

Sous la direction de

**Claude
LÉVY-LEBOYER**

**Claude
LOUCHE**

**Jean-Pierre
ROLLAND**

**RH, les apports
de la psychologie du travail**

2. MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

© Groupe Eyrolles, 2006
ISBN : 2-7081-3463-9

Éditions

d'Organisation

Chapitre 2

Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle

DIRK D. STEINER ET FLORENCE ROLLAND

Qui n'a pas de souvenirs de conflits sociaux suite à des discussions de réformes proposées par le gouvernement et qui visent à modifier le quotidien au travail de nombreux salariés ? La politique salariale, les pratiques d'évaluation, la durée de travail hebdomadaire ou encore le régime des retraites n'en sont que quelques exemples médiatisés récemment en France. Ces réformes ont parfois des implications pour les salariés du privé, qui eux sont confrontés également à des changements initiés par leur propre entreprise. Que l'on soit d'accord ou non avec le fond des changements proposés et quelle que soit la nature de ces changements, leur introduction est rarement réussie sans conflit et dans l'harmonie. Toutefois, aujourd'hui les recherches en psychologie du travail sont riches en principes et outils ayant fait leurs preuves pour faciliter l'introduction de changements. Ces principes, regroupés sous l'intitulé de la justice organisationnelle, sont efficaces car ils tiennent compte, certes, du fond du changement à introduire, mais ils apportent surtout des possibilités d'actions sur la forme de son introduction afin de favoriser son acceptation.

A travers la présentation des principes clés de la justice organisationnelle ainsi que d'illustrations issues de recherches et d'actions menées sur le terrain, nous essaierons de montrer comment l'application de la justice organisationnelle permet de faciliter la mise en place de changements organisationnels.

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

S'adapter aux demandes de changement est un challenge permanent pour les entreprises aujourd'hui confrontées à des évolutions environnementales rapides. Quelle que soit l'origine du changement organisationnel envisagé (nouvelles lois, nouveaux concurrents, besoins d'innovation, nouvelles technologies...), l'entreprise doit développer en elle les capacités de réagir aux modifications externes par des changements internes afin de maintenir sa place sur le marché. Ainsi, les employeurs comptent sur la flexibilité de leurs employés afin d'anticiper ou de suivre les dynamiques de l'environnement. Cependant, si le changement est inévitable, le phénomène de « *résistance au changement* » ne l'est pas moins. En effet, chacun d'entre nous a une préférence générale pour la stabilité et tout processus de changement entraîne souvent une réaction de défense visant à maintenir l'état antérieur. Cette résistance ralentit, voire empêche, l'implantation du changement. Les gens ne résistent pas dans le seul but de protester ou de s'opposer au changement, mais pour d'autres raisons psychologiques comme la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède (statut, confort, rémunération), la remise en cause de ses compétences... Cependant, pour répondre au rythme des changements et s'adapter, l'entreprise ne doit pas uniquement vaincre les résistances individuelles mais plutôt susciter chez ses employés un soutien et un enthousiasme au niveau des changements proposés. En effet, sans une large acceptation de leur part, tout changement, même le plus raisonnable, est voué à l'échec (Greenberg et Lind, 2000).

Dès les années 1970, les premières approches du processus de changement organisationnel en sciences sociales ont mis en avant le rôle de la participation des employés. Cette perspective a notamment été intégrée dans une approche du changement nommée « *le développement organisationnel* ». En mettant l'axe participatif au centre de la conduite du changement et en favorisant la confrontation des points de vue, la coopération et la communication, ce processus favoriserait l'appropriation par l'ensemble de l'entreprise du projet d'évolution (Aubert et al., 1994). Plus récemment, la théorie de la *justice organisationnelle* intègre comme pierre angulaire ce principe de participation et se renforce avec d'autres principes, tous permettant de favoriser l'acceptation des éléments de changement par les employés et d'encourager les efforts nécessaires pour que le changement soit effectif. En effet, cette théorie a été appliquée dans différents domaines et a notamment montré sa pertinence pour la mise en place de nombreuses décisions et procédures liées aux ressources humaines (évaluation, recrutement, résolution des conflits,

discipline...). Avant de montrer son intérêt pour la conduite du changement, nous allons exposer et illustrer les principes de base de la justice organisationnelle ainsi que ses conséquences pour l'entreprise et l'individu.

QU'EST-CE QUE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE ?

