



Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice?

Les antécédents de l'effet Churchill

Les comportements coopératifs ou antagonistes des salariés au travail dépendent fortement de leurs sentiments de justice interactionnelle, tant interpersonnelle (traitement avec politesse, respect et compassion) qu'informationnelle (explications adéquates et personnalisées, en temps et en heure). Étant donnés les effets positifs de la justice interactionnelle, il est surprenant que les managers aient tendance, lorsqu'ils ont à annoncer une décision ayant un impact qu'ils savent négatif et/ou injuste sur leurs subordonnés, à se montrer distants et à se comporter d'une façon interactionnellement injuste. Cet article traite des multiples facettes de cet effet connu sous le nom d'effet Churchill.

I. AMÉLIORER LA JUSTICE INTERACTIONNELLE DES COMPORTEMENTS DES MANAGERS

Des managers ayant à organiser le planning de leur journée de travail prévoient un temps étonnamment réduit pour annoncer et expliquer leur licenciement à des collaborateurs (Folger et Skarlicki, 1998). Une variante plus brutale consiste à envoyer l'information par simple message téléphonique textuel (Folger et Pugh, 2002). Des managers chargés d'un processus de recrutement peuvent ne pas annoncer à un candidat qu'il n'est pas retenu et le laisser attendre en vain son second entretien pendant plus d'une heure sans jamais lui apporter ni informations ni excuses (Bies et Moag, 1986). Certains managers traitent leurs subordonnés de « fauteurs de trouble » ou de « traîtres » à l'occasion de leurs entretiens de performance (Bies, 2001). D'autres montrent une grande distance vis-à-vis de leurs collaborateurs au moment d'annoncer une fin de non-recevoir à leurs demandes, en particulier d'allocation de budget (Bies et Shapiro, 1987).

Ces incidents semblent courants dans le contexte du travail (Dubet, 2006). Certains auteurs avancent qu'ils sont caractéristiques d'un ensemble cohérent de nouvelles pratiques de management appliquées dans un nombre croissant d'entreprises (Dejours, 1998). Quoi qu'il en soit, ils ont en commun de produire chez les salariés qui en sont les victimes des *sentiments d'injustice* et plus précisément d'injustice interactionnelle (Bies et Moag, 1986). Les recherches dans le champ de la justice organisationnelle ont en effet distingué plusieurs types de sentiments d'injustice (Greenberg et

Colquitt, 2005) : les sentiments d'*injustice distributive* (liés à l'allocation injuste de ressources ou de récompenses, par exemple une prime inférieure à ce qui est mérité, Adams, 1965), les sentiments d'*injustice procédurale* (vécus à l'occasion de la mise en œuvre de procédures injustes, par exemple un processus d'appréciation dans lequel le salarié n'a pas de droit d'expression ; Leventhal, 1980) et les sentiments d'*injustice interactionnelle* (liés à des interactions sociales jugées injustes, par exemple lorsque le supérieur hiérarchique manque de respect à ses collaborateurs ou ne justifie pas une décision qui les touche, Bies et Moag, 1986). Les travaux ont montré dès les années 1960 l'impact que les sentiments de justice et d'injustice ont sur la plupart des attitudes et comportements importants au travail (Cropanzano et Greenberg, 1997).

En particulier, depuis 1986, les chercheurs ont mis l'accent sur l'effet des sentiments de justice et d'*injustice interactionnelle* (Bies et Moag, 1986 ; Colquitt *et al.*, 2001). Il a été récemment montré que chez les salariés, ces sentiments se divisaient en deux composantes (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993a ; Shapiro *et al.*, 1994). D'une part les sentiments d'*injustice interpersonnelle* concernent la forme des interactions et renvoient au manque de politesse, de marques de respect, à l'absence d'un traitement digne ou à la présence de commentaires déplacés ou dégradants (par exemple racistes ou sexistes). On y ajoute parfois un manque de soutien émotionnel et la présence d'actions d'intimidation ou de manipulation (Greenberg, 2006).

D'autre part les sentiments d'*injustice informationnelle* concernent le contenu des

interactions, c'est-à-dire les informations sur les procédures utilisées pour prendre des décisions (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 2006). La communication est-elle franche? Les explications et justifications sont-elles pertinentes et complètes? Les informations offertes ont-elles un niveau de détail suffisant? Les informations sont-elles transmises en temps et en heure? Sont-elles présentées d'une façon adaptée à l'interlocuteur? L'autorité responsable prend-t-elle le temps nécessaire pour expliquer la situation? Reste-t-elle accessible? Il a été montré que les deux composantes interpersonnelle et informationnelle ont des effets indépendants et additifs sur les réactions des salariés au travail (Greenberg, 1993b, 1994 ; Colquitt *et al.*, 2001).

La recherche sur la justice interactionnelle a par ailleurs distingué ses deux *sources* principales : l'organisation dans son ensemble (par exemple les salariés peuvent avoir des sentiments d'injustice interactionnelle à la lecture des médias de communication interne) et le supérieur hiérarchique lui-même (Byrne, 1999). Il a été montré que la justice interactionnelle ayant pour source le manager direct est un prédicteur beaucoup plus important d'attitudes et de comportements à l'encontre *à la fois* de l'organisation et des managers que la justice interactionnelle ayant pour source l'organisation (Rupp et Cropanzano, 2002). Concrètement, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle ayant pour source le manager prédisent l'évaluation des figures et des systèmes d'autorité, la confiance, la citoyenneté organisationnelle vis-à-vis des responsables, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la satisfaction vis-à-vis des récompenses, les démissions ainsi que de nombreuses réactions négatives

comme le sabotage (Bies, 2001 ; Colquitt *et al.*, 2001).

Selon les résultats de plusieurs études (Lind et Van den Bos, 2002 ; Skarlicki et Folger, 1997 ; Van den Bos et Lind, 2002) c'est en particulier dans des situations négatives et incertaines que les subordonnés apprécient le plus et réagissent le mieux à un traitement interactionnel juste. Le caractère juste ou injuste des procédures et des interactions n'a en revanche que très peu d'impact dans des situations où la décision est favorable au salarié (Brockner et Wiesenfeld, 1996, 2005). Or les exemples que nous avons présentés montrent que c'est justement dans les situations les plus difficiles (un licenciement, un non-recrutement, une appréciation négative, un refus d'allouer le budget demandé) que les managers semblent être enclins à se comporter d'une façon interactionnellement injuste. Étant donnée à la fois l'importance reconnue de la justice interactionnelle des managers et le caractère apparemment courant de pratiques interactionnellement injustes de leur part, il semble utile de s'interroger sur les facteurs pouvant favoriser des comportements plus justes. Or la perspective de recherche la plus habituelle a consisté à étudier les *effets* des sentiments de justice et d'injustice. Ce n'est que récemment que des chercheurs ont appelé à étudier aussi les *causes* des comportements justes et injustes (Colquitt et Greenberg, 2003). Seules quelques rares tentatives ont été faites jusqu'à présent pour identifier ces causes pour ce qui est de la justice interactionnelle (Folger et Skarlicki, 1998 ; Gilliland et Schepers, 2003 ; Korsgaard *et al.*, 1998 ; Nadisic *et al.*, 2007 ; Patient et Skarlicki, 2007). Le présent article vise à se fonder sur ces quelques travaux afin d'apporter une réponse à la

question des facteurs explicatifs des comportements de justice et d'injustice interactionnelle des managers.

Dans un premier temps, le mécanisme psychologique lui-même, dénommé *effet Churchill*, permettant d'expliquer comment un manager devient interactionnellement injuste sera décrit. Dans un second temps, nous présenterons sous la forme d'une matrice synthétique une théorisation nouvelle des facteurs permettant de prédire l'effet Churchill à la fois en termes de *situation* et de *différences interindividuelles*. Nous distinguerons en particulier l'impact de ces facteurs sur les dimensions informationnelle et interpersonnelle de la justice interactionnelle. Cela nous amènera à préciser dans un troisième temps les leviers d'*action managériale* que notre analyse implique. Enfin, nous tirerons de notre travail des conclusions plus générales et nous en montrerons les limites en nous référant aux notions de légitimité des pratiques managériales et de différences interculturelles.

II. L'EFFET CHURCHILL : COMMENT LES MANAGERS DEVIENNENT-ILS INTERACTIONNELLEMENT INJUSTES ?

Les pratiques de management interactionnellement injustes sont les plus courantes lorsque les responsables doivent mettre en œuvre ou annoncer des décisions

défavorables. Par exemple les managers sont plus enclins à se comporter de façon interactionnellement injuste que juste lorsqu'ils licencient leurs subordonnés. Pour Dejours (1998, p. 94) de nouvelles normes managériales sont mises en place dans de nombreuses entreprises où des cadres « un matin, ne peuvent pénétrer dans leur bureau dont la serrure a été changée » et ont à faire face à un « licenciement sans préavis, sans entretien ». Des salariés d'une grande banque ont appris leur licenciement lors d'une réunion de l'ensemble du personnel au cours de laquelle les dirigeants ont lu publiquement la liste des noms des personnes licenciées. Chez un équipementier automobile, ce sont des gardes armés qui ont donné cette information aux salariés en leur tendant une boîte contenant leurs effets personnels. Dans une université, c'est par une lettre du président menaçant de leur supprimer leur rémunération s'ils ne coopéraient pas avec le bureau d'*outplacement* que les personnels ont appris leur licenciement. Ces pratiques sont souvent accompagnées d'une dévalorisation des victimes. Après des licenciements menés de façon humiliante, les managers d'une entreprise de hautes technologies ont annoncé : « maintenant on est débarrassé de tous les tocards ! » (Folger et Pugh, 2002, p. 172). Une étude de 543 managers en ressources humaines a montré que de tels comportements injustes dans ces circonstances étaient habituels¹ (Gilliland et Schepers, 2003). 25 % des répondants ont reconnu

1. Les résultats de cette enquête doivent être considérés comme étant conservateurs. En effet d'une part, le taux de réponse à l'enquête était faible (22 %), cela pouvant être dû à une réticence à répondre pour les managers s'étant comporté de façon injuste. D'autre part, les managers qui ont répondu ont pu biaiser leurs réponses dans un sens plus socialement désirable. Pour ces deux raisons, les managers apparaissant s'être comportés justement sont donc probablement sur-représentés dans les résultats.

qu'ils avaient déjà escorté les salariés en dehors de l'entreprise immédiatement après les avoir informés de leur licenciement (et 4 % ont même reconnu le faire de façon systématique). De plus, 33 % ont indiqué que c'est à un autre salarié qu'ils ont demandé de ranger l'espace de travail du salarié licencié pour prévenir tout sabotage. Enfin, 39 % ont reconnu que leur comportement lors du licenciement était soit strictement professionnel, soit poli mais distant. Ces pratiques ne sont pas limitées à ce type particulier d'événement. Ils sont également courants pour des décisions de recrutement (Bies et Moag, 1986; Nadisic *et al.*, 2007), des appréciations de performance (Taylor *et al.*, 1995), des diminutions de budget (Bies et Shapiro, 1987) ou des situations où des responsables ont à répondre à des accusations publiques, par exemple sur la sécurité de leurs produits (Folger et Skarlicki, 2001). Plus généralement « le mépris, les grossièretés et les obscénités » seraient utilisés de façon très habituelle à l'encontre des salariés dans de nombreuses entreprises (Dejours, 1998). Pour Dubet (2006, p. 445) « "ceux d'en haut", les cadres [...] traitent "ceux d'en bas" comme une humanité inférieure, comme des personnes qui n'auraient ni les mêmes besoins, ni les mêmes aspirations que les autres, comme des travailleurs indignes, invisibles et interchangeables. À des degrés divers, ce sentiment d'injustice là se diffuse et s'étend à toute la structure sociale ». Bref « les temps durs font les managers durs » (Folger et Skarlicki, 1998). Le fait pour un manager de se mettre à distance psychologique de ses subordonnés en allant jusqu'à les dénigrer lorsqu'il leur annonce une décision qui a un impact négatif, ce qui amène ces subordonnés à

ressentir des sentiments d'injustice interactionnelle, a été appelé l'« effet Churchill » (Folger, 1993, Folger et Skarlicki, 1998; Folger et Skarlicki, 2001; Folger et Pugh, 2002).

