

La justice organisationnelle en GRH : dimensions, mécanismes et effets

EL HARRANE M. Charif¹, RHERIB Nada², JOUAD Soukaina³

¹ EMAA business school & medcharif.elharrane@gmail.com.

² EMAA business school & nadarherib@gmail.com.

³ ENCG Dakhla & s.jaouad@uiz.ac.ma.

Résumé

La présente revue de littérature se veut une synthèse des apports majeurs en matière de justice organisationnelle et des mécanismes explicatifs par lesquels les perceptions de justice influencent attitudes, comportements et performance au travail. Sur la base d'une démarche structurée (question, recherche documentaire, critères d'éligibilité, sélection en deux étapes, extraction standardisée), la présente synthèse dresse un constat d'une stabilisation du construit justice en tant que modèle à quatre dimensions : justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle, justice informationnelle. Les résultats convergent autour d'associations robustes entre justice et satisfaction, confiance, engagement/implication et comportements de citoyenneté (OCB), la désactivation du retrait et la performance, mais aussi entre dimensions, avec des profils d'effets différenciés selon la dimension. La revue des résultats énonce ensuite deux mécanismes explicatifs récurrents et particulièrement actionnables en GRH : le soutien organisationnel perçu, le POS, et l'engagement, permettant de fonder une chaîne processuelle de type justice vers POS/engagement vers outcomes. Finalement, des points de vigilance sont énoncés (problème de colinéarité entre dimensions, modèles directs versus médiés, intérêt des approches multi-niveaux à travers le climat de justice), prône un agenda de recherche axé sur la convergence "score global vs dimensions", mais aussi la médiation de type séquentielle sur la performance et la rigueur méthodologique.

Mots-clés : *Justice organisationnelle ; GRH ; justice distributive ; justice procédurale ; justice interpersonnelle ; justice informationnelle ; POS ; engagement ; performance.*

Abstract

This academic literature review of human resource management (HRM) collects the current body of knowledge and insights about organisational justice and specifically identifies how perceptions of organisational justice influence employee attitudes, behaviours, and performance. This literature review was conducted using a systematic scientific literature review method that includes an explicit research question, transparency of the literature search/retrieval protocol, defining appropriate published literature to include in the review, two-stage literature screening, and standardised processes for extracting data from the selected studies. Through this systematic review, the authors were able to synthesise the literature into four dimensions of organisational justice (distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice). The main findings of the literature suggest that organisational justice is positively and strongly associated with employee job satisfaction, trust and organisational commitment/engagement and will lead to increased organisational citizenship behaviours (OCBs), reduced employee withdrawal and increased employee job performance outcomes. We also found that two of the most consistently identified mechanisms for these positive relationships between organisational justice and employee outcomes are (1) perceived organisational support (POS) and (2) employee engagement. The findings support an applied process model in which perceptions of organisational justice act as a relational signal to employees and foster feelings of POS and employee engagement which subsequently predict desirable employee outcomes. We also provide several cautions regarding methodology and conceptual framework, such as inter-dimension collinearity of justice types, the need to contrast direct and indirect (i.e., mediated) relationships in further research, and the potential value of using a multilevel (i.e., organisational level, department level, and individual level) approach in future research into organisational justice and employee outcomes through the concept of organisational justice climate.

Keywords: *Organizational justice; Human resource management; distributive justice; procedural justice; interpersonal justice; informational justice; perceived organizational support; engagement; performance.*

INTRODUCTION

Au sein de la gestion des ressources humaines, la justice organisationnelle est une dimension clé à la fois en ce qu'elle interroge directement la légitimité des pratiques RH (recrutement, rémunération, promotion, évaluation, gestion des conflits, restructurations), mais elle impacte également la qualité de la relation d'emploi. À peine les premiers travaux synthétiques commencent-ils à se développer sur le sujet que Greenberg (1990) nous rappelle que la justice est aussi un cadre théorique intéressant pour éclairer les motifs d'acceptations (ou de contestations) des décisions et procédures qui sont mises en place chez le salarié, et ce bien au-delà des seuls résultats dits matériels. Dans une perspective RH, cela signifie que la Justice n'est pas, ou plus seulement une variable attitudinale mais un signal organisationnel qui concourt à la fabrication de la confiance, du respect des règles et de la coopération au travail.

La littérature scientifique a progressivement conçu la justice organisationnelle comme un construit multidimensionnel. Le modèle le plus fréquemment utilisé dans la discipline de la GRH est celui dont quatre dimensions sont en interaction complémentaire : la justice distributive (équité sur les conséquences : rémunération, primes, promotions), la justice procédurale (équité sur les processus de prise de décision : cohérence, impartialité, possibilité de "*voice*"), la justice interpersonnelle (qualité du traitement relationnel : respect, dignité) et la justice informationnelle (qualité des explications : transparence, justification, précision). La contribution de Colquitt (2001) est déterminante, car elle reconnaît et valide ces dimensions en proposant une mesure structurée, ce qui favorise la diffusion de leur intérêt psychométrique dans les recherches quantitatives en management et en GRH.