La notion de justice du point de vue des sciences sociales

Dans leur vie au travail, les salariés sont quotidiennement confrontés à des décisions les concernant. Que ces décisions soient liées à la réalisation de leurs missions et projets (évaluation des performances, distribution de primes, augmentation de salaires...) ou qu'elles résultent du contexte dans lequel ils travaillent (résolution des conflits, discipline, nouvelles méthodes de travail...), elles ont des conséquences économiques ou socio-émotionnelles pour les travailleurs. Ainsi, ils jugent ces décisions d'un œil critique et sont notamment sensibles à leur qualité juste ou injuste (Colquitt, 2001). Les salariés sont attentifs et évaluent non seulement la justice des décisions prises à leur égard (ex : évaluation de la performance) mais aussi la justice des procédures utilisées par les responsables pour prendre et mettre en place les décisions (ex : méthode d'évaluation de la performance). Pour évaluer s'ils sont traités de façon juste lors de la mise en place des décisions et procédures organisationnelles, les employés n'examinent pas forcément toutes les caractéristiques objectives de la situation ; ils agissent plutôt en fonction de leur jugement personnel de la situation. C'est donc cette notion de *perception* de justice qui intéresse les sciences sociales car elle guide les réactions et les conduites des salariés.

Les travaux réalisés dans le cadre de la *justice organisationnelle* permettent aujourd'hui de comprendre quels sont les éléments d'une situation de travail qui conduisent les employés à percevoir la situation comme étant juste ou injuste et de connaître les conséquences de ces jugements de justice (pour d'autres présentations de ces principes, voir Steiner, 1999, 2003).

Quels sont les principes clés de la justice organisationnelle ?

Les principes qui conduisent aux perceptions de justice ont été examinés à travers trois volets principaux. Le premier concerne l'évaluation par les employés des décisions, résultats et ressources diverses intervenant dans le cadre du travail (rémunération, augmentation, promotion, embauche...) et se rattache à la *justice distributive*. Le second se rapporte à la façon dont sont

prises en place les décisions et concerne la *justice procédurale*. Le troisième se réfère à l'évaluation par les employés de la justice du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent dans leurs échanges avec les décisionnaires et se rattache à la *justice interactionnelle*.

LES PERCEPTIONS DE JUSTICE CONCERNANT LA DISTRIBUTION DES RESSOURCES : LA JUSTICE DISTRIBUTIVE

Il semble évident que la première préoccupation en matière de justice est la justice de la décision prise à notre égard. En général, ces décisions concernent la répartition des ressources, qui sont forcément limitées, et se traduisent en salaires, primes, congés, licenciements et autres récompenses contrôlées par l'entreprise. De ces préoccupations a émergé un des premiers principes de justice, le *principe d'équité* (Adams, 1965), qui affirme que ce qu'un salarié reçoit de l'entreprise (rétributions) doit être proportionnel à ce qu'il apporte à l'entreprise (contributions). Ainsi, les employés évaluent la situation d'échange entre l'entreprise et eux-mêmes comme étant équitable lorsque leurs rétributions (augmentation, évaluation des performances...) sont distribuées proportionnellement à leurs contributions (performance, compétences, efforts effectués pour la réalisation de la mission...) et lorsque ceux qui méritent le plus reçoivent le plus. Mais pour juger correctement de la proportionnalité, un salarié a besoin de comparer sa situation à celle d'un référent – un de ses collègues, ce qu'il sait du fonctionnement d'autres entreprises, ou ce qu'il pense être la proportion idéale. Dans le cas où l'état de proportionnalité n'est pas atteint dans l'échange social, c'est-à-dire qu'il y a un déséquilibre perçu entre le rapport contributions/rétributions pour soi et celui d'autrui utilisé comme référent, les personnes réagissent et adoptent différentes stratégies afin de rétablir un état d'équité. Ces stratégies peuvent notamment conduire les employés qui s'estiment sous-récompensés (salaire trop bas, refus d'augmentation) à réduire leurs contributions envers l'entreprise (moins performance, davantage d'absences). Afin d'éviter les conséquences négatives d'une situation perçue comme inéquitable, les décisionnaires doivent donc être sensibles à la notion de proportionnalité dans la distribution des ressources de l'entreprise. Bien que le principe d'équité semble simple dans sa forme, son application en entreprise est plus délicate et nécessite une analyse de la situation d'échange et la connaissance d'informations pas toujours disponibles. En effet, avant de pouvoir distribuer les ressources de façon équitable, les décisionnaires auront à connaître certains éléments centraux de la situation d'échange tels que la nature des contributions et des rétributions prises en compte par les

salariés et les référents dont les employés peuvent se servir pour comparer leur rapport contributions/rétributions. Autant d'informations dont on ne dispose pas forcément de façon claire et explicite, chaque salarié pouvant faire intervenir des facteurs différents dans son évaluation de la justice de l'échange social. De plus, comme cela a été montré de nombreuses fois, même si le principe d'équité est le plus pertinent à faire respecter dans l'entreprise pour qu'une situation de distribution des ressources soit perçue comme juste, il existe d'autres règles distributives qui, dans certains cas, peuvent sembler plus appropriées. Les deux autres règles principales de distribution des ressources concernent le *principe d'égalité* (distribuer la même part des ressources à tout le monde) et le *principe des besoins individuels* (distribuer les ressources en fonction des besoins de chacun). Ainsi, dans le cadre des entreprises, les principes d'égalité et des besoins individuels peuvent sembler plus adaptés aux yeux des employés lorsqu'il s'agit de ressources particulières telles que les avantages sociaux (une mutuelle proposée pour tous) ou encore la détermination des jours de récupération (en fonction des besoins de chaque personne).

