

LES PERCEPTIONS DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE DES SALAIRES ATYPIQUES : DES SPECIFICITES ET DES INCIDENCES SUR LES PRATIQUES DE GRH ?

Caroline Manville

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
LIRHE

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi
Université des Sciences Sociales – Toulouse 1
2 rue du Doyen Gabriel Marty
31042 Toulouse Cedex 9
caroline.manville@univ-tlse1.fr
Téléphone : 05 61 63 36 75

Résumé :

Les jugements de justice formés par les salariés dans l'entreprise qui les emploie sont de puissants déterminants de leurs comportements ; ceux que l'organisation recherche comme l'implication, les comportements extra rôles, la performance mais aussi ceux qui lui nuisent comme le vol ou le sabotage... En effet, les perceptions de justice orientent les attitudes et les comportements des salariés car elles permettent à ceux-ci d'évaluer la qualité de la relation qui les lie à l'entreprise. Elles sont utilisées comme une heuristique et permettent à l'individu de résoudre le dilemme social suivant : poursuivre son intérêt personnel ou participer à l'action collective (Van Den Bos et al., 2001).

Notre communication est consacrée aux jugements de justice formés par les salariés atypiques ou contingents (Polivka et Nardone, 1989), c'est à dire ceux qui ne bénéficient pas d'un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Leur nombre grandissant au sein de la main d'œuvre des entreprises pose des questions relatives à leurs attitudes et comportements. Il interroge aussi la pertinence de l'application de pratiques RH construites sur le modèle de la relation de travail à durée indéterminée, à des salariés dont la relation d'emploi et les attentes diffèrent. Nous pouvons de fait nous demander si les jugements de justice des salariés contingents dépendent de critères identiques à ceux des salariés permanents. Dans la négative, quels sont les aspects du traitement qui orientent ces jugements ? L'organisation et les responsables RH ont-ils intérêt à différencier leurs pratiques selon le statut d'emploi des salariés ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons réalisé une série d'entretiens (23), auprès de salariés atypiques et en CDI. Ces entretiens ont été traités par une analyse thématique, dont l'objectivité a été évaluée (Kappa de Cohen, 1960). Au delà des limites inhérentes à ce type de recherche, nos analyses mettent en évidence des profils de justice différents selon que les salariés bénéficient ou non d'un contrat de travail à durée indéterminée. Nos résultats semblent donc plaider en faveur de pratiques de GRH différenciées selon le statut d'emploi.

Mots clés : justice organisationnelle, emploi atypique, GRH segmentée

Si l'emploi atypique était un phénomène marginal jusqu'aux années 1980, il est depuis une réalité du marché du travail. Son importance ne cesse de croître, sa proportion au sein de la population active ayant doublée depuis 20 ans (DARES, 2007). En France, près de 13% des salariés occupent une Forme Particulière d'Emploi (FPE) ; terminologie utilisée par l'INSEE¹ pour désigner les emplois qui s'écartent de la norme de l'emploi à temps complet et pour une durée indéterminée, c'est-à-dire les contrats à durée déterminée, l'intérim, les stages et les emplois aidés (Attal-Toubert et al., 2006). De façon plus générale, les emplois atypiques peuvent être définis comme des emplois contingents pour lesquels la personne ne bénéficie pas d'un contrat de travail de long terme explicite ou implicite et dont le volume horaire peut varier de façon aléatoire (Polivka et Nardone, 1989). Leur développement est principalement le fruit des contraintes économiques qui pèsent sur les entreprises telles que la concurrence exacerbée par la multiplication des intervenants sur les marchés, la réduction des délais de production, de transport, et la compétition entre entreprises soumises à des législations plus ou moins strictes, notamment en termes de protection des salariés donc de coûts du travail... Toutefois, actionner le levier de la main d'œuvre assimilée à un stock, n'est pas sans risque (Everaere, 1999). Si à court terme, pouvoir adapter son personnel aux besoins présents, est une condition évidente de réactivité, à long terme des tensions peuvent apparaître. Se posent les questions de mobilisation des personnes ou, selon March et Simon (1958) celles de leur incitation à produire et à participer. En effet, des relations de travail courtes se traduisent par « *plus de distances dans la relation de travail, par plus de discontinuités et plus de disparités* » (Henriet, 1999, p.86), ce qui pose des problèmes individuels d'implication, d'apprentissage, de coordination et de cohésion. Dans ce contexte, il est donc « *nécessaire de réfléchir aux conditions organisationnelles du développement de l'autonomie des salariés, de leur professionnalisation et de leur volonté de travailler ensemble* » (Henriet, 1999, p.90).

Les jugements de justice formés par les salariés dans l'entreprise qui les emploie sont de puissants déterminants de leurs comportements ; ceux que l'organisation recherche comme l'implication, les comportements extra rôles, la performance mais aussi ceux qui lui nuisent comme le vol ou le sabotage (Colquitt et al. 2001, Ambrose et al., 2002). Les perceptions de justice orientent les attitudes et les comportements des salariés car elles permettent à ces derniers d'évaluer la qualité de la relation qui les lie à leur employeur. Elles sont utilisées comme une heuristique et permettent à l'individu de résoudre le dilemme social suivant : poursuivre son intérêt personnel ou participer à l'action collective (Lind, 2001).

La question des perceptions de justice formées par les salariés atypiques semble donc intéressante, dès lors qu'on cherche à identifier les déterminants des comportements de cette catégorie de main d'œuvre qui, bien que croissante dans les entreprises reste encore relativement ignorée par les chercheurs et les praticiens (Charles-Pauvers, 1996). Même si la tendance semble s'inverser (Connely et Gallagher, 2004, pour une revue de la littérature) de nombreuses questions restent en effet posées : ces salariés ont-ils des attentes particulières ? Présentent-ils des spécificités à même de justifier une segmentation des pratiques de management des ressources humaines ? Le responsable RH doit-il proposer des pratiques dédiées à cette catégorie de salariés ?...

