont la **motivation** est une **forme de justice**. Mais il existe des systèmes de vol contrôlés mis en place par **les managers** pour **leur profit personnel**. Dans un magasin, les managers produisaient pour leur propre bénéfice de la marchandise soi-disant endommagée. Un manager laissait par exemple de grands coussins capitonnés sur les étagères du fond de façon à ce qu'ils prennent la poussière alors que, selon un salarié, il aurait fallu les couvrir : « vous voyez, je crois que tout le monde sait cela, c'est du bon sens ». Quelques mois plus tard, le manager disait qu'ils étaient sales, qu'il fallait les brader et il en achetait trois à un prix sacrifié (Altheide et al., 1978). Ces managers distribuaient aussi à leurs subordonnés des bénéfices informels. De même dans un hôtel-restaurant, le manager recrutait moins de personnel que ce qui était indiqué dans les livres de compte. Il indiquait pour ces salariés fantômes de faux noms et adresses et il partageait avec le maître d'hôtel le montant de leurs salaires (Mars et Nicod, 1981). Là encore, ces managers permettaient à leurs subordonnés de prélever des bénéfices informels. Il est probable que dans ce type de situations la motivation des managers est différente. Ils cherchent sans doute à acheter le silence de leurs subordonnés concernant leurs propres comportements déviants en leur permettant d'avoir les mêmes pratiques. De la part des subordonnés, le vol est alors le résultat d'un comportement « d'imitation passive » (Greenberg et Scott, 1996, p 123), ce que Kemper appelle la « déviance parallèle » (Kemper, 1966).

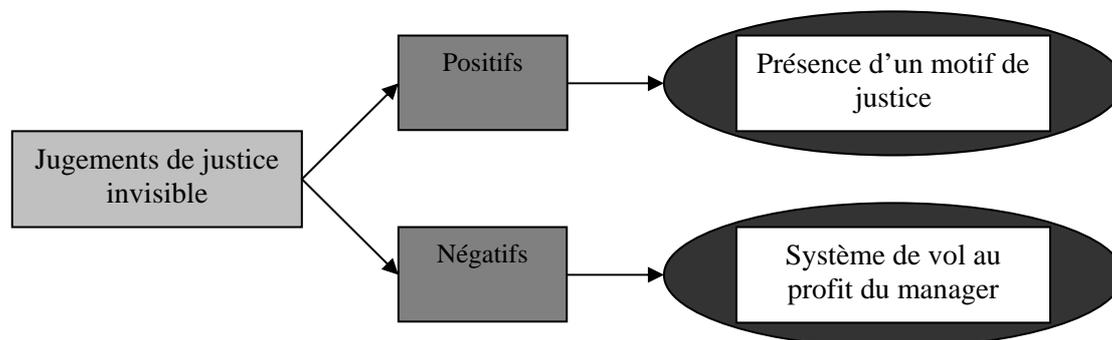
Comment faire la différence entre les systèmes de vol contrôlés mis en place pour des motifs de justice et les systèmes liés à des motifs de profit personnel du manager ? En cas de présence d'un **système de vol contrôlé** pour des motifs personnels, il est probable que les salariés considéreront majoritairement celui-ci comme **injuste**. C'est donc la valence des jugements de justice invisible des salariés qui devrait permettre de distinguer les deux situations.

D'où deux nouvelles propositions :

P 3 : Lorsque les jugements de justice organisationnelle invisible sont négatifs, cela est le signe que le système a été mis en place par le manager pour des motifs de profit personnel.

P 4 : Lorsque les jugements de justice organisationnelle invisibles sont positifs, cela est le signe d'un système de vol contrôlé mis en place pour des motifs de justice.

Schéma (3) : les jugements de justice invisible et les motifs d'existence des systèmes de vol contrôlé



122. Quelles règles pour la justice organisationnelle invisible ?

Cette question des jugements de justice invisible amène à s'interroger sur les critères qu'utiliseront les salariés pour forger ces jugements. On a vu que des jugements négatifs seraient le signe d'un système de vol contrôlé mis en place au profit du manager. Mais les distributions invisibles, même si elles sont liées à un motif de justice, peuvent être jugées plus ou moins justes. Selon Mars et Nicod par exemple elles peuvent être l'occasion pour des groupes sociaux stigmatisés (les femmes ou les personnes de couleur) de subir des injustices de distributions d'autant plus troublantes que ces personnes ne pourront en aucun cas bénéficier d'un recours officiel (Nico et Mars, 1981, p 63).

Quelles règles seront susceptibles de rendre ces distributions justes pour les salariés ?

On a vu que la justice invisible est une forme de justice proche de la justice distributive en cela qu'elle consiste en une allocation de biens matériels. Elle est également proche de la justice interactionnelle en cela qu'elle prend sa source dans le manager et qu'elle est informelle. On peut en particulier la rapprocher des formes autonomes de la justice interactionnelle, c'est-à-dire non concomitantes avec la mise en œuvre d'une procédure formelle de distribution (Mikula et al., 1990). Sur le lieu de travail, la justice interactionnelle autonome ne consistera donc pas par exemple en des marques de respect interpersonnel à l'occasion d'un entretien formel d'appréciation, mais renverra plutôt à des encouragements, à des félicitations ou à une démonstration de sensibilité interpersonnelle de la part de son supérieur hiérarchique au quotidien. La justice invisible présente alors comme seule différence par rapport à cette forme de justice interactionnelle qu'elle lui donne une matérialité.

On peut rendre compte de cette **double nature de la justice invisible**, à la fois distributive, au sens classique, et interactionnelle, au sens de distribution de signes informels de respect de la part de son manager, en considérant les deux motifs principaux qui font porter un intérêt à la justice : la volonté de recevoir des bénéfices matériels d'une part et socioémotionnels d'autre part. Or les deux critères principaux de distribution dans l'entreprise sont **la règle de la contribution et l'égalité** (Kabanoff, 1991). Il a été montré (Chen, 1995) que le sens commun de la justice, au moins dans les entreprises américaines, implique que les bénéfices socio-émotionnels soient distribués selon la règle d'égalité et que les bénéfices matériels soient distribués selon la règle de la contribution. Cela signifie que les biens matériels sont considérés comme des récompenses liées à l'accomplissement d'une tâche et doivent être distribués de façon proportionnelle à la réalisation de la tâche. En revanche les biens socio-émotionnels sont tenus pour des marques de respect mutuel et à ce titre ne doivent pas être distribués selon la

performance au travail mais de façon égale pour chacun. Il s'agit là d'une vision humaniste en phase avec l'égalitarisme républicain.

Si les distributions de la justice invisible étaient uniquement des distributions matérielles, il serait jugé juste qu'elles soient allouées selon le critère de la contribution. Or elles ont aussi un caractère socio-émotionnel du fait qu'elles représentent le signe de la qualité de la relation avec le superviseur. **Les deux critères**, d'égalité et de règle de la contribution, devront donc être utilisés par le manager pour rendre juste sa distribution invisible. D'où la proposition suivante :

P 5 : Les jugements de justice invisible seront très positifs lorsque la distribution se fera en partie selon le critère d'égalité, en partie selon le critère de la règle de la contribution.

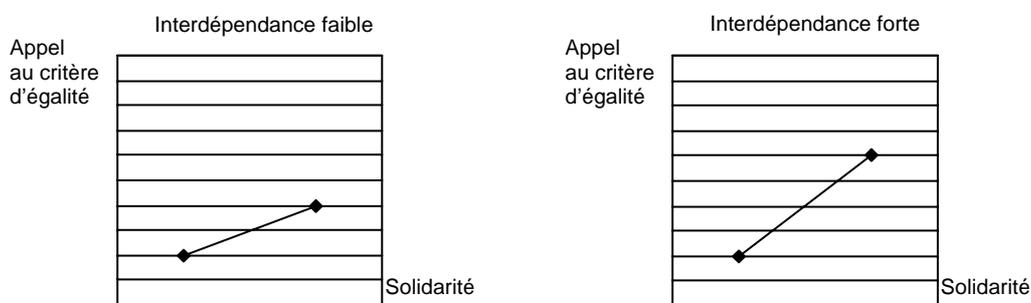
Cette proposition est cohérente avec les études sociologiques dont nous avons fait état et selon lesquelles les managers distribuent des bénéfices informels en partie à tous de façon indifférenciée (comme le « pain des hommes »), en partie à chacun en fonction de ses mérites (ce qui était le cas par exemple pour l'allocation des couches culotte).

On est à présent en mesure de se poser la question de la part que doit prendre chaque critère pour présider à la distribution. Il a été considéré jusqu'ici que du fait de son caractère matériel, la justice invisible devait être soumise à la règle de la contribution et que du fait de son caractère socio-émotionnel, elle devait suivre la règle de l'égalité. Or il s'avère que même la partie matérielle est susceptible, dans certains cas, de justifier le recours à l'égalité. En effet les distributions invisibles sont composées de biens matériels, alloués en complément à des distributions formelles. Elles peuvent donc être considérées comme proches de la notion de primes. Et il a été montré que le critère juste de distribution d'une prime n'est pas, en toutes circonstances, le critère de la contribution. L'égalité est considérée comme étant plus juste dans certaines circonstances (Meindl, 1989). On a ainsi montré que lorsque les salariés étaient dans une situation de travail caractérisée par une forte **interdépendance** et que l'objectif poursuivi par le manager était plutôt la **solidarité** que l'efficacité, l'égalité était alors jugée plus juste. Cela nous conduit à une sixième proposition :

P 6 : Les jugements de justice concernant les distributions invisibles seront plus positifs lorsque le recours au critère d'égalité dépendra du caractère d'interdépendance entre les salariés dans la situation de travail et de la force de l'objectif de solidarité.

La proposition 6 revient à supposer que les jugements sont plus positifs lorsque l'appel au critère d'égalité est fonction d'une interaction qui prendrait la forme suivante :

Schéma (4) : conditions dans lesquelles les jugements de justice invisible sont plus positifs



On peut conclure cette partie sur les systèmes de vol contrôlés vus comme une forme de justice par une proposition concernant leur importance dans l'explication des comportements au travail. Selon Mars et Nicod, les observateurs ne seront pas en mesure de comprendre les conflits dans l'industrie hôtelière tant qu'il n'auront pas intégré que ceux-ci « ont souvent à voir avec les

injustices perçues dans l'allocation des récompenses informelles plutôt qu'avec d'autres facteurs qu'ils peuvent imaginer » (Mars et Nicod, 1981). Cette importance des jugements de justice invisible est sans doute à moduler selon les secteurs. Mais l'hôtellerie n'est pas le seul secteur concerné : les gains liés aux allocations informelles peuvent représenter pour un docker un tiers de la rémunération globale « et c'est non imposable » (Ditton, 1977b). Nous en tirons la proposition suivante :

P7 : Les jugements de justice invisible déterminent les comportements au travail dans la mesure de l'importance des systèmes de vol contrôlé.