Illustration : Rénovation de bureaux et justice distributive

L'application de la justice distributive dans un contexte organisationnel se situe très souvent au niveau des évaluations des performances, où les salariés souhaitent que l'évaluation soit le reflet exact de leurs performances ; au niveau des recrutements, où le meilleur candidat doit être retenu ; ou encore au niveau des augmentations de salaire, où les salariés souhaitent qu'elles soient proportionnelles à leur mérite. Une application novatrice réalisée par Greenberg (1988) illustre bien la diversité des applications possibles du principe d'équité. Greenberg est arrivé dans une grande société d'assurances au moment de la rénovation des bureaux, les travaux bousculant le fonctionnement normal des salariés. Greenberg en a profité pour affecter les salariés à des bureaux provisoires de façon à examiner de près l'impact de la justice distributive. Pour cela, il a supposé que le bureau que l'on occupe fait partie des rétributions de l'entreprise. Normalement, le bureau correspond au statut du salarié dans l'entreprise : les salariés ayant le plus faible statut se trouvent souvent dans des bureaux moins confortables (bureaux plus petits, occupés à plusieurs) que les salariés ayant un statut plus élevé (plus grands bureaux, mieux situés, avec fenêtres). Pendant la période des travaux, Greenberg s'est autorisé à affecter des souscripteurs représentant trois grades de postes différents à des bureaux qui soit correspondaient à leur grade, soit correspondaient à un niveau supérieur à leur grade, soit correspondaient à un niveau inférieur à leur grade. Ainsi, pendant cette période provisoire, cer-

tains salariés se trouvaient sous-récompensés car le bureau était inférieur à leurs contributions ; d'autres se trouvaient équitablement récompensés car le bureau correspondait à leurs contributions ; et un troisième groupe se trouvait sur-récompensé car le bureau était plus luxueux que leur statut ne le permet en temps normal. Greenberg s'est intéressé à la satisfaction éprouvée par les salariés se trouvant dans ces bureaux provisoires, ainsi qu'à leur rendement en termes de dossiers traités. Comme le principe de l'équité le prédit, les salariés sous-récompensés étaient moins satisfaits et moins productifs que ceux récompensés équitablement, qui eux étaient moins satisfaits et moins performants que les salariés sur-récompensés. Le fait d'être sous – ou sur-récompensé a amené les salariés à se comporter différemment des salariés ayant une équitable, ou juste distribution des ressources, représentées ici par les bureaux provisoires. Alors que le fait de se trouver dans de meilleures conditions que son statut ne l'autorise normalement avait un impact positif, il importe de noter que cet effet positif sur les performances était d'assez brève durée. En revanche, la situation de sous-récompense a un impact qui perdure. Effectivement, quand il existe des problèmes d'équité dans une entreprise, c'est le plus souvent parce que les salariés s'estiment lésés dans les rétributions qui leur sont attribuées ; ils ne se plaignent généralement pas d'être trop rémunérés.

Nous venons de voir comment les employés évaluent la juste distribution des ressources de l'entreprise. Cependant, les salariés ne s'intéressent pas uniquement à évaluer la justice de ce qu'ils reçoivent de la part de l'entreprise en échange de leurs contributions. En effet, ils sont également concernés par la façon dont l'entreprise met en place les décisions qui les concernent. Ainsi, le sentiment d'être traité de façon juste se développe souvent à partir des procédures de prise de décision qu'ils rencontrent dans le cadre du travail. Nous allons donc maintenant examiner les éléments des procédures que les employés évaluent pour déterminer si celles-ci sont justes ou injustes.

LES PERCEPTIONS DE JUSTICE CONCERNANT LES PROCÉDURES : LA JUSTICE PROCÉDURALE

Un effet robuste dans les recherches en justice organisationnelle est celui appelé *l'effet de la voix* (Folger, 1977). Cet effet, qui souligne l'importance de la participation des employés au niveau des processus de prise de décision, se manifeste quand les employés concernés par la décision ont la possibilité de donner leurs opinions et points de vue. Ils trouvent alors que la procédure,

et même la décision, sont plus justes que lorsqu'ils n'ont pas cette opportunité. En donnant la « voix » aux employés concernés par la décision, les responsables peuvent donc favoriser les perceptions de justice. Il est important de noter que la voix donne lieu à un sentiment de justice uniquement si les personnes sentent que leur opinion a été vraiment écoutée et que ce n'est pas seulement une façade. Cela ne veut pas dire que les employés doivent avoir un droit de veto sur toutes les décisions les concernant pour se sentir traités justement, ni même que l'on doit respecter à la lettre leurs souhaits, mais ils doivent sentir qu'ils sont écoutés et que l'on prend en compte leur opinion au cours du processus de prise de décision.