L'objet de cette recherche est donc d'identifier les critères ou normes utilisés par les salariés pour former leurs jugements de justice selon leur statut d'emploi. Sont-ils les mêmes que ceux des salariés permanents ? De façon plus générale, est-ce que le cadre théorique de la justice organisationnelle est adapté aux salariés atypiques ?

Les intérêts de ce travail sont donc théoriques car il est consacré à l'identification des critères à partir desquels se fondent les perceptions de justice des salariés atypiques, la théorie de la

¹ Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques.

justice organisationnelle ayant été développée sur le principe de la relation d'emploi de long terme. Ils sont managériaux car notre étude est dédiée aux salariés atypiques dont le nombre est croissant dans les entreprises. Leurs comportements et la façon dont ils sont déterminés sont méconnus et notre investigation vise à en développer la compréhension et à interroger l'intérêt de pratiques RH différenciées selon le statut d'emploi. Enfin, ils sont méthodologiques car notre démarche d'investigation est qualitative dans un champ où la majorité des études empiriques sont quantitatives.

Après avoir présenté les fondements théoriques de la justice organisationnelle, nous poserons la question de la similarité et de la place relative des normes utilisées pour former des jugements de justice selon le statut d'emploi des salariés. Nous présenterons alors l'étude empirique réalisée pour tester les propositions formulées et nos résultats, avant de les discuter. Nous envisagerons alors les implications managériales puis les limites de cette recherche.

1. La construction des perceptions de justice organisationnelle : la question du statut d'emploi

1.1. La justice organisationnelle

1.1.1. Définition et dimensions

La théorie de la justice organisationnelle s'intéresse aux perceptions des individus et des groupes, relatives au traitement reçu dans l'organisation et aux réactions comportementales des groupes et individus consécutives à ces perceptions (James, 1993).

Historiquement, les premiers développements de la justice organisationnelle sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1963 ; 1965) et la théorie de l'équité. Ses travaux s'inscrivent dans le champ de la justice distributive. Ils sont relatifs aux allocations de ressources entre les individus et aux sentiments d'équité ou d'iniquité de ces derniers, suite à l'allocation qu'ils ont obtenue.

Du résultat (i.e, l'allocation obtenue), l'intérêt des chercheurs s'est déplacé vers le mécanisme ou les procédures, qui y conduisent. La justice d'une allocation, n'est plus seulement liée à l'allocation elle-même, mais aussi aux procédures qui y ont menées (Thibaut et Walker, 1978 ; Leventhal, 1980). Deux dimensions de la justice organisationnelle sont alors distinguées : la justice distributive et la justice procédurale.

Récemment, les chercheurs (Bies et Moag, 1986 ; Tyler, 1989 ; Tyler et Blader, 2003) se sont tournés vers la composante interactionnelle des perceptions de justice. Les jugements de justice ne dépendent pas seulement des qualités distributives et/ou procédurales du traitement expérimenté dans l'entreprise mais aussi de la qualité des relations entre un salarié et la personne (son supérieur) en charge des décisions ou des procédures qui le concernent.

1.1.2. Les critères de justice

L'évolution du concept de justice organisationnelle renvoie à différentes conceptions de l'individu : celle d'un agent guidé par son intérêt, personnifié par le concept d'*homo-economicus* et celle d'une personne attentive à la qualité des relations dans lesquelles elle s'inscrit. La théorie de la justice organisationnelle revêt donc différents aspects. D'une logique instrumentale qui lie les jugements de justice à l'atteinte des objectifs individuels, le concept a intégré une logique interpersonnelle qui lie ces jugements à la qualité des échanges dans lesquelles les individus s'inscrivent et leur permet de s'y positionner. Dans cette optique, les perceptions de justice signalent à la fois la qualité du résultat obtenu et la qualité de la

relation, cette dernière étant valorisée pour elle-même sans lien avec les bénéficiaires que les individus peuvent en tirer.

Différents modèles de justice organisationnelle ont été proposés. Nous les avons distingués selon l'approche qu'ils retiennent – instrumentale ou relationnelle- et les critères qu'ils proposent. Les tableaux ci-dessous en offrent une synthèse.

Tableau 1 : Les approches instrumentales et les critères de justice proposés

	Modèle de justice	Critères proposés
Approche instrumentale de la justice	<i>Théorie de l'équité</i> Adams (1963, 1965)	Egalité du ratio contribution/rétribution entre ego et son (ses) référents
	<i>Modèle du contrôle</i> Thibaut et Walker (1978)	Contrôle du processus de décision : voix
	<i>Modèle des préférences d'allocation</i> Leventhal (1980)	La règle de cohérence La règle de suppression des biais La règle de précision de l'information La règle de « correctabilité » La règle de représentativité La règle des principes moraux et éthiques

Tableau 2: Les approches interpersonnelles et les critères de justice proposés.

	Modèle	Critères
Approche interpersonnelle de la justice	<i>Modèle relationnel</i> Lind et Tyler (Tyler, 1989)	La neutralité La bienveillance La reconnaissance du statut
	<i>Justice interactionnelle</i> Bies et Moag (1986) Ou <i>Justice informationnelle et Justice interpersonnelle</i> (Greenberg, 1993)	Les justifications ou explications La bienveillance La bienséance Le respect

Les critères de justice font largement l'objet d'un consensus parmi les chercheurs mais reste la question de l'importance relative des critères selon l'objet de l'évaluation et des caractéristiques des personnes qui procèdent à l'évaluation (Ambrose et Kulick, 2001). Certaines recherches mettent en effet en évidence divers facteurs susceptibles de conduire à un usage différencié des normes de justice selon l'âge, le genre, les standards moraux (Folger, 2001), le groupe d'appartenance (Giaccobe-Miller, 1995), la culture (Moorman, 1991) ou l'estime personnelle. Notre travail cherche précisément à déterminer dans quelle mesure les normes de justice mobilisées par les individus, ainsi que leur poids relatif, sont influencés par leur statut d'emploi.