2. L'effet Robin des bois : une stratégie de management de l'injustice

A ce point de l'argumentation, on peut s'appuyer sur les éléments suivants : le vol des salariés dans les entreprises peut prendre la forme de systèmes de vol contrôlé. Ces systèmes consistent en une distribution informelle de bénéfices matériels prélevés sur la propriété de l'entreprise. Ce type de distribution est mis en œuvre par des managers en direction de leurs subordonnés. Ces allocations, qui apparaissent comme des rémunérations complémentaires, font l'objet de jugements de justice de la part des salariés. On peut donc les définir comme une forme de justice. D'une part ces allocations ne sont pas le résultat de procédures formelles. D'autre part elles trouvent leur source dans la décision autonome du manager. On ne peut donc pas en rendre compte en ayant recours aux trois types classiques de la justice : distributive, procédurale ou interactionnelle. Il a été proposé de les considérer comme constituant un nouveau type de justice, la « justice organisationnelle invisible ». Les jugements de justice invisible permettent de distinguer les systèmes de vol contrôlés liés à un motif de justice des systèmes de vol contrôlé profitant au manager. Ces jugements de justice invisibles seront plus positifs lorsque les distributions se feront selon les deux critères d'égalité et de contribution en fonction de leur adaptation aux caractéristiques de la situation de travail. Enfin les jugements de justice invisible pourront avoir une grande importance dans la détermination des comportements au travail. Or si nous avons à présent étudié le versant réactif des jugements de justice invisible du subordonné, il nous reste à comprendre le versant proactif des comportements de justice du manager.

La **deuxième hypothèse générale** que nous allons ainsi chercher à étudier est que la mise en place d'un système de vol contrôlé par des managers intermédiaires a une grande importance dans l'entreprise car il constitue une stratégie efficace de management de l'injustice dont nous rendrons compte sous la dénomination d'« effet Robin des bois ».

21. L'effet Robin des bois et l'effet du processus juste : des stratégies de réparation de l'injustice

211. L'appel aux distributions invisibles pour produire l'effet Robin des bois

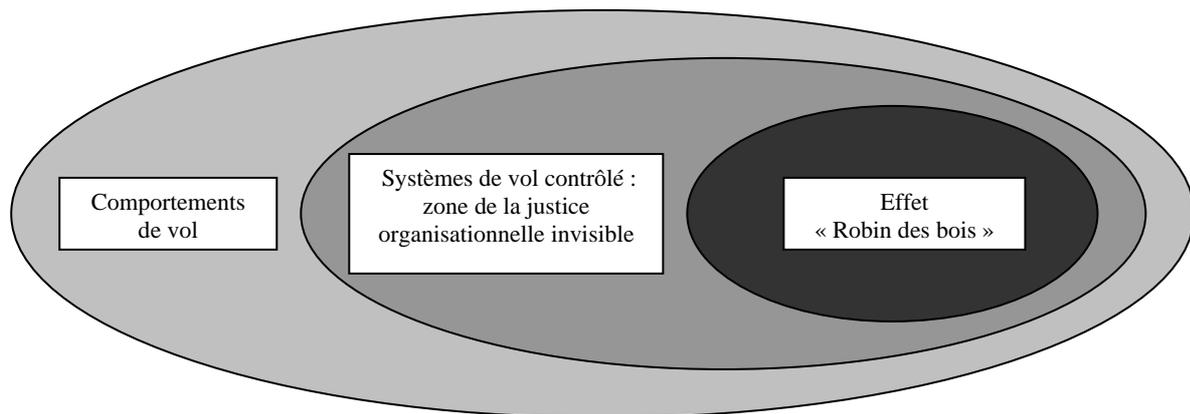
Comme nous l'avons vu, les **motifs** qu'a un manager de réaliser le type de distributions concernées par la justice organisationnelle invisible peuvent être **variés**. Il peut vouloir acheter le silence de ses collaborateurs mais il peut également chercher par ce moyen à augmenter sa zone d'incertitude, garante de son pouvoir personnel dans le système d'action concret dont il fait partie (Crozier et Friedberg, 1977). Il peut enfin vouloir récompenser des fidélités de clan qui n'ont aucun lien avec la réparation d'une injustice de distribution. Nous avons vu que ces pratiques auront alors comme effet un jugement d'injustice de la part des salariés non bénéficiaires des distributions informelles opérées sur ces critères.

Ce que nous avons appelé le motif de justice consiste pour des managers à faire appel à des distributions informelles afin de compenser des injustices de distributions formelles qu'ils ne peuvent éviter d'assumer par ailleurs. La justice organisationnelle invisible apparaît dans ce cas comme la source d'un nouvel effet de justice de type compensatoire. On peut nommer cet effet **l'effet « Robin des bois »**, en référence au héros légendaire de la forêt de Sherwood qui volait les bénéficiaires du système mis en place par le pouvoir afin de redistribuer le produit de ce vol à ceux qui avaient été injustement traités. Il rétablissait par cette action une justice de distribution.

L'effet « Robin des bois » est ainsi un des motifs possibles du recours à la justice organisationnelle invisible. Lorsque « l'effet Robin des bois » est le motif principal, il peut toutefois prendre deux formes différentes : soit il consiste simplement en une **volonté de contrôle des comportements** des subordonnés afin d'éviter qu'ils aient des comportements négatifs, soit il s'agit d'un **pur motif de justice**. Or les recherches montrent que l'impératif de justice est un des critères de décision des managers lorsqu'ils prennent une décision d'allocation (Meindl, 1989 ; Folger, 1998 ; Cropanzano et Rupp, 2002 ; Cropanzano, 2003). Dans le cas qui nous occupe, le résultat sera cependant identique : il y a un effet « Robin des bois ». C'est cet effet en lui-même qui nous importera dorénavant.

On peut dorénavant représenter les liens entre le vol des salariés et l'effet « Robin des bois » de la façon suivante :

Schéma (5) : vol, systèmes de vol contrôlés, justice invisible et effet « Robin des bois »



212. « Effet Robin des bois », effet du processus juste et position duale du manager

Quel est le **mécanisme** qui entraîne un manager à avoir recours à la justice organisationnelle invisible pour produire un « effet Robin des bois » ?

On peut considérer que le manager se trouve dans une « **position duale** » (Vermunt, 2002). Cela consiste à reconnaître que son comportement de leadership est orienté dans deux directions. D'une part il doit gérer la relation avec son propre manager. D'autre part il doit gérer la relation avec ses subordonnés. Cette perspective est innovante en cela qu'elle ne considère pas, pour le manager, la relation avec son propre superviseur comme une variable situationnelle participant à la détermination de son comportement de leadership vis-à-vis de ses subordonnés. Au contraire, la relation du manager avec son supérieur hiérarchique est jugée comme faisant partie intégrante de son comportement de leadership.

Or les demandes des supérieurs et des subordonnés sont souvent incompatibles. Si l'on s'intéresse à un rôle important du comportement du manager qui est l'allocation de ressources, les objectifs de son supérieur apparaissent clairement comme différents des objectifs de ses subordonnés. Selon Vermunt, le manager reçoit deux types d'allocations de la part de son superviseur : des missions et des moyens pour les réaliser (budgets, équipements, outils, fournitures, personnel, services, informations, assistance...). On peut transformer ce diptyque en triptyque en lui ajoutant l'allocation de l'ensemble des récompenses au titre de la réalisation de ces missions pour le manager et ses subordonnés (augmentations de salaires, primes à distribuer, promotions, éventuellement formations...). Selon la terminologie de Greenberg (Greenberg, 1987), reprise par Vermunt, le manager se trouve ici dans une **position réactive** : il est en situation de juger de la justice d'une distribution reçue. Or dans sa distribution, le supérieur du manager met en général l'emphasis sur la contrainte d'efficacité (réaliser les missions) mais aussi sur celle d'efficience (les mener à bien au moindre coût). Cela amène souvent, selon Vermunt, à des distributions injustes, c'est-à-dire présentant un déséquilibre tâches – ressources, les ressources allouées étant jugées insuffisantes en rapport aux tâches demandées. On peut également considérer que le niveau des récompenses interagit avec les tâches et les ressources pour produire le jugement d'injustice : Des récompenses fortes permettent de montrer que l'on reconnaît la difficulté de la réalisation de tâches importantes avec peu de moyens et qu'on la rémunère comme tel. Des récompenses faibles prouvent au contraire une non reconnaissance du déséquilibre tâches – ressources et accentuent le sentiment d'injustice. Dans le même temps le manager est dans une **position proactive**, c'est-à-dire en situation de réaliser des allocations dont il sait qu'elles feront l'objet d'un jugement de justice de la part de ceux à qui elles sont adressées. Il a en effet pour rôle de redistribuer les missions, les moyens et les récompenses à ses subordonnés. Or ceux-ci seront bien plus sensibles que lui à la justice de ces distributions.

En effet, selon Vermunt, on demande au manager d'être loyal envers l'organisation et on ne lui permet pas de prendre autant de marges de manœuvre dans son comportement par rapport à l'organisation qu'un simple employé. On s'attend à ce qu'il ne se plaigne pas d'une distribution injuste. Il est ainsi dans une situation de **dépendance vis-à-vis de son supérieur**. En revanche, les répercussions d'une allocation injuste sur les subordonnés peuvent être importantes concernant le niveau et la qualité de leur production. Ils peuvent décider par exemple, en cas d'injustice, de mettre en œuvre des actions de représailles (Skarlicki et Folger, 1997). Mais la palette de leurs comportements est bien plus vaste, de l'arrêt de leurs OCB (Organizational Citizenship Behavior ou comportements de citoyenneté organisationnelle) (Bateman et Organ, 1983 ; Organ et Konovsky, 1989) jusqu'au sabotage (Giacalone et al., 1997). Le manager ne peut donc pas adopter le même comportement d'injustice que son supérieur. La justice est pour lui un impératif car elle lui permet de maintenir l'implication, la coopération et la performance au travail. Il est donc aussi **dépendant de ses subordonnés**.

Dans ces conditions **la situation est éminemment conflictuelle** pour le manager : S'il cherche à opérer une redistribution injuste, il court le risque de pâtir de comportements antagoniques de la part de ses salariés. S'il cherche à réaliser une allocation juste en augmentant les ressources, en diminuant les objectifs ou en augmentant les récompenses, il sera sans aucun doute accusé de ne pas faire correctement son travail de manager. De même s'il donne la parole à ses subordonnés et qu'il relaie leur mécontentement et leurs revendications, on lui reprochera de ne pas savoir tenir ses équipes. Pour Vermunt, la solution généralement adoptée par le manager consiste à *faire semblant* d'être juste par exemple en présentant les choses d'une certaine manière ou en cherchant à persuader que la distribution a plus de valeur qu'elle n'en a. Or cette voie ne semble praticable qu'à court terme et c'est seulement lorsque le manager cherche à être véritablement juste, qu'il apparaît en mesure de répondre à la fois aux demandes de son supérieur et aux demandes de ses subordonnés. L'auteur entrevoit alors deux stratégies pour réparer une distribution injuste : mettre en œuvre une procédure ou une interaction juste, ce qui correspond à **l'effet du processus juste**, et mettre en œuvre une autre distribution juste,

stratégie qu'il désigne par le terme de « **compensation** ». Mais il ne va pas jusqu'à présenter la manière dont, concrètement, on peut réaliser ces stratégies.