Donner la « voix » (Thibaut et Walker, 1975) n'est pas la seule façon de promouvoir les perceptions de justice procédurale. Leventhal et collègues (1976) ont proposé que l'évaluation de la justice d'une procédure viendrait de l'application de plusieurs principes, ou règles, de la justice procédurale par les responsables. Dans cette optique, les individus percevraient une procédure comme étant juste lorsque cette procédure adhère aux critères suivants :

- **la cohérence d'application** – les procédures sont appliquées de la même façon à travers les personnes et le temps,
- **la suppression des biais** – les décisionnaires sont neutres et les procédures ne renvoient pas à des préjugés ou biais personnels,
- **l'exactitude des informations** – les procédures sont fondées sur l'obtention d'informations exactes,
- **la possibilité de corriger** – la décision peut être corrigée ou modifiée en fonction de nouvelles informations,
- **la représentativité** – on tient compte de tous les critères considérés comme pertinents par les salariés pour prendre la décision,
- **l'éthique** – le processus de prise de décision est en accord avec l'éthique et la morale actuelles de la société.

Illustration : Evaluation des performances et justice procédurale

L'évaluation des performances est un sujet sensible qui suscite souvent des inquiétudes de la part des employés, notamment sur le bien-fondé et l'exactitude de ces évaluations. Ainsi, ils sont généralement préoccupés par la nature de la méthode sur laquelle reposent ces évaluations. L'application des principes de la justice procédurale à la mise en place d'évaluations peut éviter non seulement un rejet du système proposé mais également un rejet de l'évaluation elle-même. Confrontés à des mises en place de procédures d'appréciation des performances dans des entreprises, nous avons nous-mêmes appliqué ces différentes règles de justice procédurale afin d'améliorer

rer les chances d'acceptation de ces procédures, ce qui a permis dans au moins un cas d'éviter une action annoncée de grève de la part du personnel. En leur donnant la voix lors de réunions sur les procédures d'appréciation, les salariés ont pu faire valoir les critères d'évaluation qui leur semblaient pertinents ainsi que les procédures qui pour eux permettaient de réduire les biais d'évaluation et d'obtenir les informations les plus exactes sur leurs performances. Dans cet exemple, la voix permettait de respecter en même temps d'autres règles de justice procédurale.

Ainsi, en élaborant des procédures de prise de décision qui tiennent compte des différentes règles de la justice procédurale, les salariés ont effectivement le sentiment non seulement que ces procédures sont justes, mais bien souvent de surcroît que la décision prise est juste. Les nombreuses recherches qui ont suivi la définition de ces règles confirment les conséquences négatives de leur non-respect pour l'entreprise dans son ensemble et pour la relation employeur-employé (confiance en la direction, litiges, absentéisme, turnover). Inversement, leur respect dans toutes les interventions dans le domaine des ressources humaines a des effets bénéfiques sur le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, appliquer les principes de la justice en permettant par exemple aux employés une plus grande implication dans la détermination de leur procédure de travail, en acceptant de corriger certaines décisions, en appliquant les procédures pour tous de la même façon peut donc amener des bénéfices importants pour l'entreprise. Au-delà de la prise en compte des éléments de la justice procédurale, les salariés portent également une attention importante au traitement qu'ils reçoivent de la part des responsables pour déterminer si l'entreprise les traite de façon juste. C'est ce dernier volet de la justice que nous présentons maintenant.

LES PERCEPTIONS DE JUSTICE CONCERNANT LE TRAITEMENT INTERPERSONNEL : LA JUSTICE INTERACTIONNELLE

L'idée à la base de la justice interactionnelle est que les personnes sont concernées par la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent de la part des décisionnaires (Bies et Moag, 1986). Deux éléments essentiels favorisent la justice perçue du traitement interpersonnel reçu :

- *la sensibilité sociale* qui prend en compte le rôle de la dignité et du respect de la personne dans la communication des décisions de la part du décisionnaire. Ainsi, traiter les individus avec respect et dignité rehausse leur perception de la justice et leur acceptation des décisions.

