

Les antécédents des comportements de justice interactionnelle des managers

Nadisic Thierry

HEC School of Management, ISG-IRSAM, Paris, France

Tel : +33 (0)6 18 58 04 65 ; Fax: +33 (0)1 39 67 74 40

nadisict@hec.fr

Fanelli Angelo

HEC School of Management, Paris, France

Patient David

**Faculdade de Ciencias Economicas e Empresariais
Universidade Catolica Portuguesa, Lisbon, Portugal**

Résumé

Depuis à présent 20 ans, les chercheurs en justice organisationnelle ont montré que la justice interactionnelle et principalement la justice interactionnelle dont la source est le manager, a un impact significatif sur les attitudes et les comportements au travail. Récemment, on a montré que la justice interactionnelle est composée de deux construits différents : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Deux perspectives ont été appliquées à l'étude de la justice : une orientation réactive (quels sentiments de justice interactionnelle les gens ont-ils face à certaines situations de travail ? Quelles sont les conséquences de ces sentiments ?) et l'approche proactive (que font les gens, et les managers en particulier, pour apparaître justes au travail ?). Seules de rares tentatives ont été faites pour répondre à la question de ce qui entraîne les managers à se comporter d'une façon qui est considérée comme juste. Une réponse à cette question pourrait aider à comprendre comment concrètement influencer sur les superviseurs pour qu'ils agissent de façon plus juste et créent ainsi des attitudes et des comportements plus positifs au travail de la part des salariés. Cet article utilise cette troisième approche qu'il nomme la « perspective créative ». Il intègre sous cette dénomination le petit nombre de travaux qui ont cherché à identifier les antécédents des comportements de justice interactionnelle des managers. D'abord une revue de la littérature est présentée qui fait la synthèse de ces travaux et présente les variables qui ont été proposées ou testées comme ayant un effet sur le comportement de justice interactionnelle des managers. Ensuite des propositions sont faites concernant l'effet combiné de deux variables qui apparaissent comme ayant une importance particulière. D'une part, un antécédent situationnel, le sentiment de justice des managers eux-mêmes concernant la décision qui affecte leurs subordonnés, est supposé avoir un impact sur la composante informationnelle de leurs comportements de justice interactionnelle. D'autre part, un antécédent en termes d'habileté, le niveau des compétences sociales des managers, est proposé comme ayant un effet sur leur comportement de justice interpersonnelle. Ces deux variables apparaissent ainsi comme ayant un



effet additif sur les comportements de justice interactionnelle des managers. Des résultats préliminaires obtenus par une expérience auprès de 87 étudiants en MBA sont présentés et des implications théoriques et managériales concluent l'article.

Mots clés : justice organisationnelle, justice interactionnelle, compétences sociales, assertivité, empathie.

1. INTRODUCTION

Lorsque les salariés voient leurs salaires diminués de 15%, ils peuvent se sentir injustement traités et réagir d'une façon antagonique en démissionnant ou en volant leur entreprise. S'ils reçoivent une justification d'une façon respectueuse de la part du manager, ces réactions peuvent être très significativement réduites (Greenberg, 1990a). Ressentir que l'on a bénéficié de l'information adéquate et que l'on s'est vu montrer de la sensibilité interpersonnelle – lorsqu'une procédure est mise en œuvre qui peut avoir un effet sur ce que l'on reçoit comme récompenses de la part de l'entreprise – a été appelé la *justice interactionnelle* (Bies & Moag, 1986).