Cette dénomination vient du télégramme que Winston Churchill a envoyé à l'ambassadeur du Japon à Londres pour déclarer la guerre au Japon en 1941. La lettre était si détaillée, polie et respectueuse qu'elle a eu pour conséquence une forte protestation de la part de la population britannique. Churchill eut à se justifier: « Lorsqu'il vous faut tuer un homme, cela ne vous coûte rien d'être poli. » (Churchill, 1950, p. 611). En fait la réaction de la population montre qu'il y a au moins un coût émotionnel et cognitif au fait d'être juste interactionnellement avec quelqu'un à qui l'on annonce une action négative qu'on est sur le point de réaliser contre lui. Et ce coût apparaît important. L'effet Churchill est une référence à cette volonté qu'ont eu les Britanniques de se mettre à distance psychologiquement des Japonais et à cette demande faite à leur leader d'agir de la même façon (Folger, 1993).

Lorsqu'un manager met en œuvre un processus de décision qui a des conséquences défavorables pour ses subordonnés, il sait qu'il participe à produire chez eux une souffrance. Cela rend la situation tendue: l'identité sociale des victimes comme celle du responsable sont menacées et induisent un fort besoin pour chaque protagoniste de « sauver la face » (Goffman, 1971). L'estime de soi des subordonnés est directement touchée par l'événement négatif tandis que celle du manager pâtit du mauvais rôle qu'il doit jouer. Deux stratégies générales sont alors accessibles au manager (Folger et

Pugh, 2002) : une stratégie d'approche et une stratégie d'évitement.

L'option d'approche consiste à être juste interactionnellement à la fois en justifiant la décision et en montrant respect et compassion. C'est celle qui a été choisie par Churchill. C'est par exemple aussi celle qui a été mise en œuvre dans une de ses usines par le président d'une entreprise ayant du annoncer à ses salariés une diminution temporaire de leurs salaires de 15 % pendant près de 4 mois pour pallier la perte de clients importants. Il a à la fois montré respect et compassion: « cette décision de devoir vous enlever ce que vous avez gagné par un si dur travail me blesse » et a détaillé ses motifs en concluant l'échange d'une heure et demie qu'il a eu avec les salariés par: « la raison pour laquelle je partage toute cette information avec vous est que je veux que vous compreniez ce qui se passe ici » (Greenberg, 1990a).

La deuxième option consiste au contraire à prendre une distance psychologique et physique, à la fois en donnant le moins d'explications possibles et en ne montrant aucune sensibilité pour les victimes. C'est le choix que les citoyens britanniques ont massivement jugé comme étant le plus adéquat lorsqu'ils ont critiqué la lettre écrite par Winston Churchill. C'est par exemple aussi la stratégie réalisée par le vice-président de l'entreprise qui a dû imposer une baisse de salaire de 15 % à ses salariés dans une autre usine que celle où le président est intervenu. Il a montré une distance à la fois du point de vue interpersonnel: « il est inévitable que des mesures de réduction des coûts soient souvent nécessaires pour réussir dans notre métier » et informationnel en concluant une intervention de seulement 15 minutes auprès des salariés de l'usine par:

« je répondrai à une ou deux questions mais ensuite je dois prendre un avion pour un autre meeting » (Greenberg, 1990a). C'est cette stratégie d'évitement qui a été nommée l'effet Churchill.

La stratégie d'approche de la justice interactionnelle est la plus à même d'avoir à terme des conséquences favorables sur les salariés. Elle présente cependant l'inconvénient de mettre le responsable face-à-face avec des premières réactions de déception potentiellement négatives. Informer ses collaborateurs peut dans ces circonstances apparaître comme donner des armes à la critique. Montrer de la compassion peut aussi être vécu comme une reconnaissance de responsabilité et rendre vulnérable à des reproches d'ordre moral. Aider à restaurer la face des victimes peut ainsi faire penser au responsable qu'il prend le risque de mettre la sienne propre en danger. La tendance observée à produire l'effet Churchill en réduisant l'adversité du contact avec les victimes viendrait de ce désir de protection de sa propre identité sociale (Folger et Skarlicki, 2001). Cette stratégie d'évitement peut aboutir à un déni de la situation réelle et à un dénigrement des victimes.

En fin de compte cette stratégie présente le paradoxe de produire à long terme des conséquences beaucoup plus néfastes qu'une stratégie d'approche. En effet de cette façon on rend les temps durs encore plus durs pour les salariés. Ce n'est pas impunément. Par exemple dans l'usine où l'annonce de réduction de salaires a été faite d'une façon interactionnellement injuste par le vice-président, les démissions ont augmenté et les vols des salariés ont presque doublé (Greenberg, 1990a). Les réactions des salariés peuvent être également néfastes dans le cas des licenciements

annoncés de façon injuste. C'est en effet dans l'intérêt de l'entreprise d'éviter les recours en justice pour licenciements abusifs. Or les recherches ont montré que la raison la plus importante pour laquelle les salariés choisissent de poursuivre leur ancien employeur en justice est lorsqu'ils se sont sentis traités de façon irrespectueuse *au moment même du licenciement* quel qu'ait été par ailleurs le motif du licenciement ou le traitement reçu pendant l'ensemble de la relation d'emploi (Lind *et al.*, 2000). L'effet Churchill apparaît donc comme une stratégie « non rationnelle de défense de l'ego » (Folger et Pugh, 2002). Pourtant, si cette stratégie d'évitement est courante, il n'en reste pas moins que dans un certain nombre de cas, des managers utilisent tout de même la stratégie d'approche de la justice interactionnelle. Par exemple un manager peut être très à l'aise pour communiquer une appréciation de performance négative (Korsgaard *et al.*, 1998 ; Patient et Skarlicki, 2007). Il reste donc à savoir quels sont les facteurs qui rendent l'effet Churchill plus probable. Cela permettra par la suite d'identifier les moyens d'action permettant d'en limiter les manifestations.

III. LA MATRICE SENTIMENTS DE JUSTICE/COMPÉTENCES SOCIALES : POURQUOI LES MANAGERS DEVIENNENT-ILS INTERACTIONNELLEMENT INJUSTES ?

Selon l'analyse que nous avons présentée, des comportements interactionnels injustes ne sont donc pas le fait de responsables intrinsèquement injustes mais d'une dynamique psychologique de protection de l'ego opérant dans des situations de management

difficiles. Nous aimerions à présent compléter cette analyse par un nouvel apport théorique faisant un lien plus clair entre l'effet Churchill et les deux dimensions de la justice interactionnelle. Nous allons montrer que les facteurs les plus susceptibles de faire apparaître ce mécanisme de défense sont de deux ordres.

D'une part, l'effet Churchill est le plus à même de se produire quand la *situation* est non seulement négative pour les salariés mais aussi jugée fondamentalement *injuste* par le manager lui-même. C'est le cas par exemple lorsqu'un manager doit licencier un subordonné pour des raisons n'ayant aucun rapport avec les compétences professionnelles de celui-ci ni avec la situation compétitive de l'entreprise (Skarlicki et Folger, 1998). C'est alors que l'identité sociale du manager est la plus menacée. Nous montrerons que dans ces circonstances, le responsable a plus fortement tendance à se mettre à distance de ses salariés, en particulier du point de vue des explications et justifications qu'il donne. La stratégie d'évitement s'enclenchera donc dans une situation injuste en priorité concernant la composante informationnelle des comportements de justice du manager.

D'autre part, l'effet Churchill est le plus susceptible de se réaliser lorsque le responsable a des difficultés à se mettre à la place de l'autre pour comprendre ce qu'il ressent ainsi qu'à donner des *feedbacks* clairs et constructifs à son équipe. Ces deux éléments ne relèvent pas non plus d'une personnalité injuste mais d'un *manque de compétences sociales* dont les recherches ont montré qu'elles étaient sensibles à des effets d'apprentissage (Korsgaard *et al.*, 1998 ; Lin *et al.*, 2004 ; Nota, 2003 ; Sanz de Acedo Lizarraga *et al.*, 2003). En situation

de manque de compétences sociales, même une situation difficile qui n'est pas nécessairement injuste peut entraîner le manager à faire appel à une stratégie d'évitement. Il aura alors tendance à se mettre à distance plutôt du point de vue de la sensibilité qu'il montrera vis-à-vis de ce que vivent ses subordonnés. L'impact de l'effet Churchill se réalisera alors en priorité sur la composante de justice interpersonnelle des comportements du manager.

Le croisement du facteur situationnel du *sentiment de justice* des managers concernant la situation de leurs subordonnés et du

facteur interindividuel lié à leurs *compétences sociales* nous permet de produire une typologie des comportements des managers qui rend compte des variations dans la force de l'effet Churchill (voir tableau 1).