1.2. La question du statut d'emploi

Un nombre croissant de recherches sont consacrées aux salariés contingents mais peu d'entre elles sont consacrées à leurs perceptions de justice organisationnelle et à leurs conséquences sur les comportements organisationnels (Ang et Slaughter, 2001; De Gilder, 2003 ; Manville, 2005). A notre connaissance, encore moins le sont à l'identification des critères utilisés par cette catégorie de salariés pour évaluer le traitement dont ils font l'objet dans l'entreprise. A défaut d'éléments empiriques, certains cadres théoriques peuvent être mobilisés afin

d'envisager dans quelle mesure le statut d'emploi peut influencer les critères utilisés par les agents pour former leur jugement de justice.

1.2.1. Justice organisationnelle et statut d'emploi

Selon Miller et Terborg (1979), les salariés atypiques, car ils sont présents dans l'entreprise pour une courte durée, s'y sentiraient moins engagés. Ils seraient donc moins conscients des procédures en usage ou y accorderaient peu d'importance, leur intérêt étant plus fort pour les activités extra professionnelles. Toutefois, nous adoptons donc ici un raisonnement opposé à celui-ci et suivons les enseignements de la théorie de la justice heuristique selon lesquels les aspects procéduraux du traitement organisationnel sont plus visibles que ses aspects distributifs et déterminent les jugements de justice en raison de nos capacités cognitives limitées. Ainsi, et contrairement à ce que propose Miller et Terborg (1979), c'est justement une relation courte à l'entreprise qui conduirait les salariés à se focaliser sur les aspects procéduraux du traitement organisationnel. En outre, les salariés atypiques ont souvent multiplié les employeurs et expérimenté divers traitements organisationnels. Ils ont donc plus de points de comparaison utiles à l'évaluation de la situation présente que leurs collègues permanents.

La théorie de la justice heuristique (Lind, 2001, Van den Bos et al., 2001) avance ensuite qu'afin de savoir s'il est possible de faire confiance à l'autorité et de s'y soumettre, les individus évaluent la mesure dans laquelle ils sont intégrés au groupe et sont valorisés. De fait, ils seraient particulièrement sensibles à la façon dont ils sont traités dans l'entreprise notamment par leur supérieur hiérarchique et accorderaient une attention particulière aux aspects interactionnels de l'échange. Nous pensons que cette tendance sera d'autant plus forte chez les salariés atypiques en raison d'une relation à l'entreprise marquée par un sentiment d'insécurité et d'absence de contrôle sur les termes de l'échange passé avec l'organisation (Mc Donald et Makin, 2000). Nous supposons que les salariés atypiques se référeront significativement aux caractéristiques de leur relation avec l'autorité afin de juger la mesure dans laquelle ils sont reconnus et intégrés. Ceci déterminera leur confiance en l'autorité et leur engagement dans des comportements bénéfiques pour l'entreprise.

Nous proposons donc que les salariés atypiques accordent plus d'importance aux aspects procéduraux et interactionnels du traitement organisationnel que les salariés permanents.

Afin de tester cette proposition, nous avons choisi de mener une étude empirique qualitative basée sur des entretiens semi directifs réalisés auprès de salariés atypiques et en CDI. En effet, nous souhaitons explorer la façon dont se forment les jugements de justice et identifier les nuances selon le statut d'emploi du salarié. En l'absence d'un cadre théorique et d'études empiriques sur lesquelles nous appuyer, cette méthodologie de recherche nous semble la plus appropriée à notre objectif

1.2.2. Méthodologie

Notre échantillon est composé de 22 salariés qui appartiennent à deux entreprises : une entreprise publique de secteur de la communication et une PME, centrale d'achat. Toutes deux ont recours à des formes d'emploi différentes du CDI à temps complet ou du fonctionnariat. Leur main d'œuvre est segmentée et correspond à notre problématique de recherche.

Sur l'échantillon total, 45% des répondants occupent un emploi atypique (30% sont en intérim, 60% sont en CDI à temps partiel principalement salariés de l'entreprise publique,

10% sont en CDD). 48% sont des femmes, proportion retrouvée dans le groupe de salariés atypiques au sein duquel 50% de l'effectif est féminin. L'âge moyen des salariés atypiques est d'environ 36 ans contre 41 ans pour les salariés en CDI. L'ancienneté moyenne des salariés atypiques est de 2,2 années contre 11 ans et demi pour les salariés en CDI.

Notre échantillon correspond en outre à la majorité des salariés atypiques en France: les personnes peu diplômées (Dares, 2005). En effet, 100% des salariés atypiques que nous avons rencontrés occupent un poste de niveau hiérarchique de base et sont peu ou pas diplômés.

La technique d'entretien retenue est celle des entretiens semi directifs. Nous avons défini un certain nombre de thèmes à aborder réunis dans un guide d'entretien afin d'orienter les témoignages des salariés vers ce qu'ils apprécient ou non dans leur travail. De cette façon, nous avons pu identifier certaines situations vécues par les salariés rencontrés et leur demander de préciser pourquoi ceci leur semblait correct ou pas. L'objectif était de déterminer les aspects du traitement organisationnel utilisés par les personnes afin de former leurs perceptions de justice et d'identifier les différences éventuelles liées au statut d'emploi.