- *les informations données sur la décision.* Cet aspect prend en considération la notion de justification de la décision par des informations. Quelle que soit la décision prise à l'égard d'un salarié, il l'accepte plus facilement, la trouve plus juste, quand on lui explique le pourquoi et le comment de l'affaire (Cropanzano et Greenberg, 1997).

La sensibilité sociale et les informations données sur la décision composent donc la justice interactionnelle et concernent le côté humain des pratiques de l'entreprise, la façon dont les responsables ou ceux qui exécutent la procédure se comportent. La présence de ces facteurs dans l'échange social augmente les perceptions de justice des individus qui en retour influencent leurs comportements et attitudes envers l'entreprise. On peut ainsi imaginer comment les comportements des responsables peuvent conduire à d'importants bénéfices organisationnels (Greenberg et Lind, 2000).

Illustration : Réduction de salaire et justice interactionnelle

Parfois, une entreprise confrontée à des difficultés financières doit prendre des mesures exceptionnelles afin d'assurer sa survie (licenciements, réductions de salaire...). De par leur nature négative, ces décisions ne sont pas sans effet sur le climat social de l'entreprise et ne sont pas sans retombées sur les perceptions d'équité ou de justice distributive des salariés. Un employé qui voit son salaire réduit peut à juste titre se sentir sous-récompensé car ses contributions n'ont pas changé, et cela peut avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise. En effet, pour retrouver une certaine équité et augmenter leurs rétributions, les salariés peuvent compenser leur sentiment de sous-rétribution en volant matériel, produits ou autres objets se trouvant sur le lieu du travail. Et si la justice pouvait limiter les dégâts ? C'était justement le propos de Greenberg (1990) qui a accompagné une réduction de salaire par la justice interactionnelle dans deux usines d'une entreprise confrontée à une perte importante de contrats et voulant éviter des licenciements. Dans les deux usines, tous les salariés ont vu réduire leurs salaires de 15 %. Ce changement était annoncé comme provisoire en attendant que de nouveaux contrats puissent être obtenus. Dans la première usine, les éléments de la justice interactionnelle étaient appliqués. La direction a expliqué aux salariés que la décision était regrettable mais qu'elle permettait d'éviter des licenciements. Les responsables ont insisté sur le fait que la réduction s'appliquait à tout le monde, y compris le personnel de la direction, et que ce n'était agréable pour personne. La situation comptable de l'entreprise était également présentée dans le détail, montrant comment la réduction de 15 % pendant une période de 10 semaines

permettrait de faire face aux difficultés actuelles. Le ton pendant les échanges était toujours respectueux. La présentation était suivie d'une heure de questions-réponses. Dans la deuxième usine, la communication aux salariés était très succincte et sans doute plus représentative du cas typique de ce type d'intervention dans une entreprise. Seules les informations les plus rudimentaires étaient présentées aux salariés. Il a été expliqué que la réduction de 15 % durerait 10 semaines, que c'était dû à un problème de contrats, que normalement au bout de 10 semaines la situation serait meilleure. L'entreprise avait également une troisième usine qui n'était pas concernée par la perte de contrats et qui n'a donc pas mis en œuvre de réduction de salaire. Cette dernière usine servait de témoin afin de comparer l'incidence de la réduction des salaires sur les vols et sur le turnover du personnel dans les différentes usines. Les résultats sont instructifs. Alors que le pourcentage de perte d'inventaires inexplicée (et donc attribuée au vol) était assez faible et identique dans les trois usines avant la réduction de salaire, il a augmenté de façon assez dramatique dans la deuxième usine où les salariés n'ont eu qu'une communication succincte sur le changement de salaire. La perte a également augmenté, mais faiblement, dans l'usine de réduction de salaire mais accompagnée d'une communication forte en justice interactionnelle. Ainsi, la justice interactionnelle a permis de pallier la création d'une situation inéquitable pour les salariés. Les salariés de l'usine ayant pratiqué une forte justice interactionnelle ont également montré une meilleure compréhension de leur salaire, alors que les salariés de l'usine avec une communication succincte ont décrit une faible équité salariale sur les questionnaires évaluant leurs attitudes. C'est également et uniquement dans cette dernière usine qu'un taux élevé de démissions a été constaté suite à la réduction des salaires.

Dans leur cadre de travail, les gens sont donc sensibles non seulement à la juste distribution des ressources de l'entreprise mais également à la façon dont les responsables mettent en place les décisions. L'évaluation de justice de la mise en place des décisions passe non seulement par une évaluation des caractéristiques des procédures utilisées mais aussi par la sensibilité sociale exprimée par le décisionnaire et les justifications qu'il donne des décisions prises. Ces trois volets de la justice organisationnelle ne sont pas spécifiques à un contexte, ils sont assez généraux et peuvent être appliqués dans de nombreux domaines de l'entreprise afin de favoriser les perceptions de justice et l'acceptation des décisions, procédures, politiques d'entreprise. Afin de mieux cerner l'impact de la justice et de l'injustice dans les cadres de

travail, nous allons nous pencher sur quelques-unes de leurs conséquences que ce soit pour l'entreprise ou pour les individus.