D'un point de vue empirique, les résultats cumulés montrent les liens entretenus entre les perceptions de justice et différents types d'outcomes associés à la GRH. Les méta-analyses de "justice at the millennium" établissent des relations robustes entre les dimensions de justice, d'un côté, et les attitudes (satisfaction, engagement/implication, confiance), les comportements (citizenship/OCB, retrait) et la performance, de l'autre, tout en signalant que les dimensions peuvent avoir des poids relatifs différents selon l'outcome considéré. La méta-analyse "a decade later" renforce ce diagnostic dans la mesure où elle indique que les réactions à la justice sont surtout attribuées à des mécanismes inspirés de l'échange social, mais aussi, partiellement, à des mécanismes affectifs et, ce faisant, expérimente de façon explicite une série d'hypothèses directes, médiatrices et modératrices à grande échelle.

Il existe particulièrement deux mécanismes pertinents pour une lecture GRH : le soutien organisationnel perçu (POS) et l'engagement. D'une part la littérature sur le POS définit ce construit comme la croyance globale selon laquelle l'organisation valorise la contribution du salarié et se soucie de son bien-être ; la revue de Rhoades et Eisenberger (2002) signale que faire preuve de fairness/justice fait partie des déterminants du POS, avec le soutien du superviseur et l'éventail des récompenses/conditions de travail. Ce lien entre POS et justice est particulièrement fécond en GRH, puisque par le chaînage explicatif qu'il offre, il permet de montrer que la justice des systèmes RH et des interactions managériales produisent un signal de soutien, auquel le salarié répond par des attitudes et comportements positifs (logique de réciprocité). D'autre part, l'engagement, et plus précisément l'engagement compris comme un investissement au travail et/ou envers l'organisation, a été pensé comme une réponse motivationnelle identifiée au travers de mécanisme d'échange social ; ainsi, par exemple, Saks (2006) fait sa propre distinction entre engagement au travail et engagement à l'organisation, et teste un modèle d'antécédents et de conséquences de ces engagements en fonction de ce cadre.

Dans cet esprit, le double objectif de cette revue est d'une part de clarifier comment la GRH mobilise la justice organisationnelle en l'occurrence dans ses quatre dimensions clefs et les principaux mécanismes théoriques qui peuvent rendre compte de ses effets (notamment POS et engagement) et d'autre part de proposer un modèle intégrateur parcimonieux, type justice vers attitudes/mécanismes vers comportements/performance, qui puisse aboutir à un format synthétique d'application directe à la recherche et à l'action RH. Cette optique semble s'aligner avec la littérature soulignant l'importance de la "gestion" de la justice via des tâches managériales clefs (recrutement, récompenses, gestion des conflits, licenciements, évaluation) et donc de la portée pratique des systèmes RH dans ce domaine. Ce cadre conceptuel est synthétisé dans la Figure 1.

I. Revue de littérature

1.1. Concept et dimensions de la justice organisationnelle

1.1.1. Émergence et structuration du champ

Au sein du champ des sciences de gestion, la justice organisationnelle est devenue un objet de recherche central pour interpréter la manière dont les salariés évaluent la légitimité des décisions et des pratiques managériales, indépendamment des résultats obtenus. Dans son article de synthèse « yesterday, today, and tomorrow », Greenberg (1990) retrace la structuration du champ en montrant la mutation de la justice distributive (tradition de l'équité des résultats) vers la prévalence de la justice procédurale (équité des processus), mais aussi en proposant un agenda de recherche qui participe à la stabilisation des frontières conceptuelles du champ.

D'un point de vue GRH, cette évolution a son importance : elle indique que la justice est un construit qui évalue simultanément **(i)** ce qui est donné (récompenses, décisions), **(ii)** comment cela est décidé (règles, transparence, voix), et **(iii)** comment cela est communiqué, et vécu dans l'interaction, expliquant sa capacité de prédiction à un large éventail des attitudes et comportements en milieu de travail.

1.1.2. Les quatre dimensions (modèle 4D)

Depuis la fin du XXe siècle, la littérature contemporaine coalescent pour une conceptualisation multidimensionnelle. Ce positionnement est souvent opéré par quatre dimensions :

- **Une justice distributive** : conception en matière d'équité des résultats (p. ex., prime, salaire, promotion),
- **Une justice procédurale** : conception équitable des procédures (cohérence, impartialité, possibilité d'expression/voix, corrigibilité),
- **Une justice interpersonnelle** : prise en considération de la qualité du traitement relationnel (respect, dignité),
- **Une justice informationnelle** : appréhension de la qualité des explications (justification, clarté, transparence).

Du point de vue psychométrique, l'étude fondatrice de Colquitt (2001) formalise et valide une mesure permettant une distinction claire entre ces dimensions, en montrant que des structures multidimensionnelles (et notamment un modèle à quatre facteurs) rendent mieux compte des perceptions de justice que des modèles plus agrégés. Une contribution déterminante en GRH puisqu'elle permet d'articuler des pratiques RH spécifiques à une pluralité de

perceptions de justice (ex. : équité des primes versus équité des processus d'évaluation versus qualité de communication lors d'une décision).