La recherche traditionnelle en justice organisationnelle (Bies, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001) a montré ce type d'effets qu'a la justice interactionnelle sur une variété d'attitudes et de comportements des salariés au-delà de l'impact de la justice distributive (la justice des récompenses reçues) et de la justice procédurale (dans son acception restrictive courante : la justice des procédures formelles utilisées pour décider de l'allocation d'une récompense). Cette perspective, consistant à étudier les effets qu'a un certain type de distribution, de procédure ou de comportements a été appelée la perspective réactive de la justice organisationnelle (Greenberg & Wiethoff, 2001). D'autres travaux montrent ce qu'un manager doit faire pour être considéré comme se comportant d'une façon juste (Deutsch, 1985; Martin & Harder, 1994; Chen, 1995; Bobocel & Zdaniuk, 2005). Cette orientation, consistant à étudier le type de caractéristiques organisationnelles et de comportements managériaux les plus justes a été nommée l'orientation proactive de la justice organisationnelle (Greenberg & Wiethoff, 2001). Des chercheurs ont récemment appelé à étudier les antécédents de ces caractéristiques organisationnelles et de ces comportements managériaux (Colquitt & Greenberg, 2003). Cependant seules quelques tentatives ont été faites pour identifier et tester empiriquement ces antécédents. Nous proposons de nommer cette approche « l'approche créative » de la justice organisationnelle car elle permet de comprendre comment créer des organisations plus justes. Cette dénomination nouvelle se justifie par le changement complet de perspective qui n'est plus ni réactive centrée sur le « quoi », ni proactive centrée sur le « comment » mais bien créative car centrée sur le « pourquoi ». Ces travaux concernent en effet principalement les déterminants du comportement de justice interactionnelle du manager : Folger et Skarlicki ont testé l'effet de la responsabilité du manager dans la décision négative affectant ses subordonnés en 1998,

Korsgaard, Robertson et Rymph en 1998 également ont montré l'effet du comportement du subordonné sur le comportement du manager, enfin Gilliland et Schepers ont plus récemment, en 2003, montré l'effet de certaines caractéristiques organisationnelles. Seules trois variables ont donc été pour l'instant testées comme déterminants des comportements managériaux de justice interactionnelle. Le but de l'étude présente est d'ajouter de nouvelles connaissances à ce corpus récent de travaux qui considère la justice interactionnelle comme une « variable dépendante¹ » (Folger & Skarlicki, 2001). Elle consiste à identifier l'impact de variables à la fois situationnelles et liées aux compétences sociales des managers sur leurs comportements de justice interactionnelle.

2. FONDEMENTS THEORIQUES

2.1. L'IMPORTANCE DE LA JUSTICE INTERACTIONNELLE

Le concept de la justice interactionnelle inclut deux différents construits: la justice informationnelle, qui renvoie aux justifications d'une décision (ce qui est dit aux salariés) et la justice interpersonnelle, qui concerne la sensibilité montrée par le manager à ses subordonnés (comment les choses sont dites). Plus précisément, la justice informationnelle se réfère à la sincérité et aux justifications tandis que la justice interpersonnelle inclut le respect et le caractère approprié des remarques (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993a; Shapiro, Buttner & Barry, 1994; Colquitt, 2001). Il a été montré que les deux construits ont des effets indépendants et additifs sur les réactions des salariés (Greenberg, 1993b, 1994). Les recherches n'ont distingué concrètement ces deux construits que récemment, après que Colquitt eut montré qu'ils représentaient des facteurs indépendants dans sa nouvelle échelle (aujourd'hui très largement utilisée) de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001). Par ailleurs il a été mis en évidence qu'ils permettaient chacun d'expliquer une part distincte de la variance des attitudes et comportements au travail (Colquitt et al., 2001).

Pour ce qui est de la source de la justice interactionnelle, Byrne (1999) a proposé un modèle multifocal de la justice dans lequel la justice interactionnelle est supposée exister à la fois au niveau du supérieur hiérarchique et de l'organisation dans son ensemble. Par la suite Rupp et

¹ Cette expression met l'accent sur le fait que, dans ces travaux, ce sont les comportements de justice qui constituent l'objet d'étude. En fait, dans le champ de la justice organisationnelle, les variables dépendantes réelles sont toujours les sentiments de justice à propos de ces comportements et non pas ces comportements en eux-mêmes.

Cropanzano (2002) ont confirmé que ces deux sources différentes existent pour la justice interactionnelle. En particulier ils ont montré que la justice interactionnelle venant du superviseur est un prédicteur beaucoup plus important de critères qui relèvent à la fois de l'organisation et du management que la justice interactionnelle venant de l'organisation.