L'analyse des entretiens a été réalisée grâce à une analyse de contenu thématique, effectuée grâce à leur lecture systématique et à sa confrontation aux objectifs poursuivis par l'étude exploratoire. Ceci a permis l'identification des thèmes abordés dans les discours recueillis. Ces thèmes (14 au total) ont été codés et nous avons réalisé personnellement et manuellement un découpage du corpus en unités (433 au total). Nous avons alors compté le nombre d'unités se rapportant à chacun des thèmes identifiés et évalué la qualité de cette analyse en testant son caractère reproductible. Le codage a été confié à un autre « juge » et le coefficient Kappa de Cohen (1960) a été calculé. La valeur de ce coefficient représente le niveau et la stabilité de l'accord entre deux ou plusieurs juges chargés de catégoriser, selon des thèmes, un échantillon d'unités (dans notre cas les parties des discours recueillis auprès des salariés).

Dans notre cas, la valeur de K est satisfaisante et révèle un accord entre les deux juges supérieur de 65%.

2. Principaux résultats et discussion

2.1. Principaux résultats

Conformément à ce que propose la littérature, l'appréciation de la justice organisationnelle est basée sur les aspects distributifs, procéduraux et interactionnels du traitement organisationnel. Ensuite, contrairement à ce que nous supposions, les salariés atypiques n'accordent pas une attention moins marquée aux aspects distributifs de leur traitement et plus forte aux aspects procéduraux et interactionnels de celui-ci, comparativement à leurs collègues permanents. Il apparaît cependant que selon le statut d'emploi de la personne, la sensibilité aux différents critères de justice distributive, procédurale et interactionnelle proposés dans la littérature varie.

2.1.1. Les critères de justice distributive

L'analyse du discours des personnes rencontrées met en évidence que le principe d'équité, défini par Adams (1963, 1965), est bien utilisé par les salariés lorsqu'ils évaluent la façon dont les entreprises les rétribuent, quel que soit leur statut d'emploi. Toutefois, l'analyse qualitative du corpus met en évidence quelques nuances entre salariés atypiques et permanents.

Par exemple, l'équilibre contribution/rétribution est utilisé par les salariés atypiques pour évaluer la façon dont l'organisation les rémunère et ils prennent en compte les avantages divers offerts par l'entreprise. Leur appréhension de la rétribution est plus vaste que celle des salariés permanents. Selon nous, les salaires modestes des salariés en intérim ou en CDD, les rendent particulièrement sensibles à ce que l'entreprise leur apporte par ailleurs :

« *Quand je regarde le salaire que je touche en intérim, car on touche quand même pas des masses, faut pas se leurrer, mais quand on voit les avantages qu'on peut avoir ici* » (Nathalie C, intérimaire)

Pour les salariés en CDI, la logique contribution/rétribution serait majoritairement retenue pour évaluer la rémunération perçue sans forcément prendre en compte d'autres avantages plus symboliques :

« *Je pense que j'ai un bon salaire, même si on peut toujours penser qu'il pourrait être meilleur que ça, mais je suis dans une tranche de salaire, que je considère comme un bon salaire, qui représente un peu l'aboutissement de... pratiquement 35 ans de travail.* » (Guy, CDI, temps complet)

Afin de compléter l'analyse thématique et de tester la mesure dans laquelle la qualité distributive du traitement organisationnel contribue aux jugements de justice des salariés atypiques, comparativement aux salariés permanents, nous avons relevé les occurrences du thème contribution/rétribution dans le corpus. Cet aspect du traitement serait un indicateur de justice organisationnelle principalement pour les salariés permanents (43 occurrences contre 19 occurrences). Toutefois, nous ne pouvons confirmer ceci, le test U de Mann Whitney² n'étant pas significatif (tableau 3a et 3b). L'équité participe donc autant au jugement de justice organisationnelle des salariés atypiques que des permanents.

Tableau 3a: Les occurrences du thème 141 dans les entretiens

Thème	Salariés atypiques ³	Salariés permanents
141- Logique contribution/rétribution	19	43

Tableau 3b: Test U de Mann Whitney

	contrat	N	Rang moyen	Somme des rangs	U de Mann Whitney	Z
Logique contribution/rétribution	permanent	12	12,88	154,50	43,500	-1,109 n.s
	contingent	10	9,85	98,50		

2.1.2. Les critères de justice procédurale

L'analyse thématique met en avant l'importance relative des aspects procéduraux dans l'évaluation du traitement expérimenté. Les différents critères de justice procédurale proposés

² Nous avons utilisé ce test non paramétrique adapté aux petits échantillons afin de déterminer si nos deux échantillons appartiennent à la même population. Nous testons H0 : les deux groupes sont extraits de la même population contre l'hypothèse concurrente H1. D'après la règle de décision, nous acceptons H0 si $Z > U$ lu dans la table, selon le risque retenu.

³ Lecture des cases du tableau : les chiffres concernent ici les salariés atypiques. Ainsi, les deux juges sont d'accord sur le fait que dans la totalité du discours de ces salariés le thème « contribution/rétribution » apparaît 19 fois contre 43 fois dans le cas des salariés permanents.

par Thibaut et Walker (1978) et Leventhal (1980) sont bien présents dans les discours des personnes rencontrées.

Contrairement à ce que nous avons supposé, aucune différence significative n'existe entre salariés atypiques et permanents. Toutefois, l'analyse des occurrences critère par critère met en évidence des nuances entre salariés atypiques et permanents. Les perceptions de justice des premiers semblent principalement orientées par la satisfaction ou non de principes moraux et donc par la proximité ou de l'éloignement de la situation expérimentée par rapport à leur idée de ce qui *devrait* être dans l'entreprise.

« *Dès fois, ils font signer des avenants pendant deux, trois mois à des personnes qui comblent les positions le matin et l'après-midi, c'est pas normal* », (Stéphane A., contractuel, CDI temps partiel)

Les autres critères sont majoritairement présents dans les témoignages des salariés en CDI, comme la possibilité de donner leur avis et d'influencer les décisions.