Tableau 1 : Définitions opérationnelles des 4 dimensions et exemples GRH

Dimension (4D)	Définition opérationnelle (résumé)	Exemples GRH	Référence clé
Distributive	Équité perçue des résultats/allocation (récompenses, décisions)	Paie/prime, promotion, répartition des charges, accès à la formation	Colquitt (2001)
Procédurale	Équité des règles et processus de décision (cohérence, impartialité, Voice, corrigibilité)	Procédures d'évaluation, comités de promotion, griefs/recours, règles de mobilité	Greenberg (1990); Colquitt (2001)
Interpersonnelle	Respect/dignité dans le traitement par l'autorité	Feedback respectueux, annonces sensibles (sanctions, licenciement), qualité managériale	Cropanzano et al. (2007)
Informationnelle	Qualité et sincérité des explications (clarté, justification, transparence)	Communication RH sur critères de primes/promotion, explication d'une décision, transparence	Cropanzano et al. (2007) ; Colquitt (2001)

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Colquitt (2001).

1.2. Effets documentés : attitudes, comportements, performance

1.2.1. Effets sur attitudes (satisfaction, engagement, commitment, confiance)

Les méta-analyses quantitatives convergent de manière constante pour estimer que des perceptions de justice sont en relation avec l'ensemble des attitudes au travail : la méta-analyse de Colquitt et al. (2001), « *Justice at the millennium* », montre que les liens qu'entretiennent la justice et d'autres variables telles que la satisfaction, l'engagement/implication, la confiance, sont robustes tout en soulignant que les dimensions de justice, bien que corrélées entre elles, conservent des effets propres sur certains outcomes. En complément, Cohen-Charash et Spector (2001) montrent sur un corpus conséquent, que la distinction entre les formes de justice est empiriquement pertinente et que les dimensions de la justice présentent des profils d'association différenciés avec les attitudes et évaluations organisationnelles. Sur le plan des ressources humaines, ces résultats impliquent que la recherche d'une amélioration de la justice perçue n'est pas seulement « une affaire de mieux distribuer » mais doit passer par la qualité des procédures, interactions, justifications, car ces éléments structurent la confiance dans le système RH et son autorité.

1.2.2. Effets sur comportements (OCB, retrait, CWB) et performance

Les méta-analyses soulignent également des relations positives entre justice et comportements censés être favorables, notamment les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), mais aussi des relations négatives avec des comportements de retrait (intention de départ, absentéisme) et, plus largement, avec des réactions dysfonctionnelles. L'actualisation méta-analytique « *une décennie plus tard* » (Colquitt et al., 2013) va dans le sens de l'idée que la justice constitue un prédicteur robuste de la performance et des

comportements, tout en testant explicitement des explications relatives à l'échange social et des mécanismes affectifs. Un point d'importance pour la GRH réside dans la spécificité dimensionnelle souvent observée : la justice procédurale a plutôt tendance à être liée à des évaluations du système, de l'autorité et à des comportements organisationnels (car elle signale la fiabilité et l'impartialité des règles), alors que la justice distributive est plus directement saillante pour les réactions concernant les résultats (rémunération/promotion).

Tableau 2 : Principaux outcomes par dimension selon méta-analyses

Dimension	Attitudes (ex.)	Comportements (ex.)	Performance (ex.)	Sources
<i>Distributive</i>	Satisfaction liée aux résultats ; évaluations liées aux récompenses	Retrait si inéquité de résultats	Liens positifs, mais souvent moins "système"	Colquitt et al. (2001); Cohen-Charash & Spector (2001)
<i>Procédurale</i>	Confiance/commitment; légitimité de l'autorité	OCB plus élevé ; retrait plus faible	Associations robustes (notamment via acceptation des règles)	Colquitt et al. (2001) ; Colquitt et al. (2013)
<i>Interpersonnelle</i>	Satisfaction envers superviseur ; confiance relationnelle	OCB ; réduction comportements négatifs	Effets via qualité relationnelle	Colquitt et al. (2013); Cohen-Charash & Spector (2001)
<i>Informationnelle</i>	Confiance ; acceptation des décisions	Coopération ; réduction résistance	Effets via compréhension/acceptation	Colquitt et al. (2013); Colquitt et al. (2001)

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Colquitt et al. (2001).

1.3. Mécanismes explicatifs dominants en GRH

1.3.1. Échange social et soutien organisationnel perçu (POS) comme médiateur

Une approche dominante en logique organisationnel interprète les effets de la justice à une logique d'échange social : les travailleurs accordent foi à la qualité des décisions et traitements, et infèrent une qualité de relation d'emploi, en fournissant une réponse attitudinale et comportementale positive. Colquitt et al. (2013) confirment méta-analytiquement que la perspective d'échange social constitue une approche majeure pour expliquer les réactions à la justice.

Dans cette optique, le Perceived Organizational Support (POS) est identifié comme un mécanisme clé, celui qui correspond à la croyance que l'organisation valorise la contribution de l'employé et se soucie de son bien-être. La revue de Rhoades et Eisenberger (2002) documente que fairness/justice fait partie des principaux antécédents du POS, et met en relation celui-ci avec des outcomes attitudinaux et comportementaux majeurs.

1.3.2. Engagement comme médiateur proche

L'engagement peut être appréhendé comme une réponse motivationnelle "*proche*" (proximate) qui traduit la qualité d'évaluation de la relation d'emploi en type d'énergie et d'implication dans le travail. Dans un modèle fondamentalement fondé sur l'échange social, Saks (2006) entreprend de distinguer job engagement et organization engagement, en mettant à jour leurs antécédents et conséquences respectifs, ce qui rend l'engagement particulièrement bien placé pour contribuer comme médiateur entre des signaux organisationnels (justice, soutien) et performance et comportement.