1. Stratégies d'évitement informationnel et sentiments d'injustice des managers

Le fait que l'effet Churchill soit renforcé lorsque le manager doit mettre en œuvre des *décisions injustes* ayant des conséquences néfastes sur les salariés est avéré par des résultats empiriques. Une expé-

Tableau 1 – Les antécédents des comportements de justice interactionnelle des managers

<p><i>Sentiments de justice des managers</i></p> <p><i>Compétences sociales des managers</i></p>	<p>Situation défavorable pour les subordonnés jugée injuste</p>	<p>Situation défavorable pour les subordonnés jugée juste</p>
<p><i>Faible niveau de compétences sociales</i></p>	<p>Comportement avec un faible niveau de justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle)</p> <p>→ Stratégie d'évitement interactionnel – Effet Churchill fort</p>	<p>Comportement avec un faible niveau de justice interpersonnelle et un fort niveau de justice informationnelle</p> <p>→ Stratégie d'évitement interpersonnel – Effet Churchill modéré</p>
<p><i>Haut niveau de compétences sociales</i></p>	<p>Comportement avec un faible niveau de justice informationnelle et un fort niveau de justice interpersonnelle</p> <p>→ Stratégie d'évitement informationnel – Effet Churchill modéré</p>	<p>Comportement avec un fort niveau de justice interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle)</p> <p>→ Stratégie d'approche interactionnelle – Effet Churchill faible</p>

rience réalisée auprès de managers a montré que lorsqu'ils sont conscients que c'est leur propre erreur de management qui les entraîne à licencier un subordonné et non les compétences déficientes de celui-ci ni les forces impersonnelles du marché, ils sont plus enclins à avoir un comportement d'évitement (Folger et Skarlicki, 1998). Les managers montrent alors une distance psychologique plus grande vis-à-vis de leurs subordonnés lorsqu'ils doivent leur annoncer la mauvaise nouvelle. Cette distance a été opérationnalisée par la durée de l'entretien de licenciement prévue par le manager. Les managers dont l'erreur de management est à l'origine des licenciements prévoient significativement moins de temps pour l'entretien de licenciement que les managers amenés à se séparer de leurs salariés pour des raisons d'environnement de marché. Ils prévoient donc de donner moins d'explications et de justifications.

Cet effet peut être conceptualisé comme une prise de conscience par le manager d'une décision injuste et un impact de cette prise de conscience sur son comportement qui devient interactionnellement injuste. Lorsque la décision est négative mais juste, c'est-à-dire dans le cas où le licenciement est fondé sur une réelle baisse des ventes, les managers ont plutôt des comportements d'approche et prévoient un temps suffisant pour annoncer et expliquer la décision au salarié. Un effet équivalent a été montré dans une expérience impliquant des managers qui devaient écrire une lettre de rejet à un candidat à un stage. Lorsque le candidat était rejeté de façon injuste, par exemple parce que le poste avait été attribué par « piston », le manager écrivait alors une lettre plus courte contenant moins d'expli-

cations et de justifications sincères (Nadistic *et al.*, 2007).

Le renforcement de l'effet Churchill lorsque la décision est injuste n'a pour l'instant été empiriquement démontré que dans ces deux études mais c'est le même mécanisme qui est supposé exister dans d'autres cas. L'effet Churchill devrait être plus fort quand un manager doit faire une appréciation de performance négative alors qu'il n'a pas confiance dans le caractère juste du système d'appréciation, lorsqu'il doit refuser une rallonge budgétaire à un subordonné tout en ayant de sérieux doutes sur la légitimité de la politique d'attribution des budgets ou bien lorsqu'il doit communiquer concernant un événement qui a eu un impact négatif et injuste sur des consommateurs (Folger et Skarlicki, 2001).

On peut rendre compte du plus fort effet qu'a une situation injuste sur la volonté du manager de protéger son identité sociale menacée par la référence à la *théorie de la croyance en un monde juste* (Lerner, 1980). Selon cette perspective, les gens sont nombreux, en tant qu'observateurs, à se mettre à distance vis-à-vis des victimes qui souffrent injustement car être témoin de cette souffrance leur fait ressentir une angoisse. Lerner explique que cette angoisse est due à la menace que la situation représente pour ceux (la plupart d'entre nous) qui veulent croire que le monde est un endroit juste. Pour maintenir cette croyance, les gens ont tendance à dénier l'injustice elle-même. En effet si le monde est juste, c'est sur le fondement du mérite que sont distribuées les récompenses et les punitions. Donc on peut inférer les mérites simplement à partir de ce que chacun reçoit. Cela amène à croire que les victimes méritent ce qui leur arrive. Les

témoins d'une injustice parviennent par ce moyen à éviter toute réflexion éthique. Ils se mettent en situation de ne ressentir aucune obligation morale à se rapprocher de ceux qui souffrent injustement. Pancer (1988) a ainsi montré que les personnes ayant une forte croyance en un monde juste, lorsqu'elles sont placées face à une exposition présentant des traitements injustes subis par des enfants, afin de solliciter de leur part une aide financière, se tiennent à une distance physique plus importante dans le cas où l'exposition comprend des photos. De plus elles se souviennent moins des détails désagréables de ces traitements en comparaison avec des personnes ayant un niveau de croyance en un monde juste moins fort. De cette façon leur croyance que le monde est juste n'est pas menacée.

L'effet Churchill est équivalent à l'effet de la croyance en un monde juste à ceci près qu'il concerne des individus qui ne sont pas seulement témoins mais aussi à l'origine, ou tout au moins associés, à une injustice qui affecte les victimes. Ce qu'ils cherchent à protéger dans ce cas est leur propre image menacée d'une *identité juste*. C'est ce qui a amené certains chercheurs à désigner l'effet Churchill comme « l'effet de la croyance en un soi juste » (Folger et Pugh, 2002, p. 171.)

Plusieurs autres travaux proposent des analyses similaires. Milgram (1974) a identifié le même type de stratégie de protection que l'effet Churchill chez des participants à une expérience qui devaient faire subir des traitements injustes à un sujet innocent (ils le soumettaient à ce qu'ils pensaient être de vraies décharges de courant électrique en croyant que c'était pour améliorer ses capacités d'apprentissage). Il a mis en évidence les mêmes conséquences de distanciation

des participants à toute expression de souffrance de la victime. Ils allaient souvent jusqu'au dénigrement après avoir administré leurs punitions injustes : « Il a été si stupide et borné qu'il les a bien mérités, ses chocs électriques ! » (Milgram, 1974, p. 11). Dejours (1998) a de la même façon montré comment des cadres en entreprise adoptent des stratégies de défense permettant d'avoir l'illusion que le « mal » qu'ils sont amenés à commettre n'est qu'un « malheur » au sujet duquel la victime a sa part de responsabilité. Enfin, des recherches sur la honte montrent que ce sentiment peut entraîner le responsable à fuir ou à se mettre en colère contre la victime afin de restaurer une image de soi menacée par la situation (Lewis, 1971).

Pour ce qui est précisément du type d'impact qu'a l'injustice de la situation sur le comportement du manager, nous avons proposé qu'il sera plus important sur la composante de justice informationnelle que sur la composante de justice interpersonnelle, même si les deux composantes sont susceptibles d'être touchées. En effet, d'une part, les résultats empiriques que nous avons présentés vont dans ce sens. Les managers écrivent des lettres et accordent des entretiens moins longs et détaillés pour communiquer des décisions qu'ils savent injustes, ce qui renvoie à la notion de justice informationnelle (Folger et Skarlicki, 1998; Nadisic *et al.*, 2007). D'autre part, les quelques autres travaux sur des facteurs complémentaires à l'effet Churchill pouvant faire varier les comportements de justice interactionnelle des managers confirment que ce sont des variables situationnelles qui ont le plus fort impact sur les comportements de justice informationnelle (Gilliland et Schepers, 2003; Korsgaard

et al., 1998). Par exemple il a été montré que la nature de l'industrie, la syndicalisation de l'entreprise, les règles légalement applicables, l'existence d'un plan que les managers doivent suivre, le contrôle que les managers estiment avoir et l'importance des effectifs licenciés ont un impact sur la justice informationnelle des licenciements (Gilliland et Schepers, 2003). Enfin, d'un point de vue plus théorique, Masterson *et al.* (2005) ont proposé que les comportements de justice informationnelle obéissent à une dynamique différente et ont des antécédents de nature distincte par rapport aux comportements de justice interpersonnelle. Selon ces auteurs, la justice informationnelle renvoie à l'aspect de *contenu* concret d'une communication et donc sont plus liés à la situation. Ces trois ensembles d'éléments expliquent le choix que nous avons fait de construire notre typologie en reliant les sentiments d'injustice des managers plutôt à leurs stratégies d'évitement informationnel.

2. Stratégies d'évitement interpersonnel et niveau de compétence sociale des managers

L'idée que les *compétences sociales*, qui sont une caractéristique interindividuelle des managers, puisse être un facteur favorisant l'effet Churchill prend sa source dans l'expérience quotidienne comme dans le rapprochement de plusieurs études conceptuelles et empiriques (en particulier concernant les notions d'empathie et d'assertivité). Pour ce qui est de l'expérience quotidienne, celle-ci montre que quelle que soit la justice de la situation, certains interlocuteurs sont plus enclins à se comporter de façon interactionnellement injuste. Dans un contexte médical par exemple, il a été

montré que même les médecins qui étaient motivés à aider leurs patients ne leur montraient pas toujours « l'empathie, la compassion et le respect » dans la réalité d'une consultation en cabinet, ce qui avait un impact négatif sur « la relation praticien-patient et sur la satisfaction du patient » (Stuart et Lieberman, 2002). Les médecins ont souvent des événements défavorables à annoncer, ce qui rend la situation tendue, même si ces événements ne sont pas ressentis comme socialement injustes. Ceux qui réalisent une communication réussie font appel de façon intuitive à une méthode qui les amène à tenir compte de l'état émotionnel de leurs patients en plus de traiter la maladie concrète (sans que cela prenne plus de temps que les 15 minutes allouées pour la consultation). Stuart et Lieberman ont formalisé cette méthode comme une manière pour les praticiens d'améliorer leur efficacité professionnelle tout autant que pour avoir un impact favorable sur les jugements sociaux de leurs patients.

De la même manière, les managers qui annoncent une décision négative à leurs subordonnés, quel que soit le caractère juste ou injuste de la décision, doivent communiquer dans une situation dans laquelle leurs collaborateurs peuvent se sentir blessés. Même si ces managers sont motivés à être justes d'un point de vue interactionnel, ils peuvent ne pas réussir à l'être concrètement. La motivation de se protéger par le mécanisme de l'effet Churchill peut prendre le pas sur toute autre motivation rationnelle et les entraîner à une stratégie d'évitement et à un comportement interactionnellement injuste. Il a été suggéré que ce besoin de protection ne puisse être contrecarré que par des managers qui savent concrètement *comment* se comporter

justement, c'est-à-dire qui ont les habiletés leur permettant de réparer la relation (Folger et Pugh, 2002). Il ne concerne pas la motivation à être juste, mais plutôt ce qui rend le comportement juste possible. L'effet Churchill ne se produirait alors que lorsque les responsables manqueraient simplement des habiletés pratiques et actionnables nécessaires. Ces habiletés renvoient à ce qui est appelé les *compétences sociales*. Les compétences sociales sont en effet définies comme la faculté à disposer et à utiliser habilement de compétences cognitives, émotionnelles et comportementales de façon à obtenir, dans une situation donnée, l'acceptation des pairs, la popularité ou d'autres jugements sociaux favorables importants comme le sont les sentiments de justice et d'injustice (Gresham et Elliott, 1984; Pohl *et al.*, 2005). Les compétences sociales sont considérées comme incluant des habiletés telles que l'empathie, la collaboration, le management de conflit, l'assertivité et le leadership (Pohl *et al.*, 2005). Selon plusieurs auteurs, l'empathie et l'assertivité en particulier sont deux composantes nécessaires de l'aptitude sociale (Pohl *et al.*, 2005; Sanz de Acedo Lizarraga *et al.*, 2003). En effet un bon équilibre entre l'empathie et l'assertivité est à l'origine de la compréhension émotionnelle, sociale et multiculturelle (Broome, 1991; Thompson, 1998).