L'effet du processus juste, qui a été rapidement présenté, a fait l'objet de nombreux travaux (Folger, 1977 ; Greenberg et Folger, 1983 ; Brockner et Wiesenfeld, 1996). Mais il n'est pas sûr que son utilisation soit aussi simple qu'on puisse le penser. En effet si les salariés sont sensibles au processus parce qu'il leur assure un contrôle sur le caractère favorable des distributions à long terme, l'effet du processus juste n'est pas durable en lui-même. C'est la position défendue par **l'approche instrumentale**. La justice du processus ne fonctionne en effet que comme un signe, une promesse, de bénéfices à venir. En effet les salariés valorisent la capacité à avoir un contrôle sur le processus parce qu'ils cherchent à obtenir un contrôle sur la distribution. La situation d'injustice dans l'équilibre de la distribution de l'ensemble missions – ressources – récompenses disparaît dans ce cas au fur et à mesure qu'une procédure et une interaction justes sont mises en place.

En revanche, si les salariés sont sensibles à la procédure et à l'interaction parce que celles-ci leur permettent d'obtenir des bénéfices socio-émotionnels, par exemple un statut favorable, selon **l'approche relationnelle**, la situation est différente. Ils peuvent en effet dans ce cas donner de l'importance aux caractéristiques d'un processus juste (pouvoir donner son avis, se voir appliquer la procédure de façon égale par rapport aux autres salariés, bénéficier d'un traitement de la part de son manager montrant une sensibilité interpersonnelle...) uniquement parce que ces éléments représentent des signes d'appartenance à un collectif valorisé. Les avis en eux-mêmes et les autres éléments du processus peuvent ne pas entraîner de changement dans la justice de la distribution elle-même, le processus juste apporte des bénéfices en lui-même. Ces bénéfices de type relationnel équilibrent alors l'injustice de la distribution matérielle.

L'effet du processus juste n'est donc pas certain à long terme. La distribution injuste d'un ensemble tâches – ressources – récompenses ne pourra être maintenue sans conséquences comportementales antagoniques qu'à condition que la mise en place du processus juste soit valorisée par les salariés du fait de leur attachement à leur statut dans l'entreprise. C'est à ce mécanisme de distribution de bénéfices relationnels que nous réduirons l'effet du processus juste lorsque nous reviendrons sur ce phénomène dans la suite de l'article.

En revanche le mécanisme de **la compensation** semble être de nature à équilibrer de façon plus certaine une injustice distributive. Il consiste en effet à augmenter le niveau de distribution reçue par une distribution complémentaire jusqu'à ce que ce niveau atteigne un plancher considéré comme juste. Le manager a, en toute logique, deux possibilités : soit augmenter les ressources accordées à ses salariés, par exemple en détournant des ressources existantes de leur emploi prévu, soit leur distribuer de façon informelle des récompenses matérielles prélevées sur la propriété de l'entreprise. Cela permet au manager de récompenser ses salariés pour le travail difficile qu'il leur demande et de compenser ainsi l'injustice de sa distribution tâches – ressources. Nous nous intéressons surtout ici à la récompense de distributions informelles.

| | | |
|--|--|---|
| Type de justice compensant une distribution injuste | Justice procédurale ou interactionnelle | Justice organisationnelle invisible |
| Effet de justice | Effet du processus juste | Effet « Robin des bois » |
| Mécanisme | Un processus jugé juste diminue le jugement d'injustice lié à une distribution injuste du fait des bénéfices relationnels qu'il accorde aux salariés | Une distribution informelle de bénéfices matériels prélevés sur la propriété de l'entreprise par le manager diminue le jugement d'injustice lié à une distribution formelle injuste |

Tableau (1) : les deux mécanismes de compensation d'une distribution injuste

L'effet « Robin des bois » est en mesure de compenser l'injustice ressentie suite à une distribution formelle injuste et ainsi de maintenir les comportements positifs au travail des salariés.

P 8 : La stratégie dite de recherche de l'effet Robin des bois qui consiste à mettre en place un système de vol contrôlé pour des motifs de justice a pour objectif de compenser des distributions formelles injustes d'ensembles tâches – ressources – récompenses.

Il reste à présent à définir dans quels cas un manager mettra en œuvre l'effet « Robin des bois ». Si l'on se place dans la perspective de sa position duale, il convient dans un premier temps de clarifier **les conditions** dans lesquelles il fait face à des demandes fortement incompatibles de la part de son supérieur et de ses subordonnés. Cela nous amènera ensuite à identifier les différentes stratégies auxquelles il peut avoir recours dans cette situation.

La position duale du manager constitue une situation d'autant plus difficile à gérer que les demandes du supérieur et des subordonnés sont très opposées.

Cela est le cas dans des entreprises où la pression sur les résultats est forte. Cette situation est caractéristique des **entreprises en situation fortement concurrentielle** sur plusieurs marchés : à la fois pour la vente de leurs produits et services et pour l'attraction et la fidélisation de leurs actionnaires. Selon Coutrot, dans ce cas, le travail passe « sous l'empire de la finance ». Ce modèle d'entreprise est nommé, selon les auteurs, modèle financiarisé (Boyer, 1999) ou néolibéral (Coutrot, 1999). Dans cette situation, le supérieur, soumis à des objectifs de rentabilité importants fixés par les actionnaires, cherche à augmenter l'écart entre des tâches plus nombreuses et des ressources et des récompenses plus limitées. La tension caractéristique de ce modèle d'entreprise signifie l'absence de tout « slack organisationnel » sur lequel on joue traditionnellement pour faire face à des situations exceptionnellement difficiles (Cyert et March, 1963).

Par ailleurs le manager doit considérer ces contraintes comme ayant de l'importance. Cela est le cas lorsqu'il fait l'objet d'un **système de coordination par les objectifs** (Mintzberg, 1982). Le jugement sur l'action du manager se fait en effet dans ce cas par rapport à la réalisation d'objectifs quantitatifs tendus et précisément définis, la plupart du temps de façon monétaire.

Enfin le manager doit subir cette situation, où des objectifs sur lesquels il sera jugé sont en déséquilibre par rapport aux moyens qui lui sont attribués, sans qu'il ait la possibilité de prendre des décisions modifiant les règles du jeu. **Ses marges de manœuvre sont alors très limitées.** Cela est typique des entreprises très formalisées (Crozier, 1964).

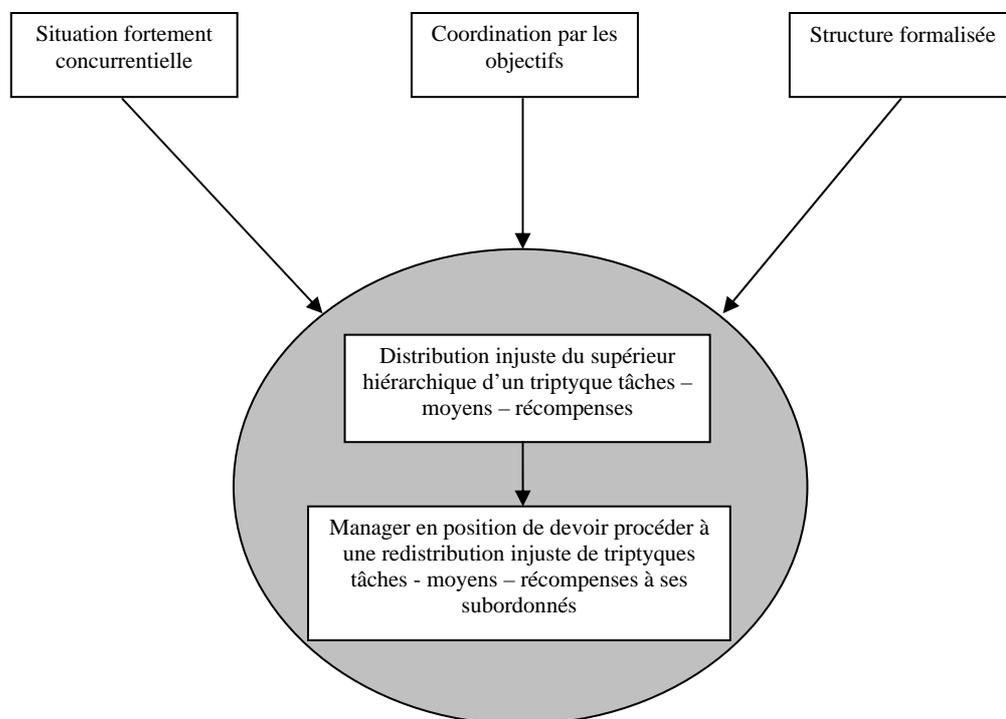
Globalement on peut faire la proposition selon laquelle :

P 9 : La situation duale du manager sera la plus susceptible de le mettre en situation de redistribution d'une allocation tâches – moyens – récompenses injuste lorsque l'entreprise est en situation fortement concurrentielle, que la coordination se fait par les objectifs et que la structure est très formalisée.

Cette situation est typique des grandes entreprises multidivisionnelles au sens de Mintzberg (Mintzberg, 1982). Mais selon certains auteurs (Dejours, 1998), les méthodes injustes consistant à « exclure les plus faibles du monde du travail et à exiger des autres des performances toujours supérieures en matière de productivité, de disponibilité, de discipline et de don de soi » dépassent même ces conditions spécifiques et sont relativement généralisées dans les entreprises de notre système devenu globalement néolibéral. L'idéologie dominante nous

présente d'ailleurs la situation actuelle comme étant semblable à une guerre, même si celle-ci n'est qu' « économique », dont l'enjeu serait la survie de la nation et la sauvegarde de la liberté.

Schéma (6) : les conditions de la production de l'injustice de distribution



L'existence de la justice organisationnelle invisible est donc en partie due à la mise en place de systèmes de vol contrôlé pour des objectifs de profits personnels et en partie due à la volonté d'obtenir un effet « Robin des bois ». La volonté d'obtenir cet effet dépend de conditions nécessaires, mais non suffisantes, énoncées dans la proposition P 9.

Lorsqu'ils sont dans une situation différente de la situation caractéristique de la proposition P 9, les managers ressentiront moins le besoin de faire appel à l'effet « Robin des bois ». En effet leur position duale ne les obligera pas à faire le grand écart entre les demandes des subordonnés et les demandes de leur supérieur. Le manager sera à même de trouver une **zone de compatibilité** par un travail de leadership mené dans les deux directions. Les salariés ne ressentiront pas la distribution comme injuste. Ils maintiendront leurs comportements positifs au travail sans qu'on ait besoin de leur apporter une compensation.