« *En général ce qu'on dit est pris en compte et c'est important car sinon ce serait banal pour nous l'appréciation, si c'est juste un morceau de papier* », (Corinne, contractuelle, CDI temps complet)

Ils font aussi plus souvent référence à la qualité des informations utilisées pour prendre les décisions qui les concernent. Ainsi, le fait que certaines décisions ne soient pas appuyées par des éléments objectifs nuit aux jugements de justice. Il est intéressant de noter que ce type de témoignages est surtout le fait des salariés en CDI.

« *Ce qui pourrait des fois détendre l'atmosphère c'est...les augmentations individuelles sont pratiquement discutées en direct par les personnes avec le patron de l'entreprise. Y'a pas beaucoup de transparence et ça amène quelques tensions.* » (Guy, CDI)

« *Ca (les entretiens d'évaluation) se passe à la tête du client, c'est pas une impression, c'est une certitude* » (Serge, fonctionnaire)

Afin de valider cette analyse nous avons testé la significativité des différences observées entre salariés atypiques et permanents quant aux caractéristiques du traitement organisationnel retenues pour former les jugements de justice procédurale (tableau 4a et 4b).

Si au niveau global aucune différence significative n'existe, les nuances relevées plus haut se révèlent significatives quand on applique le test de Mann Whitney à chacun des critères. Ainsi, les salariés atypiques font effectivement plus attention au respect des règles d'éthiques et de morales que les salariés permanents, ces derniers fondant leurs jugements sur la possibilité de s'exprimer, de donner son avis, d'influencer les décisions et de faire des réclamations. Ce second résultat confirme donc le rôle de la « *voix* », critère de justice procédurale proposé par Thibaut et Walker (1978) mais indique que ce critère est pertinent seulement dans le cas des salariés permanents.

Tableau 4a: Les occurrences des thèmes 151 à 157 dans les entretiens

Thème	Salariés atypiques	Salariés permanents
151- Cohérence des décisions	8	17
152-Absence de préjugés	19	26
153-Précision des informations utilisées	6	12
154-Possibilité de s'exprimer	7	19

155-Influence sur la décision prise	4	10
156-Possibilité de faire une réclamation	2	7
157-Respect des règles d'éthique et de morale	16	4

Tableau 4b: Test U de Mann Whitney

	contrat	N	Rang moyen	Somme des rangs	U de Mann Whitney	Z
cohérence	permanent	12	11,83	142,00	56,000	-,319
	contingent	10	11,10	111,00		
préjugés	permanent	12	11,33	136,00	58,000	-,136
	contingent	10	11,70	117,00		
précision	permanent	12	11,25	135,00	57,000	-,224
	contingent	10	11,80	118,00		
expression	permanent	12	13,63	163,50	34,500	-1,758**
	contingent	10	8,95	89,50		
influence	permanent	12	13,25	159,00	39,000	-1,524*
	contingent	10	9,40	94,00		
réclamation	permanent	12	12,75	153,00	45,000	-1,207*
	contingent	10	10,00	100,00		
éthique	permanent	12	9,92	119,00	41,000	-1,518*
	contingent	10	13,40	134,00		

*significatif au seuil $p \leq 0.2^4$ et ** significatif au seuil $p \leq 0.1$

Critère de regroupement : contrat

2.1.3. Les critères de justice interactionnelle

L'analyse thématique montre que les aspects interactionnels du traitement organisationnel façonnent les perceptions de justice de l'ensemble des salariés ainsi que Tyler puis Bies et Moag (1986) l'ont proposé. Toutefois la part relative des différents critères semble différente selon le statut d'emploi.

En effet, certains aspects interactionnels du traitement organisationnel sont plus saillants dans les discours des salariés atypiques. Par exemple, la mesure dans laquelle les supérieurs font preuve de sincérité et de respect :

« On m'a annoncé clairement que je serai en CDD pour une période assez longue et que dès qu'il y aurait une possibilité je passerai en CDI. A ce niveau là ça a été très clair, je pense que c'est pas une façon de motiver les gens, de dire à la fin du contrat, voilà c'est terminé », (Christian, CDD).

« Quand ça nous concerne personnellement il vient nous voir et on en discute, c'est pas pour tout le monde ce qui est normal », (Christelle, contractuelle, CDI temps partiel)

⁴ Nous avons retenu un seuil relativement élevé étant donné la nature exploratoire de notre recherche. En effet, notre objectif est d'identifier des nuances selon le statut d'emploi visant à être

Afin de compléter notre analyse thématique nous avons testé la significativité des différences (tableau 5a) observées entre salariés atypiques et permanents quant aux caractéristiques du traitement organisationnel retenues pour former les jugements de justice interactionnelle (tableau 5b). Il apparaît ainsi que les salariés atypiques valorisent particulièrement le fait que l'encadrement fasse preuve de respect, comparativement aux salariés permanents. Le poids accordé aux autres critères ne diffèrent pas selon la catégorie du salarié.

Tableau 5a : Les occurrences des thèmes 161 à 165 dans les entretiens

Thème	Salariés atypiques	Salariés permanents
161- Ecoute	9	17
162- Respect	5	4
163-Réponse aux attentes	6	3
164-Explications, informations	18	22
165- Sincérité	17	6

Tableau 5b: Test U de Mann-Whitney

	contrat	N	Rang moyen	Somme des rangs	U de Mann Whitney	Z
écoute	permanent	12	12,33	148,00	50,000	-,725
	contingent	10	10,50	105,00		
respect	permanent	12	10,25	123,00	45,000	-1,207
	contingent	10	13,00	130,00		
réponse	permanent	12	10,33	124,00	46,000	-1,180
	contingent	10	12,90	129,00		
explication	permanent	12	11,46	137,50	59,500	-,034
	contingent	10	11,55	115,50		
sincérité	permanent	12	9,13	109,50	31,500	-2,028**
	contingent	10	14,35	143,50		

** significatif au seuil $p \leq 0.1$

Critère de regroupement : contrat

2.2. Discussion

Nos analyses mettent en évidence que les salariés font référence aux aspects distributifs, procéduraux et interactionnels du traitement expérimenté dans l'organisation. En écho à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), il apparaît que les salariés atypiques tissent et valorisent des relations sociales avec l'entreprise et l'encadrement ce qui explique leur sensibilité aux aspects procéduraux et interactionnels de leur traitement organisationnel. Il semble aussi que les individus ont les mêmes attentes quant à ce qui est juste et mobilisent les mêmes critères pour fonder leurs jugements, qu'ils soient atypiques ou permanents. Toutefois, il semblerait que selon le statut d'emploi des personnes, le poids relatif des critères utilisés varie.