L'empathie est un processus centré sur des réponses émotionnelles congruentes avec l'état émotionnel de l'interlocuteur (Davis, 1983; Eisenberg et Strayer, 1987). Elle est parfois définie comme la capacité à montrer chaleur, sympathie et attention envers une victime (Davis, 1983). L'empathie prédit les comportements prosociaux (McNeely et Meglino, 1994). Il a même été montré dans

une expérience où des sujets devaient communiquer une évaluation de performance que l'empathie était un prédicteur de leurs comportements de justice interactionnelle (Patent et Skarlicki, 2007).

L'assertivité est un construit qui a été proposé par Wolpe en 1958. Il l'a définie comme « l'expression appropriée de toute émotion autre que l'anxiété vis-à-vis d'une autre personne » (Wolpe, 1973, p. 81). Elle a aussi été définie en référence à la défense de ses droits légitimes (Alberti et Emmons, 1970), ce qui a fait qu'elle a souvent été utilisée de façon interchangeable avec la notion d'agressivité (Galassi et Galassi, 1978). Par exemple, treize des trente items de l'échelle d'assertivité de Rathus, qui est largement utilisée, sont significativement corrélés avec les échelles de différentiel sémantique d'agressivité (Rathus, 1973). Plus tard, Bellack et Hersen (1977) ont proposé que l'assertivité se réfère aussi au respect des droits des autres et ont conceptualisé sa position au point central sur un continuum allant de la soumission à l'agressivité. Des échelles plus récentes sont cohérentes avec cette vision des choses, par exemple l'échelle du comportement interpersonnel (Arrindel *et al.*, 2001). L'assertivité est liée à l'estime de soi et à la confiance en soi (Rabin et Zelner, 1992). Elle prédit aussi l'acceptation par les autres, leur soutien et plus généralement des relations réciproques satisfaisantes (Sanz de Acedo Lizarraga *et al.*, 2003).

En résumé, l'empathie permet une meilleure compréhension des autres alors que l'assertivité permet de mieux s'adresser à eux (Pohl *et al.*, 2005). Par conséquent lorsque les managers doivent communiquer sur un événement défavorable, l'empathie les aide à comprendre ce que leurs subor-

donnés ressentent et à mieux apprécier la situation alors que l'assertivité rend possible pour eux une expression directe et honnête de cette compréhension. Même si ces deux compétences sont parfois considérées comme incompatibles, elles ont le plus souvent été vues comme indépendantes (Mnookin *et al.*, 1999). Les deux sont nécessaires pour de nombreuses tâches sociales, par exemple la médiation et la négociation (Sanz de Acedo Lizarraga *et al.*, 2003). Voilà pourquoi nous pensons que l'empathie et l'assertivité sont les deux compétences sociales les plus importantes dont le manque entraîne les managers à être plus touchés par l'effet Churchill.

Pour ce qui est précisément du type d'impact qu'ont l'empathie et l'assertivité sur le comportement du manager, nous avons proposé qu'il soit plus important sur la composante de justice interpersonnelle que sur la composante de justice informationnelle, même si les deux composantes sont susceptibles d'être touchées. En effet, d'une part, les managers ne semblent pas avoir besoin d'habiletés particulières pour donner des justifications à une décision négative alors que la capacité à prendre les émotions des autres en compte et à exprimer sa position de façon adaptée est au contraire primordiale pour faire montre de sensibilité et de respect. D'autre part, Gilliland et Schepers (2003), dans leur étude sur les licenciements, n'ont réussi à prédire aucun comportement de justice interpersonnelle des managers de ressources humaines en utilisant des variables de situation, en particulier organisationnelles. Ils ont conclu que des « explications psychologiques » seraient plus adaptées. Enfin, d'un point de vue plus théorique, Masterson *et al.* (2005) ont proposé que les comportements de

justice interpersonnelle obéissent à une dynamique différente et aient des antécédents de nature distincte par rapport aux comportements de justice informationnelle. Selon ces auteurs, la justice interpersonnelle touche à la manière de présenter les choses et donc relève plutôt de caractéristiques individuelles des managers. Ces trois ensembles d'éléments expliquent le choix que nous avons fait de construire notre typologie en reliant le manque de compétences sociales des managers (empathie et assertivité) plutôt à leurs stratégies d'évitement interpersonnel.

IV. DIMINUTION DES SENTIMENTS D'INJUSTICE ET FORMATION : LES DEUX VOIES D'ACTION POUR DES RESPONSABLES PLUS APTES À MANAGER LES IMPRESSIONS DE JUSTICE

Les sentiments de justice et d'injustice interactionnelle des salariés sont une composante essentielle de leurs sentiments globaux de justice et d'injustice qui prédisent de nombreux comportements coopératifs et antagoniques au travail (Bies, 2001 ; Colquitt *et al.*, 2001). Laisser les managers aux prises avec l'irrationalité de l'effet Churchill présente donc l'inconvénient, au-delà du jugement moral que l'on peut avoir sur les pratiques qui en découlent, de produire un impact négatif sur la performance au travail. Au contraire, agir sur l'effet Churchill pour en diminuer l'ampleur permettrait aux responsables sur le terrain de retrouver un comportement rationnel. Or se comporter rationnellement équivaut généralement pour un manager à se comporter de façon juste. Une étude empirique auprès de 815 managers (Greenberg, 1988) ainsi

qu'une réflexion plus conceptuelle (Greenberg, 1990b) ont montré en effet que les managers ont, dans des circonstances normales, une forte motivation à se montrer justes. De plus lorsque les managers ont été interrogés sur les moyens concrets qu'ils utilisaient pour paraître justes auprès de leurs collaborateurs (Greenberg, 1988), trois des quatre actions prioritaires citées correspondaient à des comportements de justice interactionnelle et plus précisément informationnelle (expliquer clairement les raisons pour lesquelles ils attribuent une mission, justifier comment les augmentations sont décidées et annoncer de façon publique et transparente les augmentations et les promotions)². Une réflexion sur les tactiques permettant à un manager d'être jugé juste donne également une place prépondérante aux actions de justice interactionnelle (Greenberg, 1990b).

L'enquête de Greenberg (1988) a par ailleurs montré que les comportements de justice des cadres étaient *pragmatiques* (selon le terme de Tetlock, 1985) ou *quasi-justes* (selon celui de Leventhal, 1980) plutôt qu'intrinsèquement justes. Dans leur grande majorité, les managers sont en effet apparus plus motivés par le fait de bénéficier auprès de leurs subordonnés de l'*image* d'un manager juste que par le fait d'agir justement *par principe*. Ce résultat rejoint les conclusions d'une étude (Weber, 1990) selon laquelle il y a sur le terrain peu de différences de développement moral entre les

managers puisque 86 % d'entre eux opèrent au même niveau dit *conventionnel* sur l'échelle de Kohlberg (1981). Même si on a pu montrer en laboratoire que le niveau de développement moral était un modérateur de l'effet de l'empathie sur les comportements de justice interactionnelle (Patent et Skarlicki, 2007), la notion de motivation morale des managers est donc peu utilisable en pratique comme outil d'analyse. Les managers ont donc d'abord une motivation instrumentale à se comporter justement. Ils se comportent comme des « politiciens intuitifs » (Tetlock, 1985) qui se rendent compte qu'être jugé juste rend plus crédible et inspire plus confiance, ce qui donne plus de pouvoir. Cela aide à ce que le travail soit mieux fait et permet de surcroît d'obtenir une identité sociale favorable et une meilleure estime de soi (Greenberg, 1990b). En bref, parce que les managers se rendent compte que « la justice, ça marche » (Greenberg et Cohen, 1982, p. 457), ils ont une activité quotidienne de *management des impressions de justice*.

Cette activité n'en est pas pour autant machiavélique. Il ne s'agit pas du tout d'une « justice fantôme³ » (Greenberg, 1990b). Chercher à paraître juste pour des raisons instrumentales n'équivaut pas nécessairement à la manipulation ou au mensonge. Faire des efforts au quotidien pour *paraître* juste est largement compatible avec le fait de se comporter de façon *réellement* juste. Il n'en reste pas moins que

2. Pour l'information du lecteur, la dernière des quatre actions prioritaires citées par les managers comme leur permettant de paraître juste consiste à accorder aux salariés une meilleure participation aux décisions et renvoie donc à un comportement de justice procédurale.

3. Le terme original de Greenberg « hollow justice » pourrait aussi être traduit de façon plus littérale par « une justice vidée de sa substance ».

le caractère plutôt instrumental de la motivation des managers pour la justice a une implication notable. C'est justement parce que cette motivation n'est pas intrinsèquement et fortement morale qu'elle n'est pas assez puissante en elle-même pour contre-carrer l'effet Churchill. Au contraire, nous avons montré comment, dans des situations menaçantes pour leur identité sociale, les managers transforment aisément leur motivation à paraître justes en une motivation à protéger leur image de justice, ce qui les rend paradoxalement injustes interactionnellement. Notre analyse nous a amené à identifier deux types de facteurs qui renforcent l'effet Churchill : une situation jugée injuste par les managers et des compétences sociales d'empathie et d'assertivité faibles. C'est donc sur ces deux fondements que nous allons proposer des voies d'action pour diminuer l'effet Churchill et permettre aux managers de retrouver leur motivation à se comporter justement. La première consiste à diminuer les sentiments d'injustice des managers, la seconde à augmenter leur niveau de compétences sociales.

1. Diminuer les sentiments d'injustice des managers pour éviter l'effet Churchill

Lorsque qu'on lui demande de mettre en œuvre une décision qu'il pense injuste, par exemple le licenciement, le refus de promotion, le non-recrutement ou l'appréciation défavorable d'un salarié qu'il juge pourtant compétent, un manager se protège de la menace sur sa « croyance en un *soi* juste ». Ce mécanisme l'amène à chercher à se persuader que la victime mérite son sort. Cela l'entraîne à réaliser une stratégie d'évitement vis-à-vis de son collaborateur et à se comporter de façon interactionnellement

injuste avec lui, en particulier du point de vue informationnel. Cette mise à distance va souvent de pair avec un fort dénigrement. Pour autant, cette stratégie est fragile. Les participants à l'expérience de Milgram (1974) arrêtaient, pour la majorité d'entre eux, d'administrer à un sujet une punition qu'ils savaient injuste dès qu'ils étaient amenés à s'en rapprocher physiquement, par exemple en le touchant. En entreprise, les cadres de terrain qui sont les témoins directs des conséquences de leurs actions ont également des difficultés à rester dans le déni. Quitter le champ est pour eux moins aisé que s'ils participaient à une expérience de laboratoire. Ils sont alors amenés à durcir encore leur comportement lors de discours publics, à l'occasion de notes de service et à l'afficher au cours de repas entre cadres. Ces événements fonctionnent comme des « rituels de conjuration » qui leur permettent de tenir (Dejours, 1998, p. 110). Par ces stratégies de défense ils parviennent à se désensibiliser davantage à ce qui est vécu par leurs subordonnés et par conséquent renforcent encore leurs comportements d'injustice interactionnelle. Les managers ne sont donc pas dupes de l'illusion de justice qu'ils cherchent à créer. Lorsqu'un manager est sincèrement persuadé que la décision qu'il met en œuvre est juste, il a plutôt tendance à se comporter de façon interactionnellement juste, comme cela est apparu dans des situations où des managers devaient licencier des salariés à cause de conditions de marché défavorables ou lorsqu'ils devaient rejeter un candidat qui n'était pas suffisamment compétent pour le poste (Folger et Skarlicki, 1998; Nadisic *et al.*, 2007). Dans ces conditions, les managers n'hésitaient pas à se montrer disponibles et à expliquer leurs décisions.