Pour autant cette situation est indépendante de la présence de vols dans l'entreprise, voire de systèmes de vols contrôlés. Si ceux-ci existent, quel que soit le niveau des conditions de la proposition P 9, ils peuvent toujours être dus à des comportements dont les motifs sont personnels aux managers. Ils peuvent également être liés à « l'effet Robin des bois » mais dans des circonstances économiques différentes de la proposition P9, par exemple dans le cas d'une économie peu financiarisée où il est de coutume de réaliser une partie des rétributions en nature. Mais ces autres circonstances ne seront pas l'objet de notre recherche.

22. La stratégie de réparation et les trois autres stratégies de management de l'injustice

Nous avons cherché à expliquer le mécanisme qui amène un manager à faire appel à l'effet « Robin des bois » et les conditions dans lesquelles il était le plus susceptible d'y avoir recours. Mais même dans le cas où les caractéristiques de la proposition P 9 sont vérifiées, le

manager ne fera pas appel systématiquement à l'effet « Robin des bois ». D'autres stratégies sont possibles dont nous allons évaluer l'efficacité comparée. Cela nous permettra d'expliquer en quoi la stratégie de l'effet « Robin des bois » présente un intérêt particulier.

221. Etude comparative des quatre stratégies de management de l'injustice

D'abord il est possible que le manager ne prenne pas conscience de la situation d'injustice. Il peut considérer que ce qui lui est distribué, et qu'il redistribue à ses subordonnés, est juste. Selon la **théorie du monde juste** (Lerner, 1980), observer une injustice est de nature à faire ressentir de l'angoisse. En effet une injustice remet en cause l'idée selon laquelle le monde est un endroit où chacun reçoit ce qu'il mérite. Afin de réduire cette angoisse, on peut réagir en cherchant à restaurer l'image plus apaisante d'un monde juste. L'une des manières de s'y prendre consiste à dénier l'injustice elle-même. Trois moyens sont couramment utilisés pour ce faire (Ellard et Skarlicki, 2002) : rendre les victimes responsables de leur sort, les dénigrer ou bien réévaluer la valeur de ce qu'ils ont reçu (en minimisant le caractère négatif de la distribution ou en imaginant que des compensations seront vite trouvées par les victimes à la situation). Cette attitude de déni de l'injustice est plus prononcée chez les personnes dont la croyance en un monde juste est forte. Par exemple Ellard et Skarlicki citent une étude (Pancer, 1988) dans laquelle les personnes ayant une forte croyance en un monde juste, lorsqu'elles sont mises face à une exposition présentant des traitements injustes subis par des enfants, dans le but de solliciter une aide financière, gardent une distance physique plus importante quand l'exposition comprend des photos et se souviennent moins des détails désagréables de ces traitements en comparaison avec des personnes ayant un niveau de croyance en un monde juste plus faible. On peut donc supposer que le manager croyant en un monde juste aura tendance à considérer que ce qui lui est distribué est juste et que procéder à une simple redistribution auprès de ses subordonnés est une juste façon de faire les choses. Il pourra par exemple penser que ses subordonnés sauront bien faire au mieux avec ce qu'ils ont et que ce qu'il leur alloue est déjà conséquent. Il pourra aussi justifier le niveau de la distribution en jugeant qu'en l'état actuel des choses, l'entreprise ne peut pas donner plus, et que les salariés obtiendront plus lorsqu'ils produiront plus.

P 10 Les managers dont la vision du monde est celle d'un monde juste auront une attitude de déni face à l'injustice liée à une distribution injuste.

Dans un premier temps, ce type de managers devrait ne pas avoir du tout **conscience** que l'on peut juger la situation comme injuste. Cela devrait avoir pour effet des relations difficiles avec les subordonnés et s'il n'y a pas conscience rapide de la situation de la part du manager, elle aura un impact négatif sur les comportements au travail. En général cependant, au moins après avoir vécu quelques temps au contact du terrain, on peut penser que le manager prendra conscience du ressenti de ses subordonnés en termes d'injustice, même si sa croyance en un monde juste l'amène pas à ne pas partager ce jugement.

Il va alors chercher à **traiter cette situation**, selon les cas, soit pour éviter les comportements négatifs soit pour obtenir des comportements de coopération renforcés. Selon la stratégie qu'il choisira, il obtiendra l'un ou l'autre de ces résultats, voire un mélange inattendu des deux.

Lorsqu'il est dans cette situation de devoir faire une distribution dont il sait qu'elle sera jugée injuste, **plusieurs stratégies** sont accessibles au manager. Lors de la présentation du mécanisme de l'effet « Robin des bois » il a été fait référence à l'effet du processus juste. Cette voie partage avec l'« effet Robin des bois » le fait de renvoyer à une stratégie de réparation de l'injustice. Cette stratégie sera présentée en dernier lieu. On évoquera d'abord la stratégie du management par la peur consistant à faire passer en force une décision que l'on sait injuste en usant de sa position de pouvoir et de contrôle pour éviter les conséquences néfastes prévues. Ensuite on verra que *faire semblant* d'être juste, dont on a également vu qu'il s'agit d'une voie

possible à court terme, renvoie à la stratégie de la manipulation. Enfin il a été dit que la stratégie consistant à critiquer l'injustice n'était pas praticable pour les managers dont on attendait une loyauté à l'entreprise. On précisera ce que recouvre cette stratégie dans un troisième temps.

Le **management par la peur** consiste à savoir que la distribution sera jugée injuste, éventuellement à trouver soi-même qu'elle est injuste, mais à juger qu'elle doit être mise en œuvre telle qu'elle. Comme des conséquences négatives sont prévues en termes de réactions du personnel, le management mise sur la démonstration de force et la peur par le contrôle, la menace et les sanctions. Cette stratégie serait la plus répandue (Dejours, 1998). Selon Dejours les cadres, bien qu'ils souffrent eux aussi des nouvelles formes de management, collaborent en général sans réticence au système et mettent en œuvre des méthodes injustes pour le faire perdurer. Ce serait d'ailleurs grâce à leur optimisme et à leur motivation que le système ne connaîtrait pas de crises. Pour ce chercheur en psychopathologie du travail, ils obtiennent une intensification du travail des opérateurs en usant de la menace au licenciement. Etant donnée la forte concurrence sur le marché du travail, cette mise sous tension est aisément réalisée. Le zèle au travail est ainsi rendu nécessaire pour ceux qui veulent garder leur emploi. Malgré cela, les cadres tiennent très difficilement leurs objectifs car le manque d'effectifs et de moyens est trop patent. Le système n'est cependant pas maintenu uniquement par le consentement, la résignation et la soumission. Dejours montre qu'il bénéficie également du soutien d'une stratégie dite de la « distorsion communicationnelle » qui renvoie à une forme de manipulation et lui donne une légitimité. Pour notre part nous avons choisi de présenter cette seconde stratégie de façon autonome car il nous semble qu'elle peut être alternative et pas seulement complémentaire. Cette forme de management donne des résultats très performants dans certaines circonstances. Par exemple quand il n'est pas nécessaire de faire appel à la créativité ou à l'autonomie des salariés. Les désavantages de cette formule sont qu'elle n'est guère à même de produire une réelle implication. C'est ce qui fait dire au magazine *The Economist* que l'entreprise est devenue un « monde toxique » (Cohen, 1999, p. 51). De plus elle entraîne une tension sourde entre le manager et ses salariés. Cette tension peut se transformer en actions de représailles non ouvertes dites ORB (pour Organizational Retaliatory Behaviors) (Skarlicki et Folger, 1997).

La **manipulation**, lorsqu'elle est utilisée comme stratégie par le manager, aura pour but de *faire semblant* d'être juste. Le manager ne cherche pas, comme dans le management par la peur, à assumer et à faire accepter coûte que coûte sa distribution. Il ne cherche pas non plus, comme dans la critique de l'injustice, que l'on verra par la suite, à rendre réellement plus juste la distribution. Il cherche à obtenir les bénéfices des deux positions. Il va ainsi essayer de faire accepter la distribution tout en faisant en sorte que ses subordonnés considèrent qu'elle est juste.

L'exercice, délicat, peut consister en deux types d'actions complémentaires : la persuasion par une rhétorique aguerrie ou le recours à des technologies comportementales (Beauvois et Joule, 2002). La première voie étant connue, nous insisterons sur la seconde, d'autant plus qu'elle semble avoir une plus grande potentialité du fait qu'elle ne joue pas sur la traditionnelle présentation d'arguments mais sur des mécanismes psychologiques sous-jacents. L'utilisation de technologies comportementales consiste à faire croire au salarié qu'il a le choix, de façon à lui faire accepter des décisions, en l'occurrence travailler dans des conditions injustes, qu'il n'aurait pas acceptées sinon. Selon Beauvois et Joule, cette stratégie est répandue. Ils jugent que « si [...] toutes [les] panacées du management moderne n'ont jamais modifié fondamentalement la marche des entreprises » c'est « parce qu'au bout du compte les gens en arrivent le plus souvent à « décider » de faire ce qu'en d'autres temps on leur aurait [...] imposé. » (p.17) Ils citent également un formateur qui utilise un argumentaire très efficace pour vendre ses stages de formation aux dirigeants : « il [leur] proposait un mode de gestion du potentiel humain dont il pouvait garantir qu'il ne modifierait pas pour l'essentiel le comportement des subalternes mais qui présentait l'avantage de donner aux gens le sentiment d'avoir eux-mêmes

décidé de ce qu'ils font, ce qui constitue encore la meilleure façon de stabiliser les modes de fonctionnement de l'entreprise » (p. 17).

L'efficacité de ces stratégies tient, selon ces auteurs, à la notion d'*effet de gel* mise en évidence par Kurt Lewin : « [une fois une] décision prise, [on] y adhère et s'y conforme dès que l'occasion se présente. [...] Tout se passe [...] comme si la décision [...] gelait le système des choix possibles en focalisant l'individu sur le comportement le plus directement relié à sa décision » (Beauvois et Joule, 2002, p 30-31). En pratique on peut chercher à « extorquer » à un individu une décision préalable, peu coûteuse, alors qu'il a l'impression d'avoir le choix, par exemple de participer à une réunion de prise de décision en groupe. Pendant la réunion, un animateur « habile » oriente le groupe vers « une décision plus ou moins prédéterminée ». Les salariés garderont un « sentiment de liberté de choix » et cela les amènera à « accepter, en toute liberté, d'émettre des comportements qui de toute façon étaient requis ». Et « c'est ce sentiment de liberté de choix qui permettra par la suite aux décisions obtenues de donner lieu aux effets de persévération » (p. 235-236) typiques de l'effet de gel.