Dans sa revue des études montrant l'importance de la justice interactionnelle, Bies annonce que ce concept prédit de nombreux attitudes et comportements au travail (Bies, 2001, p 92). Une méta-analyse a synthétisé ces résultats (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001, p 434). La justice informationnelle et la justice interpersonnelle prédisent l'évaluation des figures et des systèmes d'autorité, la confiance, la citoyenneté organisationnelle vis à vis des individus, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la satisfaction vis à vis des récompenses, les démissions et d'autres réactions négatives. Etant donnée cette importance reconnue de la justice interactionnelle au travail, il semble utile de s'interroger sur les facteurs qui peuvent la favoriser.

2.2. LA JUSTICE INTERACTIONNELLE ET L'EFFET CHURCHILL

Mais cette question n'aurait pas lieu d'être si les managers se comportaient généralement et naturellement de façon juste. On a considéré que même si la justice ne les motive pas de façon intrinsèque, les managers semblent pouvoir se comporter habituellement de façon juste pour des raisons instrumentales. Cette explication est dérivée de la théorie du management des impressions (Greenberg, 1990b). Du fait des attitudes et des comportements positifs que les salariés montrent lorsqu'ils sont traités justement, leur managers peuvent se comporter de façon juste simplement pour bénéficier de ces réactions positives. Par conséquent, les managers peuvent soit ressentir le besoin d'être justes de façon ultime soit voir la justice comme un moyen pour atteindre d'autres objectifs valorisés. Dans le premier cas on dit qu'ils montrent « un comportement juste », dans l'autre ils sont vus comme ayant un « comportement quasi-juste » (Leventhal, 1980). Dans les deux cas, ils semblent motivés à *apparaître* interactionnellement justes. C'est donc parce que « la justice fonctionne » (Greenberg & Cohen, 1982, p 457), que les managers se sentiraient concernés par elle et chercheraient à être récompensés en apparaissant habituellement comme étant justes. Ils joueraient alors leur rôle en « manageant des impressions de justice organisationnelle » de façon permanente (Greenberg, 1990b).

Pourtant il y a de nombreux cas où les managers ne se comportent pas de façon juste. De façon inattendue, c'est souvent justement lorsque les salariés auraient le plus besoin d'informations complètes et d'un traitement sensible qu'ils font face aux niveaux les plus élevés d'injustice interactionnelle : lorsqu'ils sont licenciés (Folger & Skarlicki, 1998). A cette occasion, les salariés font l'expérience de la distribution la plus défavorable qui soit possible dans la relation avec leur entreprise. Pour les conceptions relationnelles de la justice (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992; Tyler & Blader, 2000, 2003), cela est de nature à augmenter leur besoin de justice interactionnelle car être traité de façon juste signifierait qu'ils sont respectés comme des membres à part entière du groupe auquel ils s'identifient jusqu'au dernier moment. Par ailleurs, ce type d'événement est de nature à les mettre dans un état d'esprit très incertain. Pour les conceptions heuristiques de la justice (Lind, Kulik, Ambrose, & de Vera Park, 1993; Van den Bos, Vermunt, & Wilke, 1997; Lind, 2001; Lind & Van den Bos, 2002; Van den Bos & Lind, 2002), c'est précisément à ce moment que les gens sont les plus sensibles à un traitement juste. De plus, si leurs managers les traitent mal au moment du licenciement, pour la théorie du juste (Folger & Cropanzano, 2001), cela implique que les salariés leur en voudront et chercheront à obtenir réparation, au besoin par la vengeance. On pourrait rétorquer que ce cas est particulier car les managers n'ont plus aucune raison instrumentale d'apparaître justes car la relation d'emploi se clôt. Mais la réalité est tout autre. C'est au contraire dans l'intérêt de l'entreprise d'éviter les recours en justice pour licenciements abusifs. Ce que les recherches ont montré à cet égard est 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 insensible *au moment même du licenciement* quel qu'ait été par ailleurs le traitement reçu pendant l'ensemble de la relation d'emploi (Lind, Greenberg, Scott & Welchans, 2000.).