Pour éviter l'effet Churchill, il semble donc qu'il suffise de ne pas demander à des responsables d'être associés à des décisions qu'ils pensent injustes. Un manager sera interactionnellement juste avec ses collaborateurs s'il est persuadé de la justice des décisions qu'on lui demande de porter, même si ces décisions sont défavorables pour le salarié.

Mais au-delà d'un certain nombre de cas apparaissant clairement comme injustes, de nombreuses situations sont incertaines du point de vue de leur caractère juste ou injuste. Les managers se fondent alors sur toute information disponible pour se faire une opinion (Lind, 2001). En particulier ils sont sensibles aux influences sociales (Goldman et Thatcher, 2002). Par exemple dans le cas que nous avons cité où le président et le vice-président de l'entreprise ont annoncé chacun dans une usine que les salaires des personnels allaient subir une baisse temporaire, la décision elle-même n'était clairement ni juste ni injuste (Greenberg, 1990a). C'est le comportement interactionnel juste du président qui a entraîné l'ensemble des salariés de la première usine à juger que la décision elle-même était juste du point de vue distributif (score moyen d'équité salariale : 60 sur 90) alors que dans l'autre usine où la décision a été annoncée de façon interactionnellement injuste par le vice-président, l'impact sur les sentiments de justice distributive des salariés a été négatif (score moyen d'équité salariale : 40 sur 90). Ce cas illustre d'une part, que les sentiments de justice sont souvent ambigus et d'autre part, que la justice interactionnelle peut avoir pour fonction de servir d'heuristique aux salariés pour sortir de cette ambiguïté et parvenir à un jugement clair de la justice d'une situation (Lind, 2001).

Est-il possible d'influer sur la manière dont le manager lui-même jugera la justice d'une décision négative mais ambiguë qu'il doit mettre en œuvre ? Ce sont les *modèles mentaux* des managers qui leur servent à interpréter les stimuli environnementaux et leur permettent des jugements en termes de justice ou d'injustice. Un modèle mental est défini comme une représentation intégrée d'objectifs, de données, de règles d'inférence et de plans d'action (Holyoak et Gordon, 1984). Il est également relié à des valeurs idéologiques (Wade-Benzoni *et al.*, Thompson *et al.*, 2002). Il est organisé autour de dimensions guidant l'activité d'interprétation et qui peuvent être spécifiques à certains domaines. Par exemple pour ce qui est de la négociation, Pinkley (1990) a identifié trois dimensions interprétatives caractérisant le modèle mental d'un négociateur (l'orientation relation/tâche, l'axe intellectuel/émotionnel et la tendance gagner/faire des compromis). Dans le domaine des sentiments de justice, les dimensions permettant de juger de la justice d'une situation ont été identifiées par Boltanski et Thévenot (1991). Ces auteurs ont proposé toute une grammaire liant des dimensions comme les critères du mérite, les types d'épreuves permettant de juger celui-ci ou la vision de ce qu'est la dignité d'une personne avec des règles d'utilisation de ces dimensions. Plusieurs ensembles cohérents de dimensions et de règles ont par la suite été mis en évidence sous le nom de *cités* qui sont proches de la notion de modèles mentaux (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Par exemple dans la « cité marchande », il est jugé juste qu'on se sépare d'un salarié qui n'est plus en mesure de participer à la conception de produits passant avec succès

l'épreuve du marché. Dans la « cité industrielle », au contraire, ce sont les capacités professionnelles avérées par l'expérience qui sont le premier critère à partir duquel on promeut un subordonné. La « cité par projets » représente un modèle plus récent, où ce sont ses capacités de mise en réseau qui pourront justifier le salaire élevé d'un collaborateur.

Plusieurs moyens sont utilisés pour influencer les managers de façon à ce qu'ils utilisent de préférence la grammaire d'une cité pour juger de la justice des décisions qu'ils ont à prendre. Les formations de cadres et la plus grande partie de la littérature managériale pour le grand public auraient en particulier cette fonction (Boltanski et Chiapello, 1999). Par ailleurs, dans une négociation, il a été montré que non seulement le modèle mental de chacun des deux protagonistes avait un impact sur son déroulement et son résultat final, mais aussi que les deux modèles mentaux avaient l'un sur l'autre une influence significative (Pinkley et Northcraft, 1994). Il est donc plausible qu'on puisse influencer le modèle mental des managers en termes de justice par un échange interpersonnel. Un manager dans une situation d'incertitude peut donc être amené à produire un jugement de justice positif sur une décision qu'il doit mettre en œuvre si on lui fait partager un modèle mental adapté. Le risque que l'on fasse appel à un modèle mental fondamentalement immoral et injuste est limité par le fait que la grande majorité des cadres ont un fonctionnement moral normal (Weber, 1990). Un tel modèle ne servirait alors au mieux que comme ensemble d'arguments au service d'une protection de son image d'un soi juste. Au lieu de diminuer l'effet Churchill, cela ne ferait que le renforcer.

Un autre moyen existe d'influer sur la manière dont un responsable juge une situation : il s'agit de la manière de présenter l'information. On a pu parler à cet égard de « stratégie de la distorsion communicationnelle » notamment utilisée par les médias de communication interne de certaines entreprises (Dejours, 1988). Kahneman et Tversky (1982) ont montré combien les participants à leurs expériences étaient sensibles aux effets de formulation. Par exemple les sujets montrent une préférence générale et robuste pour une politique de santé dont on annonce qu'elle permet de sauver des vies par rapport à une autre qui permet d'éviter des morts, même si les deux politiques sont en fait identiques. De même des participants à une enquête, dont des médecins, ont montré une plus forte préférence pour une thérapie chirurgicale par rapport à une thérapie par radiations lorsqu'on leur présentait les résultats de ce choix en pourcentage de survie des patients (la préférence pour la chirurgie atteignait alors 75 %) plutôt qu'en pourcentage de décès (seulement 58 % de préférence dans ce cas) (McNeil *et al.*, 1982). Des recherches équivalentes sur les sentiments de justice ont montré que les sujets pouvaient juger plus juste une distribution d'avantages matériels en fonction de la façon dont l'espérance de gain leur était formulée (Vermunt, 2002).

Ces méthodes de formulation renvoient donc à des techniques manipulatrices. Sans même aborder leur dimension morale, leur efficacité est loin d'être avérée dans le cas où l'on cherche à influer sur le jugement de justice d'un cadre devant appliquer une décision difficile. En effet si la justice de la décision est incertaine, les effets de formulation semblent bien moins puissants

qu'une action sur les modèles mentaux. Et si la décision est clairement injuste pour le manager, en référence aux dimensions d'un modèle mental donné, ces techniques n'auront comme impact que de renforcer la stratégie de défense de l'effet Churchill en lui donnant des éléments de rationalisation *a posteriori*. L'effet sera de rendre le manager encore plus enclin à se comporter d'une façon interactionnellement injuste, avec les conséquences négatives que l'on sait.

Une manière efficace de diminuer l'ampleur de l'effet Churchill, en particulier du point de vue informationnel, consiste donc à faire en sorte qu'un manager soit persuadé de la justice des décisions qu'il met en œuvre. La solution la plus simple est de ne pas lui demander de participer à des décisions qu'il juge injustes selon les critères de son modèle mental. Une autre voie, en situation de réelle incertitude pour lui sur la justice d'une décision, consiste à faire appel à des processus d'influence sur ce modèle mental. En revanche les techniques de manipulation en termes de formulation de l'information sont inappropriées. En fin de compte, un manager qui aura interprété la situation comme juste ne sera pas soumis à l'effet Churchill. Il sera plus juste interactionnellement avec ses subordonnés, en particulier il leur donnera des informations complètes justifiant la situation et sera motivé à se montrer disponible à leur égard.

2. Augmenter les compétences sociales des managers pour éviter l'effet Churchill

La seconde voie d'action pour éviter l'effet Churchill consiste à augmenter le niveau des compétences sociales des managers. C'est en effet leur insuffisance qui renforce le désir instinctif qu'a un manager de vou-

loir se protéger dans une situation sociale menaçante. Plusieurs études ont montré que l'on pouvait augmenter significativement le niveau d'assertivité et d'empathie par la formation. Par exemple Lin *et al.* (2004) ont réalisé une formation à l'assertivité auprès de 69 infirmières sur une durée de huit semaines (à raison d'une séance hebdomadaire de deux heures). Un mois plus tard, les mesures ont montré une nette augmentation de l'assertivité et de l'estime de soi du groupe expérimental par rapport au groupe contrôle. Des formations plus courtes ont également eu un effet positif puisque une seule séance de formation à l'assertivité dans une entreprise de distribution commerciale a permis aux salariés d'avoir plus d'aisance lors de leurs entretiens d'évaluation et plus de confiance dans leur hiérarchie (Korsgaard *et al.*, 1998). Après le même type de formation, des étudiants ont ressenti, parmi différents effets bénéfiques, plus de confort dans des situations sociales difficiles et une meilleure capacité à exprimer des sentiments défavorables envers un interlocuteur (Nota, 2003). Enfin une formation plus soutenue à l'assertivité et à l'empathie d'une durée de 30 semaines, à raison d'une séance hebdomadaire d'une heure, a été mise en œuvre auprès d'étudiants. Elle a permis d'augmenter l'assertivité et l'empathie des sujets ainsi que des compétences comme la capacité à ressentir et à montrer de la considération à autrui qui est une composante essentielle de la justice interactionnelle (Sanz de Acedo Lizarraga *et al.*, 2003).