1.3.3. Vers une lecture intégrée

Une lecture intégrée, en phase avec la GRH, consiste à concevoir la justice à la fois comme ressource relationnelle et comme signal de fiabilité des systèmes RH. D'une part, tant la justice procédurale que la justice distributive sont suspectées d'améliorer l'acceptabilité des règles et la confiance, d'autre part dans le cas de la justice interpersonnelle/informationnelle s'agit bien de se familiariser avec l'autorité et d'infirmer la méfiance à son égard (la compréhension des décisions contribuant au développement de l'engagement). Les implications managériales sont directes : « gérer la justice » c'est également intervenir sur des tâches RH concrètes (récompenses, évaluation, gestion des conflits, décisions difficiles) et pas seulement sur les montants distribués.

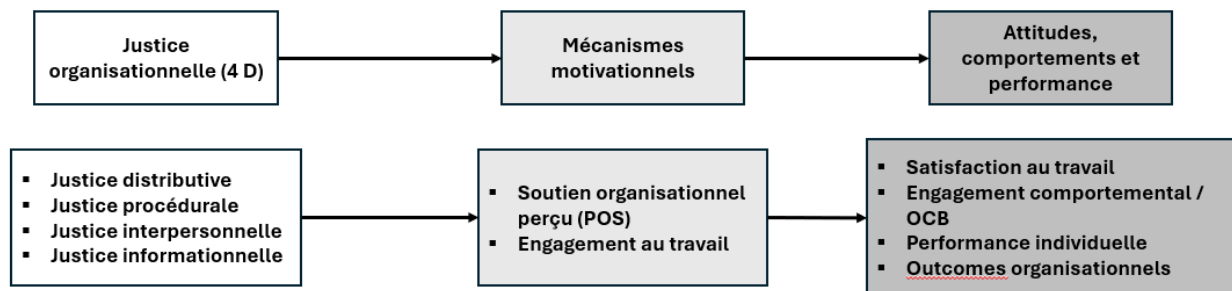


Figure 1: Modèle conceptuel intégrateur reliant la justice organisationnelle aux attitudes et à la performance via le soutien organisationnel perçu et l'engagement.

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Greenberg (1990), Colquitt (2001), Rhoades et Eisenberger (2002), Saks (2006).

II. Méthodologie

2.1. Design et périmètre temporel

Cette recherche est conduite à partir d'une revue de littérature structurée en vue de produire une synthèse générale et exploitable à la GRH. Le protocole se fonde sur une logique « evidence-informed » largement préconisée dans les sciences de gestion, comprenant successivement (1) l'énoncé de la question de la revue, (2) des stratégies de recherche

documentaire explicites, **(3)** des critères d'inclusion/exclusion, **(4)** une sélection opérée en étapes (titres-résumés puis textes complets), et **(5)** une extraction en standardisation et synthèse thématique.

Le reporting du processus de sélection s'inscrit dans le cadre des principes de transparence des travaux de la PRISMA 2020, notamment la description du flux et des raisons d'exclusion.

L'étendue temporelle adoptée repose sur une logique historique de structuration du champ, souhaitant intégrer les jalons conceptuels et méthodologiques majeurs de la justice organisationnelle en GRH :

- **1990-2000 (structuration du champ)** : fondation et construction de l'agenda de recherche sous « yesterday, today, and tomorrow ».
- **2001-2013 (standardisation et cumul)** : *i*) diffusion d'une mesure multidimensionnelle robuste (modèle 4D), *ii*) méta-analyses fondatrices « Justice at the millennium » puis d'actualisation « a decade later » testant notamment la perspective d'échange social.