Ces éléments montrent donc qu'en dépit d'une forte motivation instrumentale à être juste (et d'une éventuelle motivation intrinsèque), en fait, « les temps durs font les managers durs » (Folger & Skarlicki, 1998). Les managers sont plus enclins à ce comporter de façon injuste que de façon juste lorsqu'ils licencient leurs subordonnés. De ce point de vue, une étude de 543 managers en ressources humaines a montré que les comportements injustes dans ces

circonstances étaient courants² (Gilliland & Schepers, 2003). 25% des répondants ont reconnu qu'ils avaient déjà escorté les salariés en dehors de l'entreprise immédiatement après les avoir informés de leur licenciement (même si seulement 4% ont 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. Par ailleurs de tels comportements ne sont pas limités à ce type particulier d'événement. Il a été montré qu'ils sont courants pour des décisions de recrutement (Bies & Moag, 1986), des appréciations de performance (Taylor, Tracy, Renard, Harrison & Carroll, 1995; Koosgaard, Robertson & Rymph, 1998), des diminutions de budget (Bies & Shapiro, 1987), des situations où l'on a à répondre à des accusations publiques (Folger & Skarlicki, 2001) et d'autres décisions managériales (Bies, 2001). Le fait pour des managers de se mettre à distance psychologique de leurs subordonnés lorsqu'ils leur annoncent une décision qui a un impact négatif, ce qui amène les subordonnés à ressentir des sentiments d'injustice interactionnelle, a été appelé l'« effet Churchill » (Folger, 1993, Folger & Skarlicki, 1998; Folger & Skarlicki, 2001; Folger & Pugh, 2002).

2.3. L'EFFET CHURCHILL ET LA CROYANCE EN UN MONDE JUSTE

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 polie et respectueuse qu'elle a eu pour conséquence une grande 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 au fait d'être poli 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).

² Les résultats de cette enquête doivent être considérés comme étant conservateurs. En effet le taux de réponse à l'enquête était faible (22%), cela pouvant être dû à une réticence à répondre pour les managers s'étant comportés de façon injuste. De plus 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.

L'effet Churchill apparaît comme un cas spécial de la théorie du monde juste (Lerner, 1980; Folger & Pugh, 2002, p 171). Selon cette perspective, les gens, en tant qu'observateurs, se mettent à distance vis à vis à des victimes qui souffrent injustement car être témoin de cette souffrance fait ressentir de l'angoisse. Lerner explique que cette angoisse est due à la menace que la situation représente pour ceux qui croient que le monde est un endroit juste. Pour maintenir cette croyance, les gens ont tendance à dénier l'injustice elle-même. Cela les amène à croire que les victimes méritent ce qui leur arrive et qu'ils n'ont donc aucune obligation morale à se rapprocher d'eux. L'effet Churchill est un effet de la croyance en un monde juste qui concerne des individus qui ne sont pas seulement témoins mais aussi à l'origine de la distribution défavorable qui affecte la victime. Ce qu'ils cherchent à protéger dans ce cas est leur propre image de soi. Cela a permis de renommer l'effet Churchill « l'effet de la menace à la croyance en un soi juste » (Folger & Pugh, 2002, p 171.).

Ce qui s'ensuit est que, dans l'entreprise, l'effet Churchill est le phénomène psychologique qui entraîne les managers à se mettre à distance de leurs subordonnés lorsqu'ils annoncent une décision défavorable ou injuste, produisant de ce fait des sentiments d'injustice interactionnelle de la part de leurs subordonnés. De façon concrète, l'effet Churchill peut donc être opérationnalisé comme un sentiment d'injustice interactionnelle vis à vis du comportement d'un manager. La justice interactionnelle comprenant les deux dimensions interpersonnelle et informationnelle, l'effet Churchill peut donc se décliner selon ces deux construits de sentiment d'injustice interpersonnelle et de sentiment d'injustice informationnelle.