Cette stratégie est productive en cela qu'elle permet de créer de l'OCB, mais est dangereuse car elle risque d'être mise à jour. Et sa découverte serait susceptible de produire alors des comportements de représailles.

La **critique de l'injustice** consiste à revendiquer auprès de son supérieur hiérarchique la correction d'une distribution injuste. Cette stratégie amène donc à relayer les récriminations des subordonnés. Dans certains cas les critiques des managers peuvent être entendues par leurs supérieurs. Chiapello et Bourguignon (Chiapello et Bourguignon, à paraître) décrivent l'exemple des cadres d'un groupe textile français qui ont émis en 1988 une critique sur la justice d'un système de primes présentant un effet de palier. En deçà de 105% de réalisation de l'objectif, aucune prime n'était payée. Or ils désiraient que la relation soit plus juste entre la contribution et la récompense. En 1990 le système est modifié et le nouveau palier est fixé à 90% de la réalisation de l'objectif. Mais la critique n'a été entendue que parce qu'elle était fondée sur des arguments d'efficacité prouvant l'effet dysfonctionnel de l'ancien système sur le contrôle des comportements (lorsque l'on était trop en deçà des 105 %, le système n'avait aucun effet de motivation). Pour le reste, les injustices étaient largement légitimées par la « vision héroïque du rôle du manager » et les entreprises se contentaient « d'arrangements peu rigoureux se souciant peu des principes de justice ».

Lorsqu'il s'agit d'une critique plus générale sur l'injustice d'une distribution tâches – ressources – récompenses, celle-ci peut difficilement être fondée sur un critère de performance. Le manager aura en effet du mal à prouver que ses salariés travailleraient mieux avec des objectifs moindres ou avec plus de ressources et plus de primes. Cette revendication serait au contraire jugée comme allant à l'encontre des objectifs d'efficacité et d'efficience. Si le manager s'engage dans ce type de stratégie, cela lui permettra sans doute d'obtenir des relations plus satisfaisantes avec ses subordonnés mais il n'est pas certain que cela incite ceux-ci à plus de performance. En effet le niveau de résultats demandé par la hiérarchie devient en lui-même un sujet de débat pour le manager. Il ne lui sera pas possible de demander l'effort nécessaire à l'atteinte d'objectifs qu'il remet en cause par ailleurs. La grande difficulté de cette voie est ainsi qu'elle n'est pas cohérente avec le rôle traditionnel du manager. Celui-ci est plutôt considéré comme un porte-parole de la direction que comme un défenseur des intérêts des salariés. Les chances de réussite de cette stratégie sont donc faibles.

La **réparation de l'injustice** est la dernière stratégie accessible. Elle consiste à réaliser auprès des subordonnés des distributions informelles en compensation d'une distribution formelle injuste. Elle peut prendre deux formes générales. Soit le manager joue « l'effet du processus juste », soit il joue l'effet « Robin des bois ». Dans le premier cas, il distribue au salarié des bénéfices relationnels. C'est-à-dire qu'il l'assure des marques statutaires qui en font un membre respecté du groupe. Cela est de nature à augmenter l'estime de soi du salarié. Mais ce

processus n'est pas simple à mettre en œuvre. Il nécessite, outre une sensibilité des salariés à ce type de bénéfices, des compétences particulières de management qu'on décrira par la suite. Dans le deuxième cas il consiste à distribuer des bénéfices matériels prélevés sur la propriété de l'entreprise. Ces deux stratégies de réparation ont pour avantage qu'elles permettent d'atteindre une forte implication. La seconde présente toutefois le risque de faire apparaître le manager comme ayant réalisé un vol, en cas de découverte du système qu'il a mis en place.

| <i>Stratégies</i> | <i>Peur</i> | <i>Manipulation</i> | <i>Critique</i> | <i>Réparation</i> |
|--|---|--|---|---|
| Description | User de moyens de répression pour éviter les réactions négatives du personnel suite à la mise en œuvre d'une distribution dont on sait qu'elle est jugée injuste | User d'artifices en termes d'argumentation ou de technologie comportementale pour faire paraître juste une distribution que l'on sait injuste | Présenter à son supérieur hiérarchique une critique de l'injustice d'une distribution de façon à faire en sorte de la rendre plus juste | Réaliser auprès de ses subordonnés des distributions soit de bénéfices relationnels, soit de moyens informels, soit de récompenses informelles de façon à compenser l'injustice d'une distribution formelle initiale |
| Attitude du manager vis-à-vis de l'injustice | Acceptation | Acceptation | Refus | Refus |
| Désavantages | <ul style="list-style-type: none"> - Coût psychologique pour le manager - Tension dans les relations avec les subordonnés - Actions de représailles cachées possibles - Risques de défection de la part des subordonnés si la situation économique extérieure le permet - Globalement solution dont le coût psychologique et social est élevé, qui nécessite des conditions particulières pour être maintenue et dont les effets sur la performance peuvent être négatifs de façon souterraine | <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à maintenir en permanence un discours décalé de la réalité - Risque de perte de confiance et de réactions violentes en cas de découverte de la manipulation - Situation globalement fragile et dangereuse | <ul style="list-style-type: none"> - Risque de représailles de la part de l'entreprise pour le manager qui refuse d'assumer les décisions de sa hiérarchie face à ses subordonnés - Risque de performance insuffisante de la part des salariés - Situation présentant globalement de faibles chances de résultats positifs | <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de distribution de bénéfices relationnels nécessite des compétences de leadership spécifiques et son succès dépend de la sensibilité des salariés à ce type de bénéfices - Les stratégies de distribution informelles, si elles sont découvertes par la hiérarchie, peuvent être considérées comme un vol et entraîner des conséquences négatives pour le manager |
| Bilan avantages / inconvénients | Maintien de la performance mais risques cachés | Développement de l'implication mais équilibre fragile | Bonnes relations avec les subordonnés mais performance incertaine et succès très improbable | Développement de l'implication mais risque pour le manager en cas de recherche de l'« effet Robin des bois ». |

Tableau (2) : comparaison des quatre stratégies de management de l'injustice

P 11 Les managers usent de quatre stratégies de management lorsqu'ils en sont en situation de réaliser une allocation dont ils savent qu'elle est injuste.

Chaque stratégie est plutôt orientée vis-à-vis du supérieur ou vis-à-vis du subordonné. Chaque stratégie est plutôt ouverte ou informelle. On peut ainsi représenter les quatre solutions selon le tableau suivant :

| | | |
|------------------------------|-----------------|----------------|
| Orientation favorable envers | Les subordonnés | Le superviseur |
| Type de comportement | | |
| Ouvert | <i>Critique</i> | <i>Peur</i> |

| | | |
|----------|-------------------|---------------------|
| Informel | <i>Réparation</i> | <i>Manipulation</i> |
|----------|-------------------|---------------------|

Tableau (3) : matrice des stratégies de management de l'injustice

La critique peut être considérée comme un combat ouvert contre le supérieur hiérarchique et donc comme une stratégie favorable aux subordonnés. La peur de même est un combat ouvert, mais contre les subordonnés et favorable au supérieur hiérarchique. La réparation est un combat informel contre le supérieur hiérarchique et donc favorable au subordonné. On peut considérer qu'il s'agit d'une forme de manipulation envers le supérieur hiérarchique, au moins pour ce qui est de « l'effet Robin des bois ». Enfin la manipulation des subordonnés est un combat caché contre le salarié et donc favorable au supérieur hiérarchique.

L'ensemble des **comportements négatifs**, du fait d'une injustice, peut faire l'objet de la typologie suivante : défection, revanche, résignation et critique (Mikula, 1986). Le manager qui maintient l'injustice d'une distribution initiale court le risque de voir ces comportements se réaliser. Pour ce qui concerne les comportements positifs au travail, on peut faire la dichotomie suivante : d'une part on a les comportements de respect des attentes liées au poste et de réalisation de la performance attendue, d'autre part on a les comportements d'OCB. Ces typologies peuvent être rapprochées de celle de Hirschman (Hirschman, 1970). Le comportement attendu et l'OCB représentent deux formes de loyauté de la moins impliquée à la plus impliquée. La défection et la critique sont les deux autres branches dites « exit » et « voice » de la typologie de Hirschman. Nous y avons ajouté la revanche. Mais cette forme de réaction a déjà été identifiée comme complément nécessaire aux travaux de Hirschman (Withey et Cooper, 1989), sous la forme de « neglect », qui est une forme de vengeance proche des comportements d'ORB (Organizational Retaliatory Behaviors ou comportements de représailles organisationnelles). Plus généralement, la vengeance a fait l'objet de nombreuses recherches dans le domaine de la justice organisationnelle (Morill, 1992 ; Bies et al., 1997 ; Bies et Tripp, 1998). Le seul type de comportement nouveau concerne donc la résignation. Mais ce n'est pas un comportement négatif à proprement parler puisqu'il consiste à accepter l'injustice sans réagir. On peut qualifier ce comportement de neutre. Le manager se tourne vers l'une des quatre stratégies identifiées de façon à obtenir l'un des deux comportements positifs décrits mais son choix sera susceptible d'entraîner comme effet non voulu l'une des trois réactions négatives (ou la réaction neutre) citées.

On fera les propositions suivantes concernant les quatre stratégies et leur lien avec les résultats comportementaux des salariés (on mentionnera également les comportements prévus du supérieur hiérarchique) :

P 12 : Le management par la peur permet d'obtenir un comportement attendu et de la résignation, mais présente le risque de comportements de revanche ou de défection en présence d'occasions extérieures. La réponse du supérieur hiérarchique sera en revanche favorable.

P 13 : La manipulation permet d'obtenir la loyauté sous forme d'OCB mais présente le risque de comportements de critique ou de revanche. La réponse du supérieur hiérarchique sera, là encore, favorable.

P 14 : La critique permet d'obtenir une loyauté minimale sous la forme d'un comportement cohérent avec le rôle attendu et ne présente pas de risques de comportements négatifs de la part des subordonnés. Mais la réponse du supérieur hiérarchique sera négative.

P 15 : La réparation permet d'obtenir la loyauté sous forme d'OCB et ne présente pas de risques de comportements négatifs de la part des subordonnés. La réponse du supérieur hiérarchique sera favorable et le risque de réactions défavorables en cas de découverte de l'effet Robin des bois est faible. Les risques sont nuls pour ce qui concerne l'effet du processus juste.

| | <i>Comportements des salariés</i> | <i>Comportement du supérieur</i> |
|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <i>Peur</i> | ☹️ 😞 | 😊 |
| <i>Manipulation</i> | 😊 😞 | 😊 |
| <i>Critique</i> | ☹️ | 😞 |
| <i>Réparation</i> | 😊 | 😊 |

Tableau (4) : réactions des salariés et du supérieur hiérarchique aux stratégies de management de l'injustice du manager

Lors de la présentation du mécanisme de l'effet « Robin des bois », on avait évoqué quelques autres stratégies de substitution. Elles viennent de faire chacune l'objet d'une étude plus systématique. Cette étude permet de conclure à l'aspect comparativement plus praticable et efficace d'une stratégie de réparation dont l'« effet Robin des bois » est une composante. D'où notre seizième proposition :

P 16 : la stratégie de la réparation devrait en général être choisie de préférence aux stratégies de peur, de manipulation et de critique par les managers qui ont à gérer une injustice ressentie par leurs subordonnés.