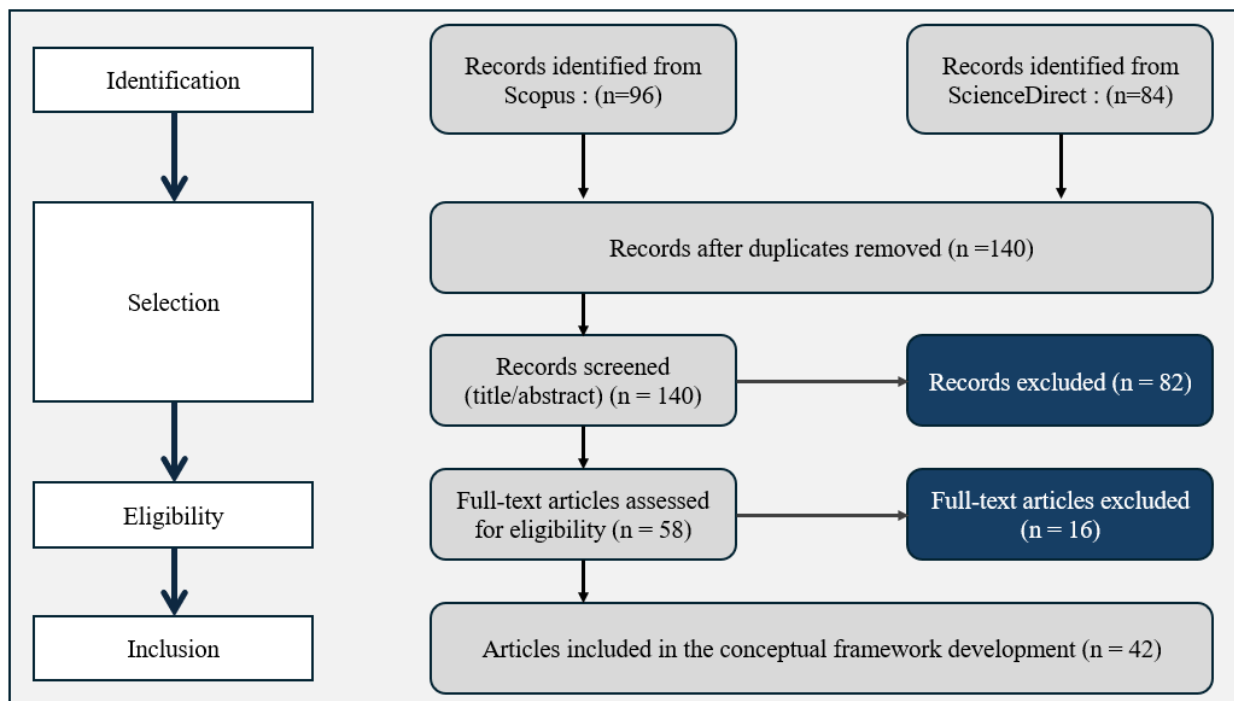


Figure 2 : Flux PRISMA

Source : Élaboration de l'auteur.

2.2. Question de revue

La revue cherche à répondre à la question : **Comment les recherches en GRH utilisent-elles la justice organisationnelle (modèle 4D) et dans quelle mesure les mécanismes tels que le soutien organisationnel perçu (POS) et l'engagement viennent-ils expliquer ses effets sur les attitudes, comportements et la performance ?** Cette question se veut articulée autour de **(i)** clarification conceptuelle/mesure, **(ii)** mécanismes explicatifs, et **(iii)** outcomes GRH, conformément aux recommandations de structuration des revues en management.

2.3. Stratégie de recherche

La recherche documentaire a été réalisée pour capter les publications utilisant le terme générique de justice organisationnelle, mais également les recherches focalisées sur ses dimensions. Une requête type (appliquée aux champs titre/résumé/mots-clés puis réglée de manière itérative par ajout de synonymes) a été utilisée :

Requête principale: ("organizational justice" OR distributive justice OR procedural justice OR interpersonal justice OR informational justice OR interactional justice) AND (HRM OR "human resource*" OR employee OR work OR organization).

2.4. Critères d'éligibilité

Les critères d'inclusion, quant à eux, visent à assurer : **(a)** une validité conceptuelle (justice explicite définie/mesurée) ; et **(b)** une pertinence en GRH (outcomes et leviers RH).

Sont donc inclus :

- Les articles à comité de lecture ;
- Une mesure explicite de la justice (idéalement un modèle 4D / mesures validées) ;
- Des outcomes en GRH : attitudes (satisfaction, confiance, OC, engagement), comportements (OCB, retrait, CWB) et/ou performance ;
- Des études testant des mécanismes (POS, engagement) si disponibles, permettant d'illustrer une lecture processuelle de type justice vers mécanismes vers outcomes.

Sont exclus :

- Les documents non académiques (tribunes, notes de pratiques, chapitres non évalués) ;
- Les usages flous du terme « justice/fairness » sans définition ni opérationnalisation ;

- Les études hors du contexte travail/organisation.

2.5. Extraction et codage

Une fois tous les articles disponibles intégralement lus, chaque article inclus dans l'ensemble a été codé au moyen d'une grille standardisée en vue d'assurer l'homogénéité de l'extraction des données et la comparabilité des résultats entre travaux, conformément aux recommandations méthodologiques en matière de revues de management. Le codage des variables extraites a reposé sur les informations suivantes : **(1)** dimensions de justice (distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle), **(2)** instrument de mesure (cf. par exemple, mesure 4D), **(3)** design (transversal/longitudinal/méta-analyse), **(4)** contexte, échantillon, **(5)** médiateurs testés (POS, engagement), **(6)** outcomes (attitudes, comportements, performance) ainsi que **(7)** les résultats clés (deux niveaux : effets directs, médiations, modérations). Compte tenu des méta-synthèses disponibles, les relations identifiables comme récurrentes ont été repérées afin de structurer les résultats du corpus et de situer ces résultats en fonction de l'ensemble des résultats des méta-synthèses.

Tableau 3 : Grille d'extraction

Champ	Description	Valeurs attendues / codage
ID	Identifiant interne	A01...A42
Référence	Auteurs, année, revue	Texte
Contexte	Pays/secteur/métier	Texte
Design	Type d'étude	Cross-sectional / Longitudinal / Diary / Meta-analysis
Échantillon	Taille et type	n, salariés/équipes/managers...
Justice (4D)	Dimensions testées	D / P / INT / INF (cases à cocher)
Instrument justice	Mesure utilisée	Colquitt 4D / autre (préciser)
POS	POS testé ?	0 = non ; 1 = oui (médiateur / DV / IV)
Engagement	Engagement testé ?	0/1 + type (job/organization)
Outcomes	Variables dépendantes	Satisfaction / Commitment / Trust / OCB / CWB / Turnover / Performance...
Résultats clés	Direction + relation	+ / - ; effet direct/médiation/modération
Qualité (notes)	Points méthodo	biais commun, contrôle, multi-source, etc.