Il est à noter que si l'effet Churchill a été mis en évidence dans des situations où le manager doit communiquer une décision défavorable, que celle-ci soit juste ou injuste, la théorie du monde juste (et son application sous la forme de la théorie du « soi juste ») n'en donne une explication que pour les cas où le manager doit communiquer une décision défavorable injuste. Il nous reviendra donc de rechercher une autre explication à des comportements d'injustice interactionnelle en situation d'annonce d'une décision défavorable mais juste.

Quoi qu'il en soit, les preuves de l'existence de l'effet Churchill contredisent l'idée selon laquelle les managers, même s'ils ne sont pas intrinsèquement justes, ont une motivation instrumentale à apparaître justes et se comporteraient habituellement de façon interactionnellement juste. Cela justifie donc que l'on identifie les facteurs à l'origine des comportements de justice

interactionnelle des managers. Deux types de facteurs peuvent être distingués : les facteurs situationnels et les facteurs liés aux managers eux-mêmes.

3. HYPOTHESES

3.1. LES ANTECEDENTS SITUATIONNELS

Certaines variables de contexte rendent l'effet Churchill plus susceptible de se produire. D'abord, dans le contexte des appréciations de performance, une expérience menée par Koorsgaard et al. (1998) a mis à jour que lorsque les subordonnés étaient moins assertifs, les managers se comportaient d'une façon significativement moins juste du point de vue interactionnel. Il est à noter que la situation consistait à annoncer un feedback négatif. Les auteurs se sont concentrés dans ce travail sur la dimension informationnelle de la justice interactionnelle.

Au-delà ce facteur lié aux subordonnés, il a été montré que l'organisation avait un effet sur la propension des managers à agir justement interactionnellement. Schminke, Ambrose et Cropanzano (2000) ont mis en évidence que la taille de l'organisation était reliée de façon négative aux sentiments de justice interactionnelle vis à vis des managers. Même si ces auteurs n'ont pas distingué entre aspect informationnel et interpersonnel, on peut supposer que la taille de l'entreprise influe en priorité sur l'aspect informationnel en réduisant les occasions de communiquer. Mais cette recherche n'a pas mis en évidence que l'effet de la structure organisationnelle sur les sentiments de justice était médié par le comportement des managers. Une autre étude de Gilliland et Sheppers (2003) a revanche montré ce rôle d'antécédent des comportements de justice des managers qu'avaient les caractéristiques organisationnelles. En particulier ce sont les comportements de justice informationnelle qui ont été l'objet de l'étude. Dans un contexte de licenciements, il est apparu que la nature de l'industrie, la syndicalisation de l'entreprise, les règles légalement applicables, l'existence d'un plan que les managers devaient suivre, le contrôle que les managers estimaient avoir et l'importance des effectifs licenciés avaient une influence sur trois composantes des comportements de justice informationnelle : le nombre de jours entre l'annonce et le licenciement effectif, la méthode de communication utilisée et la quantité d'informations transmise par les managers.

Enfin, il a été montré que l'existence d'une responsabilité du manager dans une prise de décision défavorable pour ses subordonnés avait un impact sur son comportement. Une expérience a mis en évidence que lorsque les managers sont conscients que c'est leur propre erreur de management

qui les entraîne à licencier leurs subordonnés, ils sont plus enclins à avoir un comportement d'évitement (Folger & Skarlicki, 1998). Ils 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. Cet effet peut être conceptualisé comme une prise de conscience par le manager d'une situation injuste et un impact de cette prise de conscience sur son comportement de justice interactionnelle. Cet effet n'a été empiriquement démontré que pour des licenciements mais le même mécanisme a été supposé exister dans d'autres contextes : quand un manager dénie sa participation à un événement injuste qui a impact négatif sur des victimes, lorsqu'il doit rejeter un candidat tout en sachant que le processus de recrutement est inadéquat, quand il doit faire une appréciation de performance négative alors qu'il n'a pas confiance dans le système d'appréciation ou bien lorsqu'il doit refuser une promotion à un subordonné tout en ayant de sérieux doutes sur la légitimité de la politique de promotion (Folger & Skarlicki, 2001). Dans chacun de ces cas, il est probable que le manager ressentira une forte menace concernant sa « croyance en un soi juste » du fait de la situation injuste elle-même à laquelle il est associé et réagisse en développant une forte motivation à se protéger afin de ne pas être blessé par ce sentiment (Folger & Pugh, 2002). C'est précisément cette motivation qui est supposée contrer la motivation intrinsèque ou instrumentale à apparaître juste et la dépasser complètement. On peut en tirer la proposition que les managers seront plus enclins à se comporter de façon interactionnellement injuste lorsqu'ils jugent que la décision qu'ils doivent imposer à leurs subordonnés est elle-même injuste.