2.2.1. Statut d'emploi et critères de justice

Il est intéressant de relever que conformément à l'hypothèse aristotélicienne (Greenberg et Bies, 1992), le critère de l'équité est largement mobilisé par les individus, quel que soit leur statut d'emploi. En revanche, les critères d'égalité et de besoin, pourtant souvent considérés comme des normes de justice distributive semblent absents du raisonnement de l'ensemble des salariés rencontrés. Le critère du mérite serait donc prépondérant dans les contextes marqués par la recherche de performance comme l'est l'entreprise.

Contrairement à ce que nous supposions, l'évocation de la logique contribution/rétribution n'est pas particulièrement présente dans le discours des salariés atypiques, comparativement aux salariés en CDI car nous n'avons observé aucune différence significative. Ainsi, la nature de l'échange expérimenté par les salariés atypiques est à la fois économique et social, comme le propose Gakovic et Tetrick (2003) et ne semble pas liée au statut d'emploi. Le cadre théorique de l'échange social semble donc mobilisable afin d'étudier la relation d'emploi des salariés contingents car ils accordent de l'importance aux aspects économiques et relationnels de l'échange, comme leurs collègues permanents. Ensuite, si pour les salariés en CDI, la rétribution renvoie principalement au salaire, la définition semble beaucoup plus large dans le cas des salariés contingents. Ces derniers prendraient en compte tous les avantages qu'ils retirent au-delà de ceux purement monétaires. La modestie de leur rétribution les contraint peut-être à chercher ailleurs la récompense et la justification de leurs efforts. Ainsi, conformément aux propositions de Adams (1963, 1965) relatives aux mécanismes mis en œuvre pour rétablir l'équité lorsque celle-ci est absente, les salariés réévaluent leur rétribution. L'intégration de récompenses non monétaires ou symboliques, comme par exemple le fait de pouvoir s'absenter du bureau en cas d'urgence d'ordre familiale, illustre selon nous ce mécanisme.

Concernant les critères de justice procédurale, le respect des règles d'éthique et de morale est saillant chez les salariés contingents. Ainsi, si l'on se réfère à la théorie de la justice de Folger (Folger, 2001), il semble que la composante « *should* » soit prépondérante dans le cas des salariés atypiques. Ainsi, leurs jugements de justice dépendent plus de la satisfaction ou du viol de principes moraux que de l'impression que la situation aurait dû être différente (composante « *would* ») ou que le responsable de la situation aurait dû agir différemment (composante « *could* »). Ce résultat surprenant peut cependant trouver une explication en éclairant la théorie de la justice de Folger par la théorie de la justice heuristique (Van Den Bos et al, 2001). Cette dernière met en évidence que les informations dont nous avons besoin pour former les jugements de justice nécessaires à la résolution du dilemme social auquel nous faisons face dans les organisations, sont souvent indisponibles. Nous sommes donc amenés à faire des raccourcis et à utiliser l'information dont nous disposons. Nous pouvons ainsi supposer que les salariés contingents, moins rompus aux procédures organisationnelles que leurs collègues permanents, font principalement référence à ce qui est juste pour eux, c'est-à-dire à leurs propres standards éthiques.

Les salariés en CDI sont plutôt centrés sur la possibilité de s'exprimer et de donner leur avis. Il est intéressant de noter que contrairement à Beards et Edwards (1995) qui avancent que les salariés contingents bénéficient souvent de moins d'avantages que les salariés permanents ce qui peut les amener à avoir le sentiment de faire l'objet d'un traitement organisationnel différent de celui de leurs collègues en CDI, ce sont plutôt les salariés en CDI qui attachent de l'importance à la cohérence des procédures et à l'absence de préjugés. Deux explications nous semblent possibles. Tout d'abord, l'ancienneté de ces salariés est plus longue que celle des salariés atypiques. Ils connaissent donc les procédures en usage et sont capables de s'y référer afin d'évaluer la façon dont l'entreprise les traite. Ensuite, nous pouvons supposer que leurs

attentes relatives aux obligations de leurs employeurs envers eux sont plus élevées que celles des salariés contingents. Ils pourraient donc être plus sensibles à la possibilité (ou non) de donner leur avis ou d'être écouté et de pouvoir faire des réclamations. En effet, si l'on considère que l'ancienneté est un indicateur des investissements réalisés par les salariés en faveur de l'entreprise, alors, nous pouvons admettre qu'ils forment des attentes quant à leur traitement dans l'organisation, supérieures à celle des salariés atypiques.

Enfin, le recours aux aspects interpersonnels du traitement organisationnel semble partagé par l'ensemble des salariés et les critères utilisés pour former les jugements de justice sont en majorité identiques. Seul le respect démontré par l'encadrement marque une différence significative entre les salariés atypiques et permanents, les premiers y accordant plus de poids que les seconds. Dans le cas des salariés atypiques, ceci peut s'expliquer car ils recherchent des signaux pour déterminer dans quelle mesure ils peuvent faire confiance à l'autorité. Ils sont donc attentifs au respect que démontre leur supérieur hiérarchique. Comme le propose Lind (2001), celui-ci est en effet la principale source d'informations utiles à la phase de jugement lors de laquelle se forment les perceptions de justice qui vont guider les comportements individuels à l'avenir. Van den Bos (2001) montre en outre qu'afin de former leurs perceptions de justice, les individus utilisent normalement l'information qui est pertinente pour former ce type de jugement. Dans la réalité, cette information est souvent indisponible, d'autant plus pour des salariés contingents dont l'ancienneté est relativement courte. De fait, ils ont recours aux informations facilement observables comme la façon dont se comportent leurs supérieurs hiérarchiques.