222. Facteurs déterminant le choix d'une stratégie de réparation de l'injustice

La stratégie de management de l'injustice par réparation est donc une voie qui apparaît praticable pour le manager. Mais celui-ci doit encore choisir entre deux possibilités : « **l'effet du processus juste** » et **l'effet « Robin des bois »**. Nous avons déjà montré que l'effet du processus juste n'était possible que lorsque les salariés étaient sensibles aux bénéfices relationnels. Nous présenterons une autre condition à cet effet : ce n'est une alternative envisageable que pour un certain type de manager, dit « transformationnel ». Nous verrons dans un second temps que, si l'effet « Robin des bois » est bien adapté au manager « transactionnel », celui-ci ne n'y recourra cependant pas dans certaines conditions.

C'est à James MacGregor Burns (MacGregor Burns, 1978), chercheur en sciences politiques, que l'on doit la distinction entre « **leaders transactionnels** » et « **leaders transformationnels** ». Les premiers entretiennent avec leurs subordonnés une relation fondée sur l'échange économique de type travail contre rémunération. Il n'y a pas dans ce cas de contrat psychologique entre les deux parties (Robinson et al., 1994). C'est le cas le plus courant. Les seconds s'adressent à des besoins plus profonds de leurs collaborateurs. Ils leur demandent un engagement personnel dans la relation. Cet engagement leur permet alors de se sentir appartenir à un groupe valorisé, par exemple parce qu'il poursuit une cause noble. C'est par ce leadership, selon Mac Gregor Burns, que l'on peut transformer le monde et dépasser les simples compromis, qui restent typiques du travail habituel du manager transactionnel. Ce type de manager est rare.

Or **l'effet du processus juste** consiste dans une distribution proche de ce qu'apporte le manager transformationnel à ses collaborateurs. En effet le mécanisme, tel qu'il est décrit par la **théorie de l'identité sociale** (Tyler, 1999), est le suivant : le salarié subit un traitement de la part

de son superviseur qu'il juge être de qualité. Il se sert de ce signe pour inférer une évaluation positive de la justice procédurale dans son entreprise. Cette évaluation l'entraîne à avoir des jugements positifs du statut de son organisation ainsi que de son statut personnel dans cette organisation. Il en ressent un sentiment à la fois de fierté et de respect. Son identité sociale s'en trouve renforcée. Il en découle pour le salarié une meilleure image de soi, une meilleure estime de soi, une meilleure valeur de soi. D'où une conséquence en termes de valeurs : le salarié juge les décisions de l'entreprise légitimes, il ressent un désir d'engagement pour cette entreprise et identifie sa réussite avec la réussite de l'entreprise. Enfin l'effet sur son comportement est une plus forte coopération de sa part par le respect des règles (qui est surtout à relier au sentiment de fierté), par un comportement d'aide (lié surtout au sentiment de respect) et par la loyauté. Si l'on fait référence à la typologie de Mac Gregor Burns, seul un manager transformationnel paraît capable de produire chez le salarié un tel cercle vertueux. D'où la proposition suivante :

P 17 : les managers transformationnels auront tendance à choisir la stratégie de réparation par distribution de bénéfices relationnels pour manager l'injustice.

Le comportement du manager transactionnel est de son côté plus cohérent avec l'« **effet Robin des bois** » qui consiste à distribuer une rémunération complémentaire. Pourtant, tous les managers transactionnels ne sont pas susceptibles de choisir cette voie. En effet son caractère informel, entre prime légale et vol illégal, est de nature à en rebuter certains, même si le système de vol contrôlé est largement diffusé dans l'entreprise, même si ce n'est pas pour leur propre profit, même si cela leur permettrait d'obtenir les comportements adéquats de la part de leurs subordonnés et même si cette stratégie présente des avantages par rapport aux trois autres identifiées. Plusieurs **caractéristiques personnelles du manager** ont fait l'objet d'études par les chercheurs en justice organisationnelle : sexe (Reis, 1984), niveau d'éthique protestante (Greenberg, 1978), conservatisme politique / position libérale (Skitka et Tetlock, 1992) structuralisme radical / pluralisme fonctionnel (Gilliland et Gilliland, 2001), orientation à la tâche / vers les autres (Meindl, 1989) ... Il est probable que certaines de ces caractéristiques agissent comme variables modératrices du recours à l'« effet Robin des bois ». On se limitera cependant, dans le cadre du présent article, à l'étude d'une caractéristique dont l'impact a été démontré sur la tendance à voler en situation d'injustice (Greenberg, 2002). Il s'agit de la **position dans l'échelle du développement moral de Kohlberg** (Kohlberg, 1981).

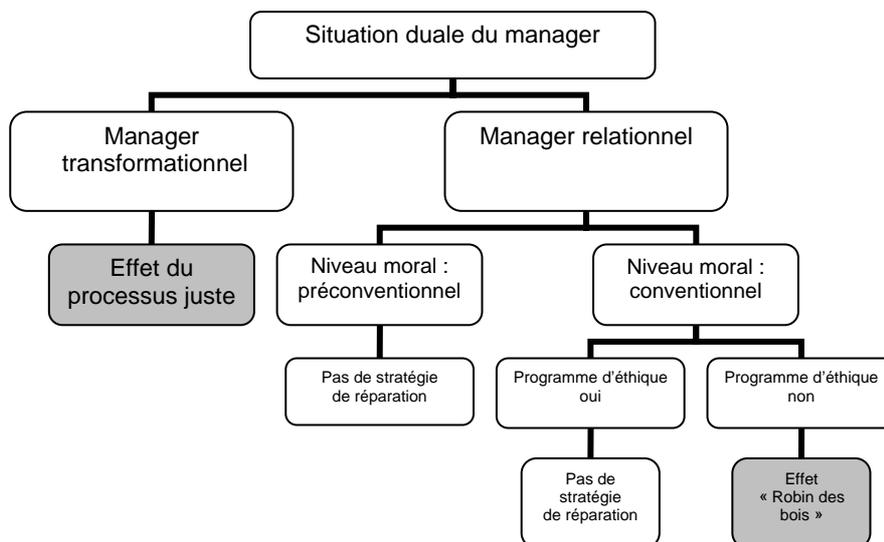
La notion de développement moral reflète les processus cognitifs utilisés dans la résolution de dilemmes éthiques concernant le bien et le mal. Kohlberg identifie trois niveaux de développement moral : préconventionnel (le raisonnement se fait par rapport à l'intérêt personnel), conventionnel (niveau atteint par la plupart des adultes et qui représente la capacité à prendre en compte des règles sociales) et postconventionnel (le raisonnement, personnel, est fondé sur des principes universels, mais ce niveau est très rarement atteint). La recherche montre que les individus se comportent de façon cohérente avec leur niveau de développement moral (Greenberg, 2002). L'effet de cette variable sur la tendance à voler son entreprise est modéré par l'effet d'une seconde variable concernant **la cible du vol** et d'une troisième variable situationnelle (Greenberg, 2002). La seconde variable agit comme un inhibiteur du comportement de vol lorsque la cible est un autre salarié de l'entreprise, quelque soit l'état des deux autres variables. Le type de vol qui nous occupe concernant la propriété de l'entreprise elle-même, nous ne tiendrons pas compte de cette variable par la suite. La variable situationnelle concerne **la mise en place d'un programme d'éthique** (ce qui est un élément rare dans les entreprises). Sa présence signifie que la règle selon laquelle il est néfaste de voler a été rendue saillante auprès des salariés. Pour ce qui concerne les salariés ayant atteint le niveau moral conventionnel (les plus nombreux), seuls ceux qui n'ont pas été soumis à un programme d'éthique voleront. Le comportement de vol des autres sera complètement inhibé. Selon l'expression de Greenberg, si l'on désire éviter le comportement de vol, il s'agit non seulement d'avoir de bonnes pommes (les salariés de niveau conventionnel) mais aussi de les mettre dans

les bons paniers (faire en sorte de rendre les règles éthiques saillantes). Pour ce qui est des salariés ayant un niveau moral préconventionnel, ceux-ci voleront, quelles que soient les conditions situationnelles. Si ceux-ci font appel à la justice organisationnelle invisible, il est probable que c'est pour leur intérêt personnel et non dans le but de produire un effet « Robin des bois ». Enfin le cas des salariés ayant atteint le niveau postconventionnel ne sera pas retenu, étant donné le très faible nombre de personnes concernées. On peut déduire de l'étude citée deux propositions :

P 18 : Parmi les quatre stratégies de management de l'injustice, les managers transactionnels, dont le niveau moral au sens de Kohlberg est conventionnel, choisissent, en situation où il n'y a pas dans l'entreprise de programme éthique rendant saillantes des règles inhibitrices du vol, la stratégie de l' « effet Robin des bois ».

P 19 : Les managers transactionnels dont le niveau moral au sens de Kohlberg est préconventionnel ou dont le niveau moral est conventionnel mais qui sont dans une entreprise où a été mis en place un programme éthique rendant saillantes les règles inhibitrices du vol, ne choisiront pas de mettre en œuvre l' « effet Robin des bois ».

Schéma (7) : type de manager et choix d'une stratégie de réparation de l'injustice



On peut ainsi conclure que les conditions de mise en œuvre des deux stratégies de réparation identifiées sont telles qu'elles favorisent de fait la stratégie de l'effet Robin des bois.

P 20 : Globalement les managers qui choisissent une stratégie de réparation seront plus nombreux à choisir la stratégie de l'effet Robin des bois.

Conclusion : le manager face à l'injustice

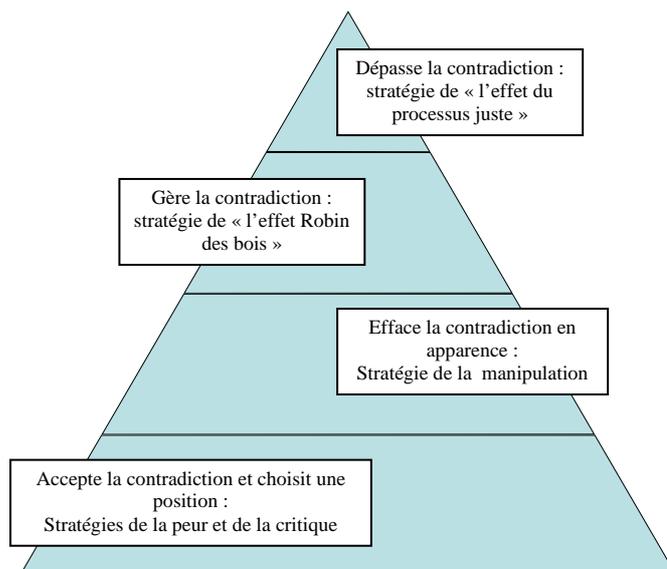
Le lien du salarié avec son manager explique des comportements importants au travail. Le concept de la justice interactionnelle rend compte en partie de l'importance de ce lien. Or il existe un système de réallocation informel de ressources, que l'on peut désigner par le terme de « système de vol contrôlé ». Ce système dépend du comportement discrétionnaire du manager intermédiaire et explique donc également cette importance du rôle du manager.