Source : Élaboration de l'auteur

III. Résultats

3.1. Résultat 1 : La justice en 4D s'impose comme standard en GRH

En premier lieu, le corpus analyse a révélé une stabilisation de la justice organisationnelle comme construit multidimensionnel dominé par le modèle à quatre dimensions (4D) dans le cadre des enquêtes quantitatives en GRH. Ce standard s'explique par Colquitt (2001), noté de manière psychométrique dans l'ouvrage pionnier du modèle à quatre dimensions, qui révèle empiriquement tous les bénéfices de la dissociation de la justice distributive, procédurale interpersonnelle et informationnelle d'une mesure agrégée, ce qui a

ensuite été développé dans des méta-analyses de référence, ayant explicité la séparabilité des dimensions et l'apport de chacune en tant qu'effet sur d'innombrables outcomes, participant à une normalisation de l'usage de la 4D en GRH, et aboutissant pour l'essentiel à référencer dans les résultats ici consolidés les relations dimension vers mécanisme vers outcome dans une logique dimensionnelle et non relationnelle comme un simple effet global de la "justice" au sens plein du terme.

3.2. Résultat 2 : Effets convergents sur attitudes et comportements

Le second résultat a trait à la robustesse des liens entre justice organisationnelle d'une part et critères centraux en GRH d'autre part. Les méta-analyses montrent à chaque fois que la justice (globale et par dimensions) est systématiquement associée positivement à des attitudes en lien avec la satisfaction, la confiance et l'implication/engagement. Il en va de même pour des comportements de retrait (intention de départ, comportements d'évitement). De plus, la justice est corrélée positivement à des comportements extra-rôle (ex., OCB) et à certains indicateurs de performance, en fonction des dimensions considérées : *(i)* la justice distributive est habituellement plus associée aux réactions à la suite de résultats (récompenses, satisfaction résultant des résultats obtenus), alors que *(ii)* la justice procédurale est fortement associée aux évaluations d'un système d'autorité ainsi qu'aux comportements organisationnels pour ce qui est des systèmes de décisions, la fiabilité de règles de décisions étant alors fortement au centre de l'attitude de l'individu. L'actualisation « a decade later » valide donc que ces associations sont robustes sur un volume très significatif de 249 échantillons analysés d'une manière plus ou moins complexe (effets directs, analyses de médiations, modérations) faisant appel à des processus d'échange social et du côté des mécanismes affectifs.

3.3. Résultat 3 : POS et engagement comme médiateurs récurrents

Le troisième résultat suscite l'attention en mettant en exergue la récurrence de deux mécanismes explicatifs en GRH : *le soutien organisationnel perçu (POS) et l'engagement. D'abord, Justice vers POS* ; En effet, la revue de Rhoades et Eisenberger (2002) montre que la fairness/justice, est un antécédent majeur du POS (avec le soutien, supervision et rewards/conditions favorables), ce qui offre une assise théorique solide à l'idée que les pratiques RH justes fonctionnent comme un signal de considération de l'organisation (ou bien de valorisation à l'égard des candidats et employés). Ensuite, *POS vers engagement/outcomes* ; Dans une logique d'échange social, le POS favorise des attitudes et comportements positifs (commitment, performance, comportements discrétionnaires), pour le salarié est une réponse de réciprocité au soutien. *L'engagement comme médiateur proche* ;

Plusieurs travaux jouent l'engagement comme traduction motivationnelle des signaux organisationnels sollicitant notamment job engagement et organization engagement dans une perspective résolument fondée sur l'échange social. Une chaîne récurrente et actionnable en GRH, justice (4D) vers POS vers engagement vers outcomes, robuste tant face aux modèles méta-analytiques dominants, qu'empruntés aux modèles empiriques de la relation d'emploi.

3.4. Résultat 4 : Points de vigilance

En conclusion, quatre points de vigilance semblent communs :

(i) Colinéarité, chevauchement entre dimensions ; La caractéristique d'une certaine corrélation entre dimensions de justice (Peiró et al, 2016) peut induire des difficultés d'interprétation quand toutes les dimensions sont introduites simultanément dans le modèle (effets « masqués », instabilités dans les coefficients estimés). Les méta-analyses discutent explicitement de cette question sur les relations entre dimensions et de l'importance de tester prudemment les effets uniques.

(ii) Modèles directs versus médiés ; Une part de la littérature teste des effets directs justice vers outcomes alors que les récentes synthèses en appellent plus à l'examen des médiations (ex : échange social, affect, POS, engagement) pour éviter les explications courtes et mieux isoler le processus causal.

(iii) Nécessité d'analyses multi-niveaux (justice climate) ; Plusieurs contributions montrent que la justice se constitue aussi comme climat de justice au niveau de l'unité (normes partagées) et requiert donc des modélisations multi-niveaux et des tests d'agrégation. Les travaux fondateurs sur le procédural justice climat et les modèles cross-level prouvent qu'il est nécessaire d'aller au-delà du niveau individuel. Les méta-analyses au niveau collectif confirment que la justice (construite au niveau collectif) est liée à l'efficacité d'unité.