Plusieurs études ont par ailleurs testé l'impact de formations directement centrées sur l'amélioration des comportements de justice des managers. La plus récente a concerné les comportements de justice

interactionnelle des managers de 467 infirmières dans quatre hôpitaux (A, B, C et D) appartenant à une même société (Greenberg, 2006). Les managers des hôpitaux A et B ont été formés à montrer respect, politesse et dignité auprès de leurs subordonnés, à leur apporter un soutien émotionnel et à prendre garde à éviter toute intimidation, manipulation ou utilisation de termes dégradants. La formation a concerné également la justice informationnelle, en particulier la nécessité de fournir des informations exactes et complètes. Elle s'est déroulée sur deux séances de quatre heures. Elle était à la fois théorique, pratique par l'utilisation de jeux de rôle et d'études de cas et interactive par le recours à des discussions de groupe guidées. Elle s'est tenue après un événement qui a concerné deux des quatre hôpitaux (A et C) et qui a entraîné un fort stress et un haut niveau d'insomnie auprès des infirmières. Celles-ci ont appris que leur statut avait été amélioré et qu'elles étaient à présent rémunérées sur une base mensuelle mais à leur étonnement, en contrepartie, leur salaire avait été baissé de 10,5 % en moyenne. Des mesures d'insomnie ont été réalisées auprès des infirmières pendant une période de plus de six mois après cet événement dans chacun des quatre hôpitaux. Il s'est avéré que les infirmières des hôpitaux B et D (qui n'allaient subir la réforme que plus tard) connaissaient un faible niveau d'insomnie (score moyen 3 sur une échelle allant de 1 à 7) et ceci que leur manager ait été formé à la justice (cas B) ou pas (cas D). En revanche, dans les hôpitaux A et C, où la réforme avait été appliquée, les

niveaux d'insomnie ont d'abord doublé (passant à un score moyen de 6). Puis dans l'hôpital A, où les managers avaient été entraînés à se comporter justement, les scores d'insomnie ont presque retrouvé leur niveau initial au bout de 6 mois (score moyen inférieur à 4) alors qu'ils sont restés élevés pour les infirmières de l'hôpital C où la formation n'avait pas eu lieu (score de plus de 5)⁴.

Cette étude a donc clairement montré, d'une façon quasi-expérimentale, que des managers peuvent apprendre à se comporter justement d'un point de vue interactionnel dans une situation où une décision défavorable est imposée à leurs subordonnés, ce qui peut entraîner des réactions positives en termes de réduction du stress. La décision était même en l'espèce jugée injuste à la fois du point de vue distributif (du fait de la violation de la norme d'équité salariale) et procédural (du fait que les infirmières n'ont eu aucun droit d'expression concernant la décision). Même si l'étude ne différenciait pas les composantes interpersonnelle et informationnelle de la justice, on peut penser que l'impact que les managers ont eu sur leurs subordonnés a surtout consisté en un soutien social interpersonnel. En effet ils n'étaient pas directement concernés par le changement de statut, décision à laquelle ils n'avaient pas participé, et ils n'avaient pas non plus à annoncer l'événement car cela avait été fait par note interne venant de la direction. Le caractère injuste de la décision a même probablement produit un effet Churchill du point de vue informationnel entraînant les managers à éviter de donner toute justification.

4. Les managers des hôpitaux C et D ont également été formés à améliorer leurs comportements de justice interactionnelle une fois l'étude terminée.

D'autres études équivalentes ont montré que former des managers à la justice interactionnelle et procédurale leur permet de produire des comportements interactionnellement plus justes qui ont pour conséquence des attitudes et comportements positifs de la part de leurs subordonnés. Les salariés ont réagi à de tels changements de comportement de leurs managers par des sentiments de justice plus positifs vis-à-vis d'eux et par des comportements de plus grande citoyenneté organisationnelle⁵ (Skarlicki et Latham, 1996, 1997 ; Skarlicki et Jones, 2002). Ils ont également diminué leurs comportements de vol (Greenberg, 1999). Enfin l'une de ces formations a permis aux managers de rester justes⁶ dans une situation parmi les plus menaçantes qui soient socialement : lors de l'administration d'une punition à un subordonné. Les cas consistaient par exemple pour le manager à réagir face à un absentéisme pour cause de second emploi ou face à un salarié surpris à dormir pendant son travail. Bien que les punitions fussent justes, se comporter et communiquer justement dans ces conditions s'est avéré significativement plus aisé pour les managers qui avaient été formés (Cole et Latham, 1997). Ce succès constant des formations de cadres à des comportements plus justes a par ailleurs entraîné Skarlicki et Latham (2005) à conceptualiser une méthode globale d'intervention allant de l'étude des besoins de l'entreprise à l'évaluation de l'impact de la formation.

Même si cela n'a pas encore fait l'objet de validations empiriques, nous pensons que la réussite de ces formations des managers à la justice est d'abord liée à l'amélioration des compétences d'empathie (qui sont à l'origine de la capacité à apporter un soutien émotionnel) et d'assertivité (qui permettent par exemple d'annoncer une punition sans anxiété excessive et donc sans agressivité) et à l'amélioration des comportements interpersonnels plutôt qu'informationnels. Nous pensons donc qu'une voie efficace pour contrecarrer l'effet Churchill consiste en des formations de managers centrées à la fois sur une amélioration des compétences sociales d'empathie et d'assertivité et sur une sensibilisation concrète aux comportements de justice interpersonnelle.

CONCLUSION : EFFET CHURCHILL, LÉGITIMITÉ MANAGÉRIALE ET DIFFÉRENCES INTERCULTURELLES

Notre contribution consiste à éclairer des pratiques managériales par la prise en compte de leur dimension de comportements organisationnels (Robbins *et al.*, 2006). En particulier les recherches les plus récentes de la justice organisationnelle nous ont permis de mieux saisir les facteurs incitant les managers à produire des comportements jugés justes par leurs subordonnés. Nous avons d'abord présenté

5. Les comportements de citoyenneté organisationnelle consistent en des comportements extra-rôle, c'est-à-dire en une volonté d'en faire plus que ce qui est indiqué formellement sur la fiche de poste (par exemple aider des collègues en difficulté ou accueillir spontanément les nouveaux pour leur montrer les ficelles du métier).

6. Les comportements de justice des managers concernés par cette étude étaient plutôt du domaine de la justice procédurale. Mais les échelles de mesure incluaient également des éléments informationnels (les explications données) et interpersonnels (le conseil apporté et la manière générale de se comporter pendant l'interaction).

l'effet Churchill à partir des quelques travaux l'ayant mis en évidence en l'articulant de façon plus claire avec la notion de justice interactionnelle. Puis nous avons proposé une nouvelle conceptualisation de l'effet Churchill en distinguant sa dynamique selon qu'elle a lieu dans une situation injuste ou dans une situation qui peut être seulement défavorable. Cela nous a amené à identifier deux facteurs de l'effet Churchill en utilisant la décomposition établie depuis plusieurs années entre justice interpersonnelle et justice informationnelle. Enfin, notre apport a consisté à proposer des moyens concrets d'action managériale pour améliorer le niveau de justice des comportements des managers dans le double souci d'un meilleur bien-être des salariés et d'une plus grande performance de l'organisation. La morale de l'histoire de l'effet Churchill est que lorsque sa hiérarchie demande à un manager de mettre en œuvre une décision injuste, non seulement elle prend des risques liés à la décision elle-même mais également des risques liés au comportement injuste du manager qui est la conséquence de son désir de se protéger des effets de cette décision sur son image sociale. Cet ajout par les managers d'une injustice interactionnelle à une injustice distributive ou procédurale venant de l'organisation aggrave donc les menaces en termes de comportements antagoniques des salariés. De plus, toute action de l'entreprise visant à persuader le manager que son action est juste ne servira qu'à renforcer chez lui l'effet Churchill et donc l'injustice de son comportement. Ce n'est que dans les cas où les décisions sont incertaines du point de vue de leur caractère juste ou dans les cas où les décisions sont négatives et que les managers manquent des compé-

tences d'empathie et d'assertivité pour dépasser l'effet Churchill que des voies d'action managériale ont été identifiées. Celles-ci visent d'une part, à rendre un manager clairement conscient du caractère juste de décisions qu'il met en œuvre lorsqu'il a du mal à les juger et d'autre part, à développer chez lui les compétences sociales lui permettant d'améliorer son comportement de justice interactionnelle. Des bénéfiques en sont attendus pour l'entreprise, qui évite le risque de comportements néfastes de la part des salariés, pour le manager, qui est à même de faire son travail dans de meilleures conditions relationnelles et d'efficacité, ainsi que pour le salarié lui-même. Celui-ci gagne en effet un soutien social émotionnel et/ou informationnel de la part de son manager. Cela peut l'aider à éviter de réagir négativement vis-à-vis de l'entreprise par des moyens cachés comme le sabotage (Skarlicki et Folger, 1997) qui présentent pour lui un risque. Cela pourra aussi l'aider à éviter de réagir négativement *vis-à-vis de lui-même*, par un stress excessif ou par exemple par de l'insomnie (Greenberg, 2006).

Ce point peut poser une question d'ordre moral. Améliorer les compétences sociales des managers peut amener ceux-ci à être plus justes interpersonnellement. Cela peut entraîner les salariés à des réactions positives alors même que la décision à laquelle ils sont soumis est injuste. L'effet de la justice interactionnelle consisterait-il simplement à mieux faire accepter l'inacceptable? Nous pensons que les résultats que nous avons présentés ne vont pas dans ce sens. En effet par exemple les infirmières qui ont connu une baisse de salaires dans des situations équivalentes à celles de l'étude que nous avons décrite « ont protesté haut et

fort » (Greenberg, 2006, p. 61). Le fait que le comportement de leurs managers puisse les aider à mieux faire face au stress et à moins développer d'insomnie ne leur enlève pas leurs capacités d'expression. Au contraire, être plus en forme les rend sans doute plus aptes à rester des interlocuteurs conscients de leurs droits et responsabilités dans leurs relations avec leur direction.

Notre travail a consisté à présenter la manière dont les managers pouvaient être amenés à se comporter plus justement. Nous avons justifié l'intérêt de notre démarche par l'importance que revêt la justice interactionnelle des comportements des managers et notamment par l'intérêt d'éviter des réactions négatives des salariés. On peut en conclusion se poser la question des raisons pour lesquelles la justice et l'injustice interactionnelle ont de l'importance pour les salariés. Pourquoi y réagissent-ils si fortement? Nous chercherons à répondre à cette question en faisant référence aux notions de légitimité et de différences interculturelles. Cela nous amènera à mettre en évidence les limites de la pertinence des travaux sur la justice interactionnelle en général et sur l'effet Churchill en particulier.