Les réactions liées à ce système peuvent être analysées en utilisant les principes de la justice organisationnelle, notamment les notions de justice distributive et de justice interactionnelle. Cette approche entraîne à considérer ce système comme une nouvelle forme de justice appelée « la justice organisationnelle invisible ».

Plusieurs motifs peuvent être invoqués à l'origine de la mise en place par le manager de « la justice organisationnelle invisible » dont des motifs liés à la recherche d'un profit personnel. Lorsque le motif est un motif de réparation d'une injustice, on peut décrire tout un mécanisme de comportement suivi par le manager qui l'amène à réaliser les distributions appartenant au domaine de la justice organisationnelle invisible. On peut appeler ce motif la recherche de « l'effet Robin des bois ». Le mécanisme comportemental qui utilise « la justice organisationnelle invisible » pour obtenir « l'effet Robin des bois » est décrit à partir de la notion de « position duale du manager » pris entre les demandes incompatibles de son supérieur et de ses salariés. Le manager cherche par ce moyen à maintenir les comportements positifs au travail de ses salariés. Vingt propositions testables ont été faites qui permettent de comprendre l'importance et la structure des jugements de justice invisible pour les salariés et l'importance et l'efficacité de l'effet Robin des bois comme stratégie de management de l'injustice.

On peut en conclure que l'existence de « l'effet Robin des bois » est due à l'échec des systèmes formels d'attribution de moyens de travail et surtout de rémunération lorsque leurs ressources sont jugées insuffisantes. Il a été argumenté que cet échec est dû à l'écart grandissant entre les objectifs assignés aux salariés et les moyens et récompenses accordés au titre de ces objectifs, notamment lorsque la pression concurrentielle et actionnariale sur l'entreprise est forte. Or pour maintenir la performance au travail de ses subordonnés qui jugent la situation injuste, le manager doit prendre sur lui de manager l'injustice. Lorsqu'il choisit la stratégie de la peur ou la stratégie de la critique, le manager prend conscience de sa position duale et choisit de l'assumer en donnant la priorité à l'une des deux extrémités de sa position. Il agit alors soit en faveur des salariés, soit en faveur de son supérieur hiérarchique. Lorsqu'il choisit la manipulation, il cherche à effacer la contradiction, mais seulement en apparence. Dans ces trois cas, les effets peuvent être néfastes sur les comportements au travail des salariés en profondeur et à long terme. En revanche lorsqu'il choisit la stratégie de l'effet « Robin des bois », il cherche à gérer la contradiction inhérente à sa position de façon réelle. Il prélève de son propre chef des ressources organisationnelles pour les réallouer de façon à rétablir par compensation la justice du système de distribution. Mais ce n'est que lorsqu'il choisit la stratégie de « l'effet du processus juste » qu'il dépasse réellement la contradiction en apportant à ses subordonnés des bénéfices d'une autre nature qui les met en position d'accepter la situation et de ne plus la juger comme injuste. La difficulté liée à cette stratégie est que ses conditions de mise en œuvre sont plus restreintes que celle de « l'effet Robin des bois ». On peut représenter ces stratégies sur un axe vertical représentant le traitement de sa position contradictoire par le manager, de l'acceptation passive de la contradiction, en bas, à son dépassement affirmé, en haut.

Schéma (8) : stratégies de management de l'injustice et traitement de la contradiction de la position duale



Cependant, pour l'entreprise, les stratégies de réparation, malgré leur efficacité, présentent la difficulté d'être très dépendantes du lien spécifique existant entre les managers et leurs subordonnés. L'entreprise court alors le risque de voir les avantages de ces stratégies disparaître au fur et à mesure que d'autres managers leur succéderont, si les nouvelles personnes en poste ne s'engagent pas dans les mêmes comportements. Par ailleurs pour ce qui concerne « l'effet Robin des bois », le montant des ressources consommées peut difficilement faire l'objet d'une évaluation, même s'il a été jugé inférieur aux ressources que consommerait un système formel de récompense complet (par exemple comme on l'a vu, Zeitlin, 1971 mais aussi Dalton, 1959). L'entreprise semble donc avoir tout intérêt à favoriser l'institutionnalisation ou le contrôle de ces deux stratégies.

Pour ce qui concerne la stratégie de « l'effet du processus juste », l'entreprise peut chercher à recruter un plus grand nombre de managers de type transformationnel ainsi qu'à les former de façon à ce qu'ils utilisent « l'effet du processus juste » pour manager l'injustice. Mais cette solution présente une difficulté liée au manque de sensibilité possible des salariés aux bénéfices relationnels et au fait que les managers transformationnels sont bien moins nombreux que les managers transactionnels.

Pour ce qui est de la stratégie de l'effet « Robin des bois », sa gestion est paradoxale. En effet les managers transactionnels l'utilisent pour réparer l'échec du système formel de distribution qui apparaît injuste. Institutionnaliser « l'effet Robin des bois » consisterait par exemple à attribuer formellement aux managers transactionnels l'équivalent du montant des ressources prélevées de façon informelle et à leur accorder de grandes marges de manœuvre pour les utiliser. Cela reviendrait à rendre visible l'invisible et à généraliser les avantages de « l'effet Robin des bois » aux managers transactionnels dont les caractéristiques personnelles ne les prédisposent pas à le mettre en œuvre. Mais du même coup, cela annulerait « l'effet Robin des bois » en rendant le système de distribution plus juste de façon formelle. Or si « l'effet Robin des bois » existe, c'est justement parce que le système formel est injuste et qu'il y a des raisons fortes au maintien de cette situation. Donc soit la découverte de l'existence d'une situation où la justice invisible est importante et liée à un « effet Robin des bois » entraîne la prise de conscience qu'il faut réformer le système de distribution et le rendre plus juste et cette réforme est possible, alors les changements feront disparaître du même coup le phénomène ; soit on ne peut pas réformer le système et dans ce cas il faut renoncer également à contrôler cet effet informel. A défaut donc de parvenir à rendre le système de distribution formellement plus juste, la hiérarchie semble avoir tout intérêt à laisser perdurer un système de réallocation qui remplit

une fonction organisationnelle importante. Il procure en effet presque tous les avantages d'un système formel juste (hormis la loyauté, qui est dirigée en priorité vers le manager, au détriment de l'entreprise) et utilise dans doute un montant de ressources inférieur à un système formel.

Du point de vue théorique, l'approche suivie nous a permis de croiser les connaissances sur les systèmes de vol contrôlé et les concepts de la justice organisationnelle et d'en tirer des propositions nouvelles.

C'est à partir de ce croisement que l'on a pu identifier que les distributions informelles de biens prélevées sur la propriété de l'entreprise représentaient en fait une nouvelle forme de justice : la justice organisationnelle invisible. Cela signifie que les salariés, lorsqu'ils produisent un jugement de justice, ne prêtent pas seulement attention à ce qu'ils reçoivent formellement de la part de l'entreprise et à la manière dont ils sont traités du point de vue de la procédure et du point de vue de l'interaction avec leur superviseur, mais qu'ils réagissent aussi par rapport aux allocations informelles de biens matériels que leur attribue ce superviseur. Cette découverte présente notamment l'intérêt d'apporter une explication supplémentaire à l'importance du rôle du superviseur pour le salarié. Elle permet également d'améliorer les prédictions comportementales des salariés en prenant en compte une nouvelle dimension de leurs jugements de justice.

Un second apport théorique est lié aux propositions précisant l'origine de la justice organisationnelle invisible. C'est à partir de la valence des jugements de justice des salariés, soumis à ce système, que l'on a proposé d'identifier si cette forme de justice est liée à un motif de justice, appelé « l'effet Robin des bois », ou à d'autres motifs, d'intérêt purement personnel. Ce faisant, on a identifié un nouvel effet de compensation d'une injustice différent de l'effet traditionnel du « processus juste », le seul connu jusqu'à présent.

D'ailleurs, il a également été proposé une explication de cet « effet du processus juste ». Celui-ci serait dû, à titre principal, à une distribution de bénéfices relationnels. Cet effet a ensuite été qualifié en fonction du type de manager. Il a été proposé que les managers de type transformationnel sont plus à même de produire « l'effet du processus juste » que les managers de type transactionnel.

Ensuite la proposition selon laquelle les jugements de justice d'un système de justice invisible lié à « l'effet Robin des bois » sont vus comme dépendants du mélange de la règle de la contribution avec la règle de l'égalité, et de l'adaptation de ce mélange à la situation de travail. Cela représente un élargissement de l'application des critères traditionnels de la justice distributive - égalité et règle de la contribution - à un nouveau domaine managérial.

Pour ce qui est de la notion de « position duale », l'article permet d'approfondir cette notion et d'en tirer une typologie de quatre stratégies de management de l'injustice. Chacune de ces stratégies représente en effet une manière spécifique de faire face au paradoxe de la « position duale ». Chaque stratégie a ensuite été évaluée en fonction de ses conséquences en termes de comportements des superviseurs et des salariés.

Enfin la littérature sur les caractéristiques personnelles des managers et leur interaction avec la situation dans l'explication de leur comportement de justice a trouvé ici une nouvelle application.

Globalement, la découverte de la justice organisationnelle invisible et de « l'effet Robin des bois », qui est un de ses motifs d'existence, permet une compréhension plus approfondie du fonctionnement des organisations et notamment de leur dynamique informelle. Elle présente l'avantage principal de mieux expliquer les comportements des salariés au travail et le rôle que tient le manager dans la production de ces comportements.

Les limites de l'article tiennent d'abord à son statut d'ensemble de propositions qui n'ont pas encore fait l'objet d'une mise à l'épreuve sur le terrain. Par ailleurs pour ce qui concerne la description du comportement du manager, celle-ci n'est valide que dans les cas où le manager n'a pas de poids important sur le système formel, en particulier lorsqu'il ne participe pas de près

à la mise en place des procédures de rémunération et d'attribution de moyens. C'est le cas des managers intermédiaires, notamment des managers de premier niveau. Il n'est donc pas rendu compte ici du comportement des managers dirigeants, qui sont à la source de la production du système lui-même.