Et enfin contribuer au développement de mesures et modèles pour tester les effets au niveau collectif.

(iv) Limites du concept et cohérence des mesures interactionnelles ; La distinction interpersonnel vs informationnel (historique liée à la justice interactionnelle) doit être clairement opérationnalisée, afin d'éviter la confusion entre qualité relationnelle et qualité de justification.

Tableau 4 : Synthèse des relations « dimensions, mécanismes, outcomes »

Dimension justice	Mécanisme(s) le plus souvent mobilisé(s)	Outcomes GRH récurrents	Références clés
Distributive	POS (signal de valorisation), affect	Satisfaction liée aux résultats ; attitudes ; retrait	Rhoades & Eisenberger (2002) ; Colquitt et al. (2001)
Procédurale	Échange social (légitimité), POS ; (collectif) justice climate	Confiance, commitment; OCB ; performance ; efficacité d'unité	Colquitt et al. (2013); Naumann & Bennett (2000)
Interpersonnelle	POS, affect ; qualité relationnelle	Satisfaction envers superviseur ; coopération ; OCB	Colquitt (2001); Liao & Rupp (2005)
Informationnelle	POS ; engagement via compréhension/acceptation	Confiance ; acceptation des décisions ; comportements coopératifs	Rhoades & Eisenberger (2002); Liao & Rupp (2005)
Justice (niveau collectif)	Justice climate (agrégation)	Efficacité d'unité ; performance collective	Whitman et al. (2012)

Source : Élaboration de l'auteur

IV. Discussion

4.1. Implications théoriques (GRH) : pourquoi la justice « fonctionne » et comment choisir le niveau d'analyse

Les résultats montrent que l'intérêt pour la justice organisationnelle est à la fois théorique, puisqu'il permet d'expliquer simultanément l'acceptation d'une décision et la coopération dans le cadre d'un travail, la confiance dans des autorités (Greenberg, 1990), et il est également renforcé par la stabilisation du modèle 4D (distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle), qui amène à considérer que la réaction des salariés est nourrie non seulement de l'acceptation de ce qui est obtenu (les résultats) mais aussi de la façon par laquelle les décisions sont prises et la façon dont elles sont révélées et vécues dans l'interaction (Colquitt, 2001).

Ce parcours de lecture défend une approche intégrative en théorie :

- La justice procédurale tend à marquer la fiabilité d'un système (règles, impartialité, "voice") ce qui éclaire sa forte association avec la légitimité de l'autorité, la confiance et les comportements organisationnels.
- Les dimensions interpersonnelle et informationnelle marquent la qualité de l'interface managériale et communicationnelle, et contribuent à éclairer les réactions affectives, et l'acceptation des décisions.

- La justice distributive, emblématique des évaluations orientées vers les résultats (c'est-à-dire dans ce cas la rémunération, les promotions) reste centrale dans l'évaluation des résultats.

Cette répartition utile des analyses concorde avec la tendance mise en évidence des méta-analyses, qui montrent des effets robustes mais non réguliers par dimension et par outcome (Colquitt et al., 2001 ; Colquitt et al., 2013).

Finalement, les indicateurs de vigilance militent pour un arbitrage explicite sur le niveau d'analyse. Les recherches sur la justice climatique affirment ainsi qu'une norme globale de justice peut émerger à l'échelle du collectif, ce qui rendra possible des dispositifs multi-niveaux et tests d'agrégation (Naumann & Bennett, 2000). Cela signifie qu'en GRH, certaines interventions (règles de décisions, transparence procédurale) peuvent produire des effets « systémiques », au-delà des perceptions individuelles.

4.2. Modèle intégrateur « pragmatique » pour la GRH

Le modèle le plus économe et opératoire que nous proposons à partir des convergences observées articule : *Justice (4D)* vers *POS/engagement* vers *attitudes, comportements et performance*.

Le soutien organisationnel perçu (POS) d'un côté est un moyen d'interpréter la justice en tant que signal relationnel, dans l'enquête de Rhoades et Eisenberger (2002) la « fairness » est explicitement intégrée parmi les antécédents avérés du POS, quand des traitements et des procédures sont justes, les salariés en concluent : « je suis valorisé, l'organisation se préoccupe de moi » ; l'engagement d'un autre côté est un moyen motivationnel proche, modelé par le binôme du besoin d'accomplissement et par l'exigence d'une réciprocité normée, dans un modèle d'échange social Saks (2006) distingue job engagement et organization engagement, pertinents pour étudier les effets des perceptions de l'organisation sur les outcomes.

4.3. Implications managériales (GRH) : leviers par dimension

Les résultats indiquent que « organiser la justice » représente un enjeu non pas seulement de ajustements des récompenses à l'issue mais bien d'un pilotage intégré des quatre dimensions au regard d'une approche managériale de la justice (Cropanzano et al., 2007).

- *La distributive* repose sur la cohérence des critères de rémunération/primes et la perception d'équité interne.

- **La procédurale** est fondée sur la formalisation des règles, la transparence, la possibilité de recours/voix, la cohérence inter-cas.
- **L'interpersonnelle** est tributaire de la formation managériale sur le respect, la dignité et la qualité du feedback, notamment durant les moments délicats.
- **L'informationnelle** repose sur la communication RH explicative, claire et justifiée (des critères, des raisons, des délais), car l'opacité entraîne dégradation de la confiance/acception.