2.2.2. Implications managériales

Il apparaît tout d'abord qu'au-delà de l'augmentation attribuée, des formations accordées ou des niveaux de performance attestés et récompensés, les procédures en usage et le comportement de l'autorité en charge de ces procédures et rétributions, soient importantes aux yeux des salariés, quel que soit leur statut d'emploi. Ces signaux permettent en effet au salarié d'évaluer la mesure dans laquelle il peut s'engager envers l'entreprise et adopter les comportements qu'elle valorise. En conséquence, le management des salariés atypiques ne doit pas être considéré comme secondaire selon une approche de type cœur/périphérie, car ces salariés sont aussi attentifs que leurs collègues en CDI aux aspects distributifs, procéduraux et interactionnels de leur traitement. Comme les perceptions de justice orientent de façon significative leurs attitudes et comportements (Colquitt et al., 2001, pour une revue de la littérature) et comme les jugements de justice aident les salariés à déterminer la mesure dans laquelle ils peuvent faire confiance à l'autorité et accepter de s'aliéner (Van Den Bos et al., 2001), les dirigeants d'entreprise, les gestionnaires RH et l'encadrement doivent être y sensibilisés. A ce titre, le rôle du manager de proximité est selon nous de première importance : c'est la façon dont il met en œuvre les procédures RH qui est principalement à l'origine des perceptions de justice des subordonnés, qui oriente leur désir ou non de participer à l'action collective et de se soumettre à l'autorité (Van Den Bos et al., 2001). En outre, les informations utilisées par les individus pour former leur jugement sont principalement interactionnelles, en partie liées au traitement reçu de l'autorité et à la mesure dans laquelle les individus se sentent valorisés et intégrés. En effet, ce sont souvent les informations les plus facilement disponibles. De façon concrète, l'étape d'intégration des salariés atypiques consécutive à celle de leur recrutement ne devrait pas être réduite à la portion congrue. Les responsables RH et les managers de proximité devraient se pencher sérieusement sur des procédures d'accueil et d'intégration des salariés contingents afin de

favoriser des jugements de justice positifs et de rendre en outre le nouvel embauché, plus rapidement efficient à son poste.

Nos analyses mettent aussi en évidence que les salariés atypiques sont plus attentifs au respect de normes morales et à la sincérité de leur supérieur hiérarchique que ne le sont leurs collègues permanents. Ces derniers accordent quant à eux, une place significative au fait d'être écouté, de pouvoir donner leur avis ou de faire des réclamations. Ces résultats renforcent et approfondissent nos conclusions précédentes quant au rôle du manager de proximité. En effet, le besoin de sincérité des salariés contingents renvoie selon nous à celui de connaître exactement leur situation dans l'entreprise et leurs perspectives d'embauche. Finalement, que le contrat de travail soit renouvelé ou non, c'est surtout l'incertitude quant à cette situation que les salariés cherchent à minimiser. Dans ce contexte, le supérieur hiérarchique est la première personne auprès de laquelle les salariés vont chercher à obtenir cette information et dans ce cas les promesses non tenues ont des effets particulièrement néfastes. En revanche, la participation à la prise des décisions qui les concernent est surtout importante pour les salariés permanents. Là encore, le manager de proximité a un rôle significatif à jouer en tant que canal de transmission le long de la ligne hiérarchique. Ensuite, les pratiques visant à faire participer les salariés aux décisions qui les concernent devraient être développées. Par exemple, la définition concertée entre l'encadrement et les subordonnés, des critères d'évaluation utilisés lors des entretiens annuels, pourrait améliorer l'acceptation de ce type de pratiques souvent détournées et ritualisées.

Enfin, si nos analyses montrent une homogénéité des critères utilisés par les salariés pour former leurs jugements de justice distributive, il semble que des nuances relevées aient des répercussions pratiques. Par exemple, en termes de rétribution, les salariés atypiques seraient plus sensibles aux multiples avantages non monétaires que leur procure l'entreprise. Dans un contexte de timide croissance économique et à destination d'une catégorie de salariés que les entreprises peuvent avoir du mal à rémunérer de façon attractive, il semble donc important de ne pas minimiser ces formes alternatives de rémunération.

Cette recherche présente certaines limites qui nous incitent à la prudence et à relativiser les implications managériales que nous en tirons. Nous en retiendrons deux principales pouvant initier des recherches futures. Tout d'abord, une analyse plus systématique du corpus grâce à un logiciel d'analyse thématique type N'Vivo serait intéressante afin d'approfondir et d'appuyer nos commentaires. Ensuite, l'échantillon des salariés atypiques que nous avons interrogé est relativement hétérogène, certains étant en intérim, d'autres en CDD dans une entreprise privée, d'autres contractuels à temps partiel dans une entreprise publique. Comme le suppose certains chercheurs, les différences qui sont apparues entre salariés contingents et permanents pourraient aussi exister de façon plus nette entre les différentes catégories de salariés contingents. Il serait donc intéressant de répliquer cette étude en augmentant la part de chacune des différentes formes afin de tester les différences selon le type de contrat : CDD, intérim, temps partiel...

Bibliographies

ADAMS J.S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of abnormal and social psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.

ADAMS J.S. (1965), Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, vol. 2, p.267-299.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S. (1999), Analyse de représentations et de discours, in *Recherche en management*, ouvrage collectif sous la direction de R.A. Thiétard, p.449-475, Dunod, Paris.