Selon Suchman (1995) la légitimité est définie comme la perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables et appropriées eu égard à des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits. Une entreprise cherche à être légitime par rapport à un ordre social donné. Être légitime représente en effet pour elle un actif stratégique (Suchman, 1995). Traiter justement ses salariés lui permet de répondre à cet objectif (Sampson, 1986). Pour ce qui est des critères de légitimation, selon Weber

(1921/1971), ceux-ci ont évolué historiquement d'un fondement sur le charisme des chefs et sur la tradition jusqu'à un appui, caractéristique des sociétés modernes, sur un ensemble de règles dites « rationnelles-légales ». Mais depuis les années 1960, on assiste à un éclatement du système de légitimation rationnel-légal (Laufer, 1996). Il laisse la place à une situation incertaine dans laquelle le critère de légitimité lui-même est en crise. Ce qui est légitime n'est plus défini *a priori* en rapport avec un système de valeurs stable, partagé et extérieur à l'action. Dans ces conditions, la légitimité devient en elle-même « un problème managérial » (Laufer, 1996, p. 36). La légitimité des entités sociales s'acquiert non plus par l'objet lui-même de leurs actions mais par leur capacité à justifier qu'elles mettent en œuvre des procédures adéquates pour agir. Elles sont également jugées sur la capacité de leurs managers à inspirer confiance par leur comportement. La capacité de justification renvoie à la justice informationnelle, le fait de mettre en œuvre des procédures acceptables équivaut à la notion de justice procédurale et la confiance dans le manager est en lien étroit avec ses comportements de justice interactionnelle. La justice organisationnelle, et la justice interactionnelle en particulier, deviennent ainsi des outils permettant à l'entreprise de se légitimer *a posteriori*. Les salariés se fondent donc notamment sur la justice interactionnelle pour juger de la légitimité de l'entreprise et de ses actions. Ce processus est illustré par le cas de l'usine où c'est le comportement juste du président qui a entraîné les salariés à juger que la décision de baisse des salaires était juste (Greenberg, 1990a). C'est donc parce que les comportements de justice interactionnelle des managers sont utilisés

par les salariés pour juger de la légitimité des décisions de leur entreprise qu'ils ont autant d'impact sur leurs réactions au travail. Diminuer l'effet Churchill est donc susceptible de permettre que cette légitimité ne soit pas menacée et que les conditions soient réunies pour que les salariés décident de mettre en œuvre des comportements coopératifs vis-à-vis de leur organisation.

Nous avons montré que la justice interactionnelle est importante parce qu'elle permet une légitimation *a posteriori* des pratiques managériales. En toute logique, cela doit impliquer que les cultures où la crise de légitimité est moins forte, par exemple les cultures plus traditionnelles, donnent moins d'importance à la justice interactionnelle. En passant en revue quelques-uns des travaux interculturels les plus significatifs sur la justice interactionnelle, nous allons chercher à vérifier ce corollaire et à montrer du même coup les limites de notre analyse de l'effet Churchill. La plupart des travaux interculturels sur la justice organisationnelle ont comparé les pays occidentaux (et notamment les États-Unis) aux pays asiatiques (le plus souvent Singapour, Hong Kong ou le Japon).

Pour ce qui est de l'effet des sentiments de justice (et des sentiments de justice interactionnelle en particulier) sur les comportements au travail, une meta-analyse a montré que ceux-ci étaient plus faibles pour les pays asiatiques par rapport aux pays occidentaux, même si le lien restait significatif (Li et Cropanzano, 2006). Par exemple, lorsqu'un manager fait une critique à son subordonné d'une façon injuste, en l'interrompant, en ne l'écoutant pas et en se moquant de lui, l'effet est différent selon que la situation concerne un salarié américain ou un salarié

chinois de Hong Kong (Leung *et al.*, 2001). Un subordonné américain attribue la cause de la critique aux traits de caractère de son manager et ne l'accepte pas (alors que si la même critique lui est faite de façon interactionnellement juste, le subordonné l'accepte, l'attribue à une erreur de sa part et cherche à s'améliorer sur le critère concerné). Un subordonné de Hong Kong, dans la même situation de critique interactionnellement injuste, attribue aussi la cause de la critique aux traits de caractère de son manager et non à une erreur personnelle, mais il l'accepte en moyenne quatre fois mieux. En conséquence il exprime plus de confiance pour son manager irrespectueux, un plus grand niveau de satisfaction et un plus fort engagement organisationnel que le salarié américain. Cette différence d'impact de l'injustice interactionnelle se retrouve dans des situations où le manager va jusqu'à insulter son subordonné pendant une réunion de travail (Bond *et al.*, 1985). L'évaluation de son manager par le subordonné américain est alors fortement négative tandis que celle du subordonné chinois de Hong Kong reste positive. Lorsque l'on étudie spécifiquement l'importance que les salariés donnent aux critères de la justice interactionnelle (par exemple lorsqu'ils doivent juger une technique de recrutement), les différences culturelles sont à nouveau significatives entre des salariés américains et des salariés de Singapour (Phillips et Gully, 2002). Les premiers donnent par exemple une plus forte importance à la chaleur interpersonnelle et au respect de la vie privée que les seconds.

L'un des critères permettant de rendre compte de ces différences est la valeur culturelle de la distance hiérarchique (Hofstede, 1980, 1984). Lorsqu'elle est

forte dans une culture donnée, cela reflète l'acceptation dans cette culture d'une distribution du pouvoir déséquilibrée ainsi que l'obéissance, la conformité et la dépendance qu'on lui montre. Une étude internationale a montré que les salariés de Hong Kong et du Japon, dont la culture valorisait une plus forte distance hiérarchique, donnaient moins d'importance à la manière interpersonnelle avec laquelle leur manager les traitait que les salariés des États-Unis et d'Allemagne (Tyler *et al.*, 2000). L'étude a montré que c'est tout particulièrement la dimension « obéissance et loyauté » de l'échelle de distance hiérarchique qui prédisait cette importance accordée à la justice interactionnelle. Les cultures traditionnelles où la distance hiérarchique et en particulier l'obéissance et la loyauté sont fortes sont des cultures où la légitimité du manager est assurée *a priori*. Les travaux interculturels que nous avons présentés confirment donc que la justice interactionnelle est plus importante dans des cultures où la légitimité managériale n'est pas acquise *a priori* et peut être remise en question. Ils présentent l'intérêt de nous confronter aux limites du pouvoir explicatif de la justice interactionnelle et donc aux limites de la pertinence des travaux sur l'effet Churchill. Là où il est socialement

mieux accepté qu'un manager puisse être distant, irrespectueux et enclin à ne pas justifier ses décisions, il apparaît peut-être moins pertinent, d'un point de vue pragmatique, d'identifier les facteurs favorisant ces comportements, même si, d'un point de vue moral, ce travail reste digne d'intérêt. À cet égard, le degré d'applicabilité des recherches que nous avons présentées et qui ont été menées aux États-Unis reste à démontrer pour la France. En effet le niveau de la valeur culturelle française de distance hiérarchique, s'il est considéré comme étant inférieur à celui de Singapour, est jugé équivalent à celui de Hong Kong et même supérieur à celui du Japon, ce qui l'amène à être très au-dessus du niveau des États-Unis selon Hofstede (1980, 1984). Par exemple, l'importance accordée par des salariés français à des critères de justice interactionnelle lorsqu'ils jugeaient une technique de recrutement s'est avérée intermédiaire entre les jugements de salariés américains et ceux de salariés de Singapour (Steiner et Gilliland, 1996, p. 137, Steiner et Gilliland, 2001, p. 126 et Phillips et Gully, 2002, p. 1196). De futures recherches spécifiquement françaises sur l'effet Churchill et la justice interactionnelle seront donc tout à fait bienvenues.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J. S., "Inequity in social exchange", *Advances in experimental social psychology*, Berkowitz L. (Ed.), vol. 2, p. 267-299, New York, Academic Press, 1965.
- Alberti R. E., Emmons, M. L., *Your perfect right: A guide to assertive behavior*, San Luis Obispo, Impact, 1970.
- Arrindell W. A., Bridges, K. R., Van der Ende J., "Normative studies with the Scale for Interpersonal Behavior (SIB): II. US Students. A cross-cultural comparison with Dutch data", *Behaviour Research and Therapy*, 39, 2001, p. 1461-1479.

- Bellack A. S., Hersen M., "Self-report inventories in behavioral assessment", *Behavioral assessment*, Cone J. D., Hawkins R. P. (Eds.), New York, NY, Brunner/Mazer, 1977.
- Bies R.J., Moag J. S., "Interactional justice: Communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 1986, p. 43-55.
- Bies R.J., Shapiro D.L., "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts", *Social Justice Research*, 1, 1987, p. 199-218.
- Bies R.J., "Interactional (in)justice: The sacred and the profane", *Advances in Organizational Justice*, Greenberg J., Cropanzano R. (Eds.), Stanford CA, Stanford University Press, 2001, p. 89-118.
- Boltanski L., Thévenot L., *De la justification: Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Bond M. H., Wan K. C., Leung K., Giacalone R., "How are responses to verbal insults related to cultural collectivism and power distance?", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16, 1985, p. 111-127.
- Brockner J., Wiesenfeld B. M., "An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures", *Psychological Bulletin*, 120, 1996, p. 189-208.
- Brockner J., Wiesenfeld B. M., "How, when and why does outcome favorability interact with procedural fairness?", *Handbook of organizational justice*, Greenberg J., Colquitt J. A. (Eds.), Mahwah, NJ, Erlbaum, 2005, p. 525-554.
- Broome B. J., "Building shared meaning: Implications of a relational approach to empathy for teaching intercultural communication", *Communication Education*, 40, 1991, p. 235-249.
- Byrne Z. S., "How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes?", Paper presented at the *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA, April-May 1999.
- Churchill W. S., *The grand alliance*, Boston, Houghton-Mifflin, 1950.
- Cole N. D., Latham, G. P., "Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts", *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997, p. 699-705.
- Colquitt J. A., "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of applied Psychology*, 86, 2001, p. 386-400.
- Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H., Ng K. Y., "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of applied Psychology*, 86, 2001, p. 425-445.
- Colquitt J.A., Greenberg, J., "Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature", *Organizational behavior: The state of the science*, (2nd ed.), Greenberg J. (Ed.) Mahwah, NJ, Erlbaum, 2003, p. 165-210.
- Cropanzano R., Greenberg, J., "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze", *International review of industrial and organizational psychology*, Cooper C. L., Robertson I. T. (Eds.), John Wiley et Sons, New York, 1997, p. 317-372.

- Davis, M. H., "Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1983, p. 113-126.
- Dejours C., *Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 1998.
- Dubet F., *Injustices: l'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil, 2006.
- Eisenberg N., Strayer J., *Critical issues in the study of empathy, Empathy and its development*, Eisenberg N., Strayer J. (Eds.), Cambridge, Cambridge University Press, United Kingdom, 1987, p. 3-16.
- Folger R., "The 'Churchill Paradox' in managing hard times", Presentation at the *National meeting of the Academy of Management*, Atlanta, GA, August 8-11, 1993.
- Folger R., Pugh S.D., "The just world and Winston Churchill: An approach/avoidance conflict about psychological distance when harming victims, *The justice motive in everyday life*, Ross M. et Miller D.T. (Eds.), Cambridge University Press, New York, 2002, p. 168-186.
- Folger R., Skarlicki D. P., "When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame", *Academy of Management Journal*, 41, 1998, p. 79-87.
- Folger R., Skarlicki D. P., "Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management, *Justice in the workplace: From theory to practice*, Cropanzano R. (Ed.), Mahwah, NJ, Erlbaum, vol. 2, 2001, p. 97-118.
- Galassi M. D., Galassi J. P., "Assertion: A critical review", *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 46, 1978, p. 537-546.
- Gilliland S. W., Schepers D. H., "Why do we do the things we do: A discussion and analysis of determinants of just treatment in layoff implementation decisions", *Human Resource Management Review*, 13, 2003, p. 59-83.
- Goffman E., *Relations in public*, Basic Books, New York, 1971.
- Goldman B. M., Thatcher, S. M. B., "A social information processing view of organizational justice", *Emerging perspectives on managing organizational justice*, Gilliland S. W., Steiner D. D., Skarlicki D. P. (Eds.), Greenwich, IAP, 2002, p. 103-130.
- Greenberg J., "Cultivating an image of justice: Looking fair on the job", *The Academy of Management Executive*, 2, 1988, p. 155-157.
- Greenberg J., "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990a, p. 561-568.
- Greenberg J., "Looking versus being fair: Managing impressions of organizational justice", *Research in Organizational Behavior*, Staw B. M. et Cummings L. L. (Eds.), Greenwich, CT, JAI Press. 1990b, vol. 12, p. 111-157.
- Greenberg J., "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice", *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Cropanzano (Ed.), Mahwah, NJ, Erlbaum, 1993a, vol. 1, p. 79-103.
- Greenberg J., "Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1993b, p. 81-103.
- Greenberg J., "Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, p. 288-297.