Tous ces éléments sont cohérents avec l'idée que les procédures et la communication fournissent les « preuves » de la fiabilité du système RH, alors que l'interaction managériale conditionne l'expérience en matière de justice (Greenberg, 1990 ; Colquitt, 2001).

4.4. Agenda de recherche

Trois priorités apparaissent :

- Évaluer systématiquement le score global par ses 4 dimensions (en construisant d'entrée de jeu contre la colinéarité entre dimensions et en privilégiant des modélisations théoriquement justifiées : Colquitt et al., 2001) ;
- Évaluer en médiation (justice vers POS vers engagement vers outcomes) plutôt qu'uniquement en liens directs pour expliquer « comment » mieux (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Saks, 2006 ; Colquitt et al., 2013) ;
- Mettre en place des designs multi-niveaux (justice climate) pour lier les systèmes RH (niveau unité) avec les réponses individuelles (Naumann & Bennett, 2000).

CONCLUSION

Cette revue de littérature systématique montre que la justice organisationnelle est un déterminant majeur des attitudes et comportements au travail. Et la notion s'est progressivement stabilisée en GRH autour d'une définition multidimensionnelle. Et en particulier du modèle à quatre dimensions (distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle) qui est devenu le standard de référence dans le cadre de bon nombre de travaux quantitatifs, tant il est au niveau des tests psychométrique robuste et il permet de discriminer des facettes de justice conceptuellement et empiriquement différentes (Colquitt,

2001). Dans un cadre cumulatif, les revues méta-analytiques convergent vers la conclusion que les justice (globalement et par dimension) sont liées à des outcomes centraux en GRH : satisfaction, confiance, engagement/implication, comportements de citoyenneté (OCB), réduction du retrait du travail et performance. Les relations mises en évidence sont robustes et pourtant non uniformes ; l'effet apparaît notamment différent selon la dimension mobilisée. D'où l'intérêt qu'il y a à dépasser la démarche "score global" lorsque l'on recherche des causalités (Colquitt et al., 2001 ; Colquitt et al., 2013 ; Cohen-Charash & Spector, 2001).

Cette revue va plus loin que simplement constater des effets. Sa principale contribution consiste à défendre une approche mécaniste particulièrement utile pour la GRH : la justice comme signal relationnel servant d'entrée dans les mécanismes psychologiques et sociaux au premier rang desquels le POS et l'engagement. Dans la littérature traitant du POS la justice/fairness apparaît comme un antécédent privilégié de la perception de soutien qui à son tour engendre des attitudes et comportements favorables dans le cadre de relations interpersonnelles, via des logiques de réciprocité régulatrices (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Eisenberger et al., 1986). De façon complémentaire, les modèles d'engagement inspirés des thématiques de la social exchange suggèrent que les perceptions de justice et de soutien peuvent ensuite se traduire en mobilisation dans le cadre du travail (engagement au travail et/ou engagement à l'égard de l'organisation), soutenant davantage la performance et les comportements coopératifs à l'égard d'autrui (Saks, 2006). Dans l'absolu, la séquence justice vers POS/engagement vers outcomes permet de formaliser de façon parcimonieuse et mobilisable l'interaction entre systèmes RH (règles, procédures, communication, relations managériales) et performance organisationnelle.

La présente revue expose néanmoins plusieurs points de vigilance conditionnant la qualité de l'inférence. La première est que la colinéarité entre dimensions de justice appelle à un choix théorique explicite (dimensions testées, modèles hiérarchiques ou non, stratégie d'estimation) et peut exiger certaines précautions afin d'éviter des conclusions instables. La seconde est que l'arbitrage entre modèles directs et modèles médiés nécessite justification : les résultats méta-analytiques récents incitent en effet à plus de vigilance quant aux processus (échange social, affects, POS, engagement) que par rapport au lien justice vers outcomes trop "court" (Colquitt et al., 2013). La troisième est qu'un intérêt grandissant pour la justice climate montre que la justice ne se limite au niveau individuel : elle peut être perçue comme une norme partagée au niveau d'unité, ce qui appelle modélisations multi-niveaux et tests d'agrégation (Naumann et Bennett, 2000 ; Whitman et al., 2012).

Au regard du management, cette revue impliquerait une forme de pilotage managérial de la justice comme une architecture intégrée, à savoir : **(i)** la distributive selon la cohérence des critères d'allocation, **(ii)** la procédurale selon la constance, la transparence et l'ouverture à la "voice" des règles, **(iii)** l'interpersonnelle au travers de la qualité du management de proximité (respect, dignité, feedback), et **(iv)** l'informationnelle selon des explications fournies au travers de messages clairs et justifiés. Une telle approche est cohérente avec la position que "gérer la justice" constituerait une compétence déterminante de GRH et du management, et d'autant plus cruciale lorsque les décisions prises sont sensibles (évaluations, promotions, sanctions, restructurations) (Cropanzano et al., 2007).

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
<https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242–256.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.242>

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.5465/1556364>

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.

Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889. <https://doi.org/10.5465/1556416>

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates. (ISBN: 9780470858684)

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791. <https://doi.org/10.1037/a0028021>