AMBROSE M. L. et KULICK C.T. (2001), *How do I know that's fair? A categorization approach to fairness judgements*, in Theoretical and cultural perspectives on organizational justice, Eds. S. Gilliland, D. Steiner et D. Skarlicki, IAP, p.35-62.

AMBROSE M.L., SEABRIGHT M.A. et SCHMINKE M. (2002), Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice, *Organizational behavior and human decision processes*, 89, p 947-965.

ANG S. et SLAUGHTER S.A. (2001), Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams, *MIS Quarterly*, vol.25, n°3, p.312-350.

ATTAL-TOUBERT K., COUDERC C. et MANSUY A. (2006), Enquête emploi 2002-2003, Insee résultats, n°51, juillet 2006.

BEARD K.M. et EDWARDS J.R. (1995), Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers, *Trends in organizational behavior*, vol 2; Ed Cooper CL et Rousseau DM.

BIES R.J. et MOAG J.S. (1986), Interactional justice: communication criteria of fairness, in R.J. Lewicki, Sheppard et M.H. Bazerman, *Research on negotiation in organizations*, Greenwich press p.43-55.

BLAU P.M. (1964), Exchange and power in social life, John Wiley and Sons, 4° édition 1996.

CHARLES-PAUVERS B. (1996), Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible, Thèse de doctorat, Nantes.

COHEN J. (1960), A coefficient of agreement for nominal scales, *Educational and psychological measurement*, vol. 20, n°1, p.37-46.

COLQUITT A.J. (2001), On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure, *Journal of applied psychology*, vol 86, N°3, p 386-400.

COLQUITT J.A., CONLON D.E., WESSON M.J., PORTER C.O.L.H. et NG K.Y. (2001), Justice at the millennium: a meta analytic review of 25years of organizational justice research, *Journal of applied psychology*, vol 86, n°3, 425-445.

CONNELY C.E. et GALLAGHER D.G. (2004), Emerging trends in contingent work research, *Journal of management*, vol.30, n°6, p.959-983.

CONNELY C.E. et GALLAGHER D.G. (2006), Independent and dependent contracting: meaning and implications, *Human resource management review*, vol.16, p.95-106.

- CROPANZANO R., RUPP D.E., MOLHER C.J., et SCHMINKE M. (2001), Three roads to organizational justice, *Research in personnel and human resources management*, volume 20, pages 1-113.
- DARES (2005), Contrats à durée déterminée, intérim, apprentissage, contrats aidés : les emplois à statut particulier ont progressé entre 1982 et 2002, *Premières informations et premières synthèses*, n°14.2, avril 2005.
- DARES (2007), Les contrats courts vus par les salariés : une précarité de l'emploi qui n'induit pas nécessairement une précarité du travail, *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°12.3, mars 2007.
- DE CUYPER N. et DE WITTE H. (2006), The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective, *Journal of occupational and organizational psychology*, vol.79, p.395-409.
- DE GILDER D. (2003), Commitment, trust and work behaviour: the case of contingent workers, *Personnel review*, vol.32, n°5, p.588-604.
- EVERAERE C. (1999), Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue Française de Gestion*, Juin – Juillet – Août 1999.
- FOLGER R. (2001), *Justice as a deonance*, in Theoretical and cultural perspectives on organizational justice, Eds. S. Gilliland, D. Steiner et D. Skarlicki, IAP, p.3-34.
- GAKOVIC A. et TETRICK L.E. (2003), Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employee attending university class, *Journal of organizational behaviour*, vol.24, p.649-666.
- GIACCOBE-MILLER J. (1995), A test of the group-value and control model of procedural justice from competing perspectives of labor and management, *Personnel Psychology*, vol.48, p.115-142
- GREENBERG J. (1993), The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice, *Justice in the workplace*, Eds: Cropanzano, p.79-103.
- GREENBERG J. et BIES J.R. (1992), Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics, *Journal of business ethics*, vol.11, p.433-444.
- HENRIET B., (1999), La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.82-93.
- JAMES K. (1993), The social context of organizational justice: cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions, *Justice in the workplace*, Eds: Cropanzano, p.21-50.
- LEVENTHAL G.S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, in *Social exchange, advances in theory and research*, Ed. Gergen K.J., Greenberg M.S. et Willis R.H., Plenum Press, p.27-56.
- LIND E.A. (2001), Fairness heuristic theory: justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations, in *Advances in organizational justice*, Greenberg J et Cropanzano R., Stanford University press, p. 56-88.
- MANVILLE C. (2005), *Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents*, Thèse de doctorat, Université Montpellier II.

- MARCH J.G. et SIMON H.A. (1958), *Les organisations*, Dunod, version française, Edition de 1979.
- MILLER H.E. et TERBORG J.R. (1979), Job attitudes of part-time and full-time employees, *Journal of applied psychology*, vol.64, n°4, p.380-386.
- POLIVKA A.E et NARDONE T. (1989), On the definition of contingent work, *Monthly labor review*, december, p.9-16.
- ROUSSEAU D. M. (1989), Psychological and implied contract in organizations, *Employee responsibilities and rights journal*, vol.2, n°2, p.121-139.
- THIBAUT J. et WALKER L. (1978), A theory of procedure, *California law review*, 66, 541-566.
- TYLER T.R. (1989), The psychology of procedural justice: a test of the group-value model, *Journal of personality and social psychology*, vol.57, n°5, p.830-838.
- VAN DEN BOS K. (2001), Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice, *Journal of vocational behavior*, vol.58, p.254-259.
- VAN DEN BOS K., LIND E.A et WILKE H.A.M. (2001), The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory, in *Justice in the workplace*, from theory to practice, volume 2, Cropanzano R., Lawrence Erlbaum Associates, p.49-66.