Pourquoi s'intéresser aux perceptions de justice ?

Une des raisons pour lesquelles la justice organisationnelle a émergé comme un important centre d'intérêt est parce que le sentiment de justice des employés a des conséquences au niveau de leurs réactions et cela dans de nombreuses sphères du fonctionnement de l'entreprise. Les quelques exemples présentés au cours de ce chapitre illustrent certaines de ces conséquences. De façon générale, une situation perçue comme juste apporte des réactions positives, et inversement une situation évaluée comme étant injuste a des conséquences allant à l'encontre du bon fonctionnement de l'entreprise (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, et Ng, 2001). Ces réactions et conséquences concernent tout autant les attitudes des employés que leurs comportements au travail. Ainsi, un sentiment de justice favorisera *l'acceptation des décisions* mais également la *satisfaction* concernant les décisions et de façon plus générale la satisfaction au travail. Par ailleurs, les personnes qui s'estiment traitées de façon juste au travail montrent un *attachement* plus important à leur entreprise, et plus de *confiance en la direction*. Ce sentiment de justice est également souvent lié à l'augmentation de comportements positifs au travail tels que les *comportements de citoyenneté* (comportements d'entraide, de courtoisie...) et de meilleures *performances*. L'injustice perçue par les employés peut les conduire au contraire à moins accepter les décisions ou les changements, à être moins satisfaits mais également à s'engager dans un ensemble de comportements perturbateurs pour la bonne marche de l'entreprise tels que l'absentéisme, le turnover, les vols. Au-delà du rôle de la justice sur les réactions concernant le bon ou mauvais fonctionnement de l'entreprise, les questions de justice ont une importance pour le *bien-être des individus* et notamment au niveau des perceptions qu'ils ont d'eux-mêmes (estime de soi, sentiment d'auto-efficacité). En effet, les perceptions que nous avons de nous-mêmes sont influencées par le contexte social (attitudes, opinions des autres) mais également par les perceptions de justice car elles nous donnent des informations sur nous-mêmes. Un traitement juste de la part de l'entreprise et des responsables nous indique que ces derniers nous respectent, nous accordent de la valeur, ce qui favorise nos perceptions de nous-mêmes.

A travers cet aperçu des conséquences de la justice nous voyons comment une relation entre l'entreprise et ses membres fondée sur des principes jus-

tes et le respect mutuel peut amener des bénéfices autant pour l'entreprise que pour les employés. L'intérêt d'appliquer la théorie de la justice organisationnelle réside alors dans le fait de rendre les politiques et décisions de l'entreprise plus justes aux yeux du personnel en appliquant ses principes de base. C'est ce qu'ont réalisé Skarlicki et Latham (1996) en formant les leaders de syndicats à l'application de la justice procédurale. Ces auteurs ont proposé aux leaders des séances de formation permettant d'une part de leur présenter les règles de la justice procédurale et d'autre part d'imaginer comment ils pouvaient les appliquer dans le cadre de leur activité et les intégrer aux différentes procédures du syndicat. Trois mois après cette formation, les auteurs ont comparé les réactions des membres des syndicats dont les leaders avaient été formés à un groupe témoin dans lequel les leaders n'avaient pas suivi de formation. Ils ont constaté que les formations des leaders et donc l'application de la justice augmentaient les comportements de citoyenneté des membres du syndicat ; comportements essentiels à des activités faisant appel au volontariat.

Nous pouvons ainsi envisager de plus près comment les pratiques des responsables des ressources humaines peuvent être enrichies de certains principes de justice afin d'amener l'entreprise à des résultats positifs mais également préserver le bien-être des individus. C'est vers l'application de la justice organisationnelle pour la conduite du changement que nous nous tournons maintenant.

APPORT DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Van den Bos et Lind (2002) ont souligné, sur la base d'une revue de nombreuses recherches sur la justice procédurale et distributive, que les perceptions de justice ont un rôle particulièrement important dans un contexte où l'incertitude domine. Ils affirment que l'incertitude est menaçante pour l'individu et que la justice permet de rendre la situation moins incertaine ou encore de rendre l'incertitude plus tolérable. Or, la situation de changement implique un certain nombre d'incertitudes chez les employés pouvant les amener, comme nous l'avons évoqué précédemment, à résister au changement. Nous pouvons alors imaginer comment cette peur de l'inconnu pourrait être diminuée par la mise en place de procédures de changement perçues comme justes. La façon dont cela peut être accompli est donnée d'une part par les principes, maintenant bien établis, de la théorie de la jus-

tice organisationnelle qui nous offrent dans ce contexte différentes possibilités afin de rehausser l'acceptation du changement. D'autre part, les études conduites dans ce domaine nous donnent des implications pratiques. C'est à travers une illustration de ces études ainsi que des situations vécues en entreprise que nous pourrions le plus facilement souligner la contribution de la justice organisationnelle au niveau de l'organisation d'un changement dans l'entreprise.