L'auteur remercie les Professeurs E. Chiapello, E. Matta et les deux évaluateurs anonymes de l'AGRH pour leurs précieux conseils ainsi que la fondation HEC pour son financement, essentiel à la rédaction de cet article.

Bibliographie

- Altheide D.L., Adler, P.A., Adler P. et Altheide D.A.**, (1978), « The social meaning of employee theft », in J.M. Johnson et J.D. Douglas (Eds), *Crime at the top: deviance in business and the professions*, Philadelphia : J.B. Lippincott, pp 90-124.
- Adams J. S.**, (1965), « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299, New York : Academic Press.
- Aryee S., Budhwar P.S. et Chen Z X**, (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285
- Bateman T.S. et Organ D.W.**, (1983), « Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee "citizenship" », *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Beauvois J.L. et Joule R.V.**, (2002), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble : PUG.
- Bies R.J. et Moag**, (1986), « Interactional justice : communication criteria of fairness », *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bies R.J., Tripp T.M. et Kramer R.M.**, (1997), « At the breaking point : cognitive and social dynamics of revenge in organizations », in R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage
- Bies R.J. et Tripp**, (1998), « Revenge in organizations : The good, the bad and the ugly », in R.W. Griffin, A. O' Leary-Kelly et J. Collins (Eds.), *Dysfunctional behaviors in organizations, Vol. 1 : Violent behaviors in organizations*, pp. 49-67, Greenwich, CT : JAI Press.
- Blau P.M.**, (1964), *Exchange and power in social life*, New York : Wiley.
- Boyer R.**, (1999), « Le politique à l'heure de la mondialisation et de la finance. Le point sur quelques recherches régulationnistes », *L'année de la régulation*, n°3, La Découverte
- Bradford J.A.**, (1976), *A general perspective on job satisfaction: the relationship between job satisfaction and sociological, psychological and cultural variables*, Ph.D. diss., Department of Sociology, University of Calif., San Diego.
- Brockner J. et Wiesenfeld B.M.**, (1996), « An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Buss D.**, (1993), "Ways to curtail employee theft", *Nation's Business*, pp 36, 38, April.
- Chen**, (1995), « New trends in rewards allocation preferences : a sino-U.S. comparison », *Academy of Management Journal*, 38, 2, 408-428.
- Chiapello E. et Bourguignon A.**, (à paraître), "The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems", *Critical perspectives on Accounting*
- Cohen D.** (1999), *Nos temps modernes*, Paris : Flammarion.
- Coleman J.W.**, (1985), *The criminal elite : the sociology of white collar crime* New York: St Martin's Press
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. & Ng K.Y.**, (2001), « Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of applied Psychology*, Vol. 86, n°3, pp 425-445.
- Coll.**, (2004), « Le chiffre du mois », *Capital*, n°152, mai 2004, p 118.
- Coutrot T.**, (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Paris : La Découverte.

- Cropanzano R., Goldman B., et Folger R.**, (2003), « Deontic justice : the role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Cropanzano R. et Rupp D. E.**, (2002), « Some reflections on the morality of organizational justice », in Gilliland S.W., Steiner D.D. et Skarlicki D.P. (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice*, Greenwich : IAP, pp. 225-278.
- Cropanzano R., Byrne, Bobocel et Rupp**, (2001), « Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice », *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Crozier M.**, (1964), *Le Phénomène Bureaucratique*, Paris : Editions du Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E.**, (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Cyert R.M. et March J.G.**, (1963), *A behavioral theory of the firm*, New Jersey : Prentice Hall.
- Dalton M.**, (1959), *Men who manage*, New York : John Wiley.
- Dejours C.**, (1998), *Souffrance en France*, Paris : Seuil, Collection L'Histoire immédiate
- Delaney J.**, (1993), « Handcuffing employee theft », *Small Business Report*, 18(7), 29-38
- Ditton J.**, (1977a), *Part-time crime : an ethnography of fiddling and pilferage*, London, Macmillan.
- Ditton J.**, (1977b), « Perks, pilferage and the fiddle : the historical structure of invisible wages », *Theory and Society*, 4, 39-71.
- Ellard J.H. et Skarlicki D.P.**, (2002), « A third-party observer's reactions to employee mistreatment : Motivational and cognitive processes in deservingness assessments », in Gilliland S.W., Steiner D.D. et Skarlicki D.P. (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice*, Greenwich : IAP, pp 133-158.
- Folger**, (1977), « Distributive and procedural justice : combined impact of voice and improvement of experienced inequity », *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-19
- Folger R.**, (1998), « Fairness as moral virtue », in M Schminke (Ed.), *Managerial ethics : Moral management of people and processes*, pp. 13-34, Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Giacalone R.A., Riordan C.A., Rosenfeld P.**, (1997), « Employee sabotage : Toward a practitioner-scholar understanding », in R.A. Giacalone & Greenberg J. (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Gilliland S.W. et Gilliland C.K.**, (2001), « An organizational justice analysis of diversity training », in Gilliland S.W., Steiner D.D. et Skarlicki D.P. (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, Greenwich : IAP, pp 139-160.
- Gouldner, A.W.**, (1954), *Wildcat strike : a study in worker-management relationships*. New-York, Harper and Row.
- Govoni S.J.**, (1992), « To catch a thief », *CFQ*, pp 24-32, February.
- Greenberg**, (2002), « Who stole the money and when ? Individual and situational determinants of employee theft », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003,
- Greenberg J.**, (1997), « The STEAL motive : managing the social determinants of employee theft » in R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage
- Greenberg J. et Scott K.S.**, (1996), « Why do workers bite the hands that feed them ? Employee theft as a social exchange process », in B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 18, pp. 111-156, Greenwich, CT : JAI Press.
- Greenberg J.**, (1987), « A taxonomy of organizational justice theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, pp 9-22.
- Greenberg J. et Folger R.**, (1983), « Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations », in P.B. Paulus (Ed.), *Basic group processes*, 235-256, New-York : Springer-Verlag.
- Greenberg J.**, (1978), « Equity, equality and the protestant ethic : Allocating rewards following fair and unfair competition », *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, pp. 217-226.
- Henry S.**, (1981), *Can I have it in cash ? A study of informal institutions and unorthodox ways of doing things*, London : Astragal.

- Hirschman A.O.**, (1970), *Exit, voice and loyalty : responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Horning D.N.M.**, (1970), « Blue collar Theft : conceptions of property attitudes toward pilfering and work group norms in a modern industrial plant », in E.O. Smigel et H.L. Ross (Eds.), *Crime against bureaucracy*, 46-64, New-York : Van Nostrand Reinhold.
- Kabanoff**, (1991), « Equity, equality, power and conflict », *Academy of Management Review*, 16, 2, 416-441.
- Kemper T.D.**, (1966), « Representative roles and the legitimation of deviance », *Social Problems*, 13, 288-298.
- Kohlberg L.**, (1981), *The philosophy of moral development*, New York : Harper and Row.
- Konovsky M.A. et Pugh S.D.**, (1994), « Citizenship behavior and social exchange », *Academy of Management Journal*, 37, pp. 656-669.
- Lerner M.J.**, (1980), *The belief in a just world : A fundamental delusion*, N. Y. : Plenum Press.
- Leventhal, Karuza et Fry**, (1980), « Beyond fairness : A theory of allocation preferences », in G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, 167-218, N. Y. : Springer-Verlag.
- Mac Gregor Burns J.**, (1978), *Leadership*, Harper and Row.
- Mc Gurn S.**, (1988), «Spotting the thieves who work along us», *Wall Street Journal*, p 16A, March 7.
- Mars G. et Nicod M.**, (1981), « Hidden rewards at work : the implications from a study of British hotels », in S. Henry (Ed.), *Can I have it in cash ? A study of informal institutions and unorthodox ways of doing things*, 58-71, London : Astragal Books.
- Meindl J.R.**, (1989), « Managing to be fair : An exploration of values, motives and leadership », *Administrative Science Quarterly*, 34, 252-276.
- Mikula G.**, (1986), « The experience of injustice », in Bierhoff H.W., Cohen R.L. et Greenberg J. (Eds.), *Justice in Social Relations*, New York, Plenum Press, pp. 103-123.
- Mikula G., Petri B., Tanzer N.**, (1990), « What people regard as unjust : types and structures of everyday experiences of injustice », *European Journal of Social Psychology*, Vol. 20, 133-149.
- Mintzberg H.**, (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Ed. d'organisation.
- Morill C.**, (1992), « Vengeance among executive s », *Virginia Review of Sociology*, 1, 51-76.
- Organ D.W. et Konovsky M.**, (1989), « Cognitive versus affective determinants of Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°1, 157-164
- Pancer S.M.**, (1989), « Saliency of appeal and avoidance of helping situations », *Canadian Journal of Behavioural Science*, 20, 133-139.
- Reis H.T.**, (1984), « The multidimensionality of justice », in Folger R. (Ed.), *The sense of injustice, social psychological perspectives*, New York : Plenum Press.
- Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau D.M.**, (1994), « Changing obligations and the psychological contracts : a longitudinal study », *Academy of Management Journal*, 27, 137-152.
- Sieh E.W.**, (1987), « Garment workers : perceptions of inequity and employee theft », *British Journal of Criminology*, 27, 174-190.
- Skarlicki D.P. et Folger R.**, (1997), « Retaliation in the workplace : the roles of distributive, procedural and interactional justice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°3, 434-443.
- Skitka et Tetlock**, (1992), « Allocating scarce resources: a contingency model of distributive justice », *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 491-522.
- Snyder N.H. et Blair K.E.**, (1989), « Dealing with employee theft », *Business Horizons*, pp 27-34, May-June.
- Thibaut J. et Walker L.**, (1975), *Procedural justice : a psychological analysis*, Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler T.R. et Lind E.A.**, (1992), « A relational model of authority in groups », in M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191, San Diego : Academic Press.
- Tyler T.R.**, (1999), « Why people cooperate with organizations : an identity based perspective », *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, pp 201-246

- Van den Bos K**, (2005), « What is responsible for the fair process effect ? », in Greenberg J. et Colquitt J.A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 273-300, Mahwah, New Jersey, London : LEA.
- Van den Bos K et Bruins J**, (1999), « Sometimes unfair procedures have nice aspects : on the psychology of the fair process effect », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, n°2, 324-336.
- Vermunt R.**, (2002), « Employee stress, injustice and the dual position of the boss », in Gilliland S.W., Steiner D.D., Skarlicki D.P. (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice*, Greenwich : IAP, pp. 159-176.
- Weick K.E**, (1966), « The concept of equity in the perception of pay », *Administrative Science Quarterly*, 11, pp 414-439.
- Withey M.J. et Cooper W.H.**, (1989), « Predicting exit, voice, loyalty and neglect », *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Zeitlin L.R.**, (1971), « A little larceny can do a lot for employee morale », *Psychology today*, pp. 22, 24, 26, 64, June.