- Greenberg J., *Interpersonal justice training (IJT) for reducing employee theft: Some preliminary results*, Unpublished manuscript, The Ohio State University, Columbus, OH, USA, 1999.
- Greenberg J., "Loosing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, p. 58-69.
- Greenberg J., Cohen, R. L., *Why justice? Normative and instrumental interpretations, Equity and justice in social behavior*, Greenberg J., Cohen R. L. (Eds.), Academic Press, New York, 1982, p. 437-469.
- Greenberg J., Colquitt J. A., *Handbook of organizational justice*, Mahwah, New Jersey, London, LEA, 2005.
- Gresham F. M., Elliott S. N., "Assessment and classification of children's social skills: A review of methods and issues", *School Psychology Review*, 13, 1984, p. 292-301.
- Hofstede G., "Culture's consequences: International differences in work-related values", Beverly Hills, CA, Sage, 1980.
- Hofstede G., *Culture's consequences*, London, Sage, 1984.
- Holyoak K. J., Gordon P. C., Information processing and social cognition, *Handbook of social cognition*, Wyer R. S., Srull T. K. (Eds.), Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1984, p. 39-70.
- Kahneman D., Slovic P., Tversky A., *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, New York, Cambridge University Press, 1982.
- Kohlberg L., *The philosophy of moral development*, New York, Harper and Raw, 1981.
- Korsgaard M. A., Roberson L., Rymph R. D., "What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness", *Journal of Applied Psychology*, 83, 1998, p. 731-744.
- Laufer, R., «Quand diriger c'est légitimer», *Revue française de Gestion*, n° 111, 1996, p. 12-37.
- Lerner M. J., "The belief in a just world: A fundamental delusion", New York, Plenum, 1980.
- Leung K., Su S., Morris M. W., "When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback", *Human Relations*, 54, 2001, p. 1155-1187.
- Leventhal G. S., "What should be done with equity theory?", *Social exchange: Advances in theory and research*, Gergen K. J., Greenberg M. S., Willis R. H. (Eds.), New York, Plenum, 1980, p. 27-55.
- Lewis H., *Shame and Guilt in neurosis*, New-York, International Universities Press, 1971.
- Li. A., Cropanzano R., "Reactions to justice in East Asia: A meta-analysis", Unpublished manuscript, University of Arizona, 2006.
- Lin Y., Shiah I., Chang Y., Lai T., Wang K., Chou K., "Evaluation of an assertiveness training program on nursing and medical students' assertiveness, self-esteem, and interpersonal communication satisfaction", *Nurse Education Today*, 24, 2004, p. 656-665.

- Lind E. A., "Fairness heuristic theory : justice judgements as pivotal cognitions in organisational relations", *Advances in Organizational Justice*, Greenberg J. et Cropanzano R. (Eds.), Stanford, CA, Stanford University Press, 2001, p. 56-88.
- Lind E. A., Greenberg J., Scott K. S., Welchans T. D., "The winding road from employee to complainant: situational and psychological determinants of wrongful-termination claims", *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, p. 557-590.
- Lind E. A., Van den Bos K., "When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management", *Research in Organizational Behavior*, Staw B. M., Kramer R. M. (Eds.), Boston : Elsevier, 2002, vol. 24, p 181-223.
- McNeely B. L., Meglino B. M., "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, p. 836-844.
- McNeil B. J., Pauker S. G., Sox H. C., Tversky A., "On the elicitation of preferences for alternative therapies", *New England Journal of Medecine*, 306, 1982, p. 1259-1262.
- Masterson S. S., Byrne Z. S., Mao H., "Interpersonal and informational justice", *What motivates fairness in organizations?*, Gilliland S. W., Steiner D. D., Skarlicki D. P., Van den Bos K. (Eds.), Greenwich, IAP, 2005, p. 79-103.
- Milgram S., *Obedience to authority*, New York, Harper and Row, 1974.
- Mnookin R. H., Peppet S. R., Tulumello A. S., "The tension between empathy and assertiveness", *Negotiation Journal*, 12, 1996, p. 217-230.
- Nadiscic T., Fanelli A., Patient D., "The antecedents of interactional justice behaviors", Paper presented at the 3rd *International workshop on Research Advances in Organizational Behavior, Human Resources Management and Corporate Social Responsibility*, Toulouse, France, 2007, May.
- Nota L., "An assertiveness training program for indecisive students attending an Italian University", *The Career Development Quarterly*, 51, 2003, p. 322-334.
- Pancer S. M., "Salience of appeal and avoidance of helping situations", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 20, 1989, p. 133-139.
- Patient D. L., Skarlicki D. P., "Why managers don't always do the right thing when delivering bad news? The roles of empathy, self-esteem, and moral development in interactional fairness", *What motivates fairness in organizations?*, Gilliland S. W., Steiner D. D., Skarlicki D. P., Van den Bos K. (Eds.), Greenwich, IAP, 2005, p. 149-178.
- Patient D. L., Skarlicki D. P. "Interactional justice in communicating negative news: The role of communicator empathic concern and moral development", Paper presented at the 3rd *International workshop on Research Advances in Organizational Behavior, Human Resources Management and Corporate Social Responsibility*, Toulouse, France, 2007, May.
- Phillips J. M., Gully S. M., "Fairness reactions to personnel selection techniques in Singapore and the United States", *International Journal of Human Resource Management*, 13, 2002, p. 1186-1205.
- Pinkley R. L., "Dimensions of conflict frame: Disputants interpretations of conflict", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, p. 117-126.

- Pinkley R. L., Northcraft G. B., "Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, p. 193-205.
- Pohl R. F., Bender M., Lachmann G., "Autobiographical memory and social skills of men and women", *Applied Cognitive Psychology*, 19, 2005, p. 745-759.
- Rabin C., Zelner D., "The role of assertiveness in clarifying roles and strengthening job satisfaction of social workers in multidisciplinary mental health settings", *British Journal of Social Work*, 22, 1992, p. 17-32.
- Rathus S. A., "A 30 items schedule for assessing assertiveness", *Behavior Therapy*, 4, 1973, p. 398-406.
- Robbins S., Judge T., Gabilliet P., *Comportements organisationnels*, Pearson Education, New Jersey, 2006.
- Rupp D. E., Cropanzano R., "The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 2002, p. 925-946.
- Sampson, E. E., "Justice ideology and social legitimation", *Justice in Social Relations*, Bierhoof H. W., Cohen R. L., Greenberg J. (Eds), Plenum Press, New York, 1986, p. 87-102.
- Sanz de Acedo Lizarraga M. L., Ugarte M. D., Cardelle-Elawar M., Iriate M. D., Sanz de Acedo Baquedano M. T., "Enhancement of self-regulation, assertiveness, and empathy", *Learning and Instruction*, 13, 2003, p. 423-439.
- Shapiro D. L., Buttner E. H., Barry B., "Explanations: What factors enhance their perceived adequacy?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 1994, p. 346-368.
- Skarlicki D. P., Folger R., "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997, p. 434-443.
- Skarlicki D. P., Jones, D., "Training leaders in organizational justice principles to increase citizenship behavior in a retail setting", Unpublished manuscript, University of Calgary, 2002.
- Skarlicki D. P., Latham G. P., "Increasing citizenship behavior within a labor-union: A test of organizational justice theory", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, p. 161-169.
- Skarlicki D. P., Latham G. P., "Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union", A replication, *Personnel Psychology*, 50, 1997, p. 617-633.
- Skarlicki D. P., Latham, G. P., "How can training be used to foster organizational justice?", *Handbook of organizational justice*, Greenberg J., Colquitt J. A. (Eds.), Mahwah, NJ, Erlbaum, 2005, p. 499-522.
- Steiner D. D., Gilliland S. W., "Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, p. 134-141.
- Steiner D. D., Gilliland S. W., "Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives", *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 2001, p. 124-137.
- Stuart M. R., Lieberman J. A., *The fifteen minute hour: Practical therapeutic interventions in primary care*, 3rd edition, Philadelphia, Saunders, Elsevier, 2002.

- Suchman, M. C., "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20, 1995, p. 571-610.
- Taylor M. S., Tracy K. B., Renard M. K., Harrison J. K., Caroll S. J., "Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice", *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, p. 495-523.
- Tetlock P. E., "Toward an intuitive politician model of attribution processes", *The self and social life*, Schlenker B. R. (Ed.), New York, McGraw-Hill, 1985, p. 203-234.
- Thompson R. A., "Empathy and its origins in early development", *Intersubjective communication and emotion in early ontogeny*, Thompson R. A. (Ed.), Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1998, p. 144-157.
- Tyler T.R., Huo Y. J., Lind E. A., "Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures", *Psychology, Public Policy and Law*, 6, 2000, p. 1138-1163.
- Van den Bos, K., Lind E. A., "Uncertainty management by means of fairness judgments", *Advances in experimental social psychology*, Zanna M. P. (Ed.), Boston, Elsevier, vol. 34, 2002, p. 1-60.
- Vermunt R., "Employee stress, injustice and the dual position of the boss", *Emerging perspectives on managing organizational justice*, Gilliland S. W., Steiner D. D., Skarlicki D. P. (Eds.), Greenwich, IAP, 2002, p. 159-176.
- Wade-Benzoni K. A., Hoffman, A. J., Thompson L.L., Moore D. A., Gillespie J.J., Bazerman M. H., "Barriers to resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions", *Academy of Management Review*, 27, 2002, p. 41-57.
- Weber M., *Économie et Société*, Paris, Plon, 1921/1971.
- Weber J., "Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas", *Human relations*, 43, 1990, p. 687-702.
- Wolpe J., *Psychotherapy by reciprocal inhibition*, Stanford, Stanford University Press, 1958.
- Wolpe J., *The practice of behavior therapy*, 2nd ed., New York, Pergamon Press, 1973.