Application de la justice à des situations de changements : quelques illustrations

Nous avons déjà pu voir, à travers nos illustrations précédentes, que l'introduction de changements tels qu'une modification des locaux ou des réductions de salaire pouvait être mieux acceptée lorsque sont pris en compte les principes de justice pour leur mise en place. Nous retrouvons le bénéfice apporté par un accompagnement du changement à l'aide de la justice organisationnelle à travers d'autres études. Par exemple, Greenberg (1994) a accompagné la mise en place d'une interdiction de fumer dans une société de service financier. Afin de favoriser l'acceptation de cette interdiction par les salariés, il a testé les principes de la justice interactionnelle concernant d'une part les *informations données sur la décision* et d'autre part la *sensibilité* avec laquelle la décision était annoncée. L'interdiction de fumer était annoncée à travers une vidéo du PDG de la société. Pour voir si les principes de la justice interactionnelle pouvaient aider à la mise en place de l'interdiction de fumer, Greenberg a réparti les 732 employés de la société en 4 groupes, chacun visionnant une vidéo différente. À travers cette vidéo, des informations sur les raisons de la décision et les méfaits du tabagisme étaient présentées soit de façon détaillées soit de façon sommaire. Concernant la sensibilité montrée par le PDG dans son annonce de la décision, soit il exprimait sa considération pour les fumeurs et sa compréhension de la difficulté d'arrêter de fumer en proposant des aides pour ceux qui voudraient s'arrêter, soit il annonçait la décision en proposant les programmes pour arrêter mais en insistant cette fois sur l'importance de cette interdiction pour la performance de l'entreprise. Après avoir visionné la vidéo, les salariés ont répondu à un questionnaire permettant de voir si les informations détaillées et la sensibilité montrée de la part du PDG était plus efficaces que les conditions où les salariés avaient des informations sommaires et données de façon peu sensible. Les réactions mesurées à travers le questionnaire concernaient les perceptions de justice de la décision de l'interdiction de fumer et de son acceptation ainsi que les intentions de démissionner de l'entreprise et de ne plus fumer sur le lieu de travail. Les résultats ? Lorsque les personnes ont eu

des informations détaillées ou données de façon sensible, leurs réactions étaient positives. La combinaison des deux éléments, informations détaillées et données de façon sensible, produisait les réactions les plus favorables. Après la fin de l'étude, tous les salariés étaient mis au courant de son but et visionnaient la vidéo la plus complète et la plus sensible. En conclusion, quand confronté à l'introduction d'un changement tel l'interdiction de fumer, fournir une information importante, détaillée et adéquate sur sa nécessité et l'annoncer de façon sensible permettent d'améliorer son acceptation et d'éviter des réactions négatives comme le désir de démissionner ou de ne pas s'y conformer.

Que ce soit un changement de plus ou moins grande envergure et ayant de plus ou moins fortes conséquences pour les employés (de la modification des locaux et l'interdiction de fumer aux réductions de salaire) nous avons vu comment la prise en compte d'éléments issus de la justice organisationnelle peuvent aboutir à des réactions favorables des employés face aux changements. Nous pouvons retrouver ces aspects dans un autre exemple issu d'actions menées en entreprise.

Au niveau des applications en entreprise, nous avons eu l'occasion d'utiliser les principes de la justice pour accompagner certains changements. Notamment, nous avons recherché les moyens les plus accessibles pour qu'une entreprise de petite taille puisse mettre en place différentes procédures de ressources humaines (entretien d'évaluation, politique salariale, règlement intérieur) tout en évitant des réactions négatives concernant les changements qui en découlent. En effet, il n'est pas toujours facile de mettre en place une évaluation des compétences, des procédures disciplinaires, ou des règles de rémunération tout en respectant un sentiment de justice général. Ou'il s'agisse de l'une ou l'autre de ces procédures, nous avons notamment cherché à permettre aux salariés de s'exprimer sur leur mise en place et également de leur fournir des explications et informations concernant leur intérêt et/ou leur caractère obligatoire, deux principes de justice ayant des effets démontrés sur les réactions des salariés. Par exemple, mettre en place les règles de vie de l'entreprise à travers le règlement intérieur peut paraître anodin pour certaines grandes structures et se révéler plus délicat pour une entreprise n'ayant pas connu de grand formalisme sur des sujets sensibles comme les sanctions, les interdictions de fumer, la tenue vestimentaire... Le développement de l'entreprise et l'agrandissement de son équipe nous ont ainsi amenés à devoir définir des règles communes pour tous, pas assez formalisées jusque-là, pour éviter des confusions sur par exemple la gestion des congés, de l'absentéisme, des retards, des comporte-

ments perturbateurs, des sanctions envisageables... Afin que l'établissement de ces règles soit accepté plus facilement par les salariés, la mise en place du règlement intérieur a intégré des principes de la théorie de la justice organisationnelle tels que : la possibilité d'influencer et de participer à l'établissement de cette procédure ainsi que la justification par des informations. Ces principes se sont traduits par un questionnaire d'opinion adressé à chacun des salariés afin qu'ils participent à l'établissement du règlement intérieur en indiquant les points qu'ils souhaitaient ajouter, les points difficiles à accepter, les points à expliquer et des commentaires libres. A la suite de ce questionnaire, les réponses ont été analysées et prises en compte à travers des modifications du règlement intérieur initial, des explications sur les points non compris ou non modifiables étant donné le contexte légal de la procédure mise en place. Une fois l'analyse terminée, un retour sur les modifications apportées et des explications des points sensibles ou non compris a été effectué pour tous à travers des réunions et des supports écrits recensant toutes ces informations. Un questionnaire d'évaluation de la justice perçue de cette procédure a été administré à l'ensemble du personnel lors d'une enquête plus générale. Ces mesures nous ont permis de voir que la procédure de mise en place du règlement intérieur a été perçue de façon juste.

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Il n'est certes pas toujours possible de faire participer l'ensemble des salariés à des décisions d'entreprise. Cependant, dans les cas où les décisions défavorables pour les salariés sont inévitables, nous venons de voir comment des explications et informations données de façon sensible sur la décision peuvent faire une différence au niveau des réactions des salariés et de leur acceptation de la décision. De plus, ce moyen nécessite peu de ressources pour l'entreprise comparée aux bénéfices qui peuvent en être retirés.

A travers ce chapitre, nous avons vu que les salariés s'intéressent de près à la justice des décisions qui les concernent et également à la façon dont elles sont mises en place par les responsables, notamment lorsque ces décisions ou événements sont défavorables et affectent leurs intérêts. Nous avons vu également l'importance de ces perceptions de justice pour la détermination des réactions des salariés. Lorsque des changements sont à mettre en place dans l'entreprise, ces préoccupations de justice peuvent devenir plus importantes car les personnes ont affaire à une situation caractérisée par l'incerti-

tude. A travers nos illustrations de l'application des principes de justice, nous voyons de plus près comment la mise en place de changements organisationnels peut être enrichie de procédures incluant les principes de justice. Ainsi, des éléments comme favoriser la participation des salariés, leur donner la possibilité de modifier un aspect de la décision, utiliser les mêmes procédures pour tout le monde ou encore communiquer les changements en donnant des informations adéquates de façon sensible peuvent faciliter l'acceptation des décisions et éviter d'être confronté à des réactions négatives.

Le changement est devenu envahissant dans la vie des entreprises et souvent elles ont du mal à mettre en place des moyens favorisant l'acceptation et l'appropriation des changements par les employés. Nous avons essayé de montrer comment l'introduction de nouvelles pratiques et politiques organisationnelles peut être menée plus facilement et comment les efforts pour changer peuvent être mieux acceptés quand les changements sont mis en place en incorporant des éléments de justice (Cobb et al., 1995).

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. NY : Academic Press.
- Aubert, N., Jabes, K., Laroche, H., Michel, S., & Gruere, J.P. (1994). *Management : aspects humains et organisationnels*, Paris : Editions P.U.F., Collection P.U.F. Fondamental.
- Cobb, A. T., Wooten, K. C., & Folger, R. (1995). Justice in the making : Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research In Organizational Change And Development*, 8, 243-295.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Yee, N. K. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson

(Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York : John Wiley & Sons.

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

Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status : A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 75, 606-613.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity : The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.

Greenberg, J., & Lind, E.A. (2000). The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application. In C.L. Cooper & E.A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology : Linking Theory to Practice*. Oxford : Blackwell.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Dans AL. Berkowitz et E. Walter (Eds.) *Advances In Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.

Skarlicki, D.P., & Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union : A test of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.

Steiner, D. D. (1999). Qu'est-ce qui est juste ? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale. Dans J.L Beauvois, N. Dubois, et W. Doise (Eds.), *La Psychologie Sociale, Volume 4 : La construction sociale de la personne* (pp. 87-102). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Steiner, D. D. (2003). Équité et justice au travail. Dans J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 466-475). Paris : Vuibert.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 34 (pp. 1-60). San Diego, CA : Academic Press, Inc.