C'est l'effet de cette dernière variable de situation que nous aimerions tester. L'effet du sentiment d'injustice du manager concernant la décision qui a un impact sur ses subordonnés n'a en effet jamais été clairement identifiée en tant que telle comme variable prédictive et son effet sur le comportement de justice du manager n'a jamais non plus été clairement validé. C'est pourtant la seule des trois variables citées dont l'effet est clairement fondé sur une théorie explicative robuste qui a été validée dans d'autres domaines du comportement organisationnel et de la psychologie sociale (la théorie du monde juste et son utilisation sous la forme de la théorie du « soi juste »).

On ne considèrera donc pas ici les deux autres variables citées, soit le caractère assertif des subordonnés et les caractéristiques de l'organisation. D'où notre première hypothèse :

H1a: Plus le sentiment de justice des managers à propos de la décision qui a un impact négatif sur leurs subordonnés est faible, moins leur comportement sera interactionnellement juste.

Cette première hypothèse peut être précisée. Les deux premiers facteurs situationnels cités ont fait état d'un impact sur le comportement de justice interactionnel, mais en fait principalement sur le comportement de justice informationnel. Le comportement assertif des subordonnés n'a été étudié que par rapport à la dimension informationnelle du comportement des managers. De même l'effet des caractéristiques organisationnelles mis à jour par Gilliland et Sheppers (2003) ne l'a été que par rapport à la justice informationnelle. De la même manière l'impact du troisième facteur situationnel cité et le seul testé ici, la responsabilité du manager dans sa décision de licencier, n'a été prouvé que sur la variable de la durée de l'entretien de licenciement. Or celle-ci renvoie à une dimension informationnelle de quantité d'informations et de justifications offertes par le manager.

D'un point de vue plus théorique, Masterson et al. (2005) ont proposé que les comportements de justice informationnelle et de justice interpersonnelle obéissent à des dynamiques différentes et ont des antécédents de nature distincte, les premiers étant plus liés à la situation, les seconds à des caractéristiques individuelles des managers. Par conséquent, nous nous attendons à ce que le sentiment de justice des managers, qui est lié à la situation, ait un impact plus important sur la composante informationnelle que sur la composante interpersonnelle de leur comportement de justice:

H1b: L'effet du sentiment de justice des managers vis-à-vis de la décision ayant un impact négatif sur leurs subordonnés sera plus important sur leur comportement de justice informationnelle que sur leur comportement de justice interpersonnelle.

Selon cette première hypothèse et en concordance avec la théorie du monde juste appliquée sous la forme de la théorie du « soi juste », l'effet Churchill est susceptible de se produire lorsque le manager juge qu'il est en train d'appliquer une décision injuste. C'est dans cette situation que, pour des motifs de protection de son image de soi, il est amené à ajouter une injustice interactionnelle à une injustice déjà existante liée à la décision, qu'elle soit distributive ou procédurale. Nous supposons donc que les situations injustes seront plus à même de produire l'effet Churchill que les situations simplement négatives.

3.2. LES ANTECEDENTS EN TERMES DE COMPETENCES SOCIALES DES MANAGERS

Un autre type de facteur peut favoriser l'effet Churchill. Il est lié à des caractéristiques personnelles des managers. Quelle que soit la situation, certains managers sont plus enclins à montrer de la distance vis-à-vis de leurs subordonnés et à se comporter de façon interactionnellement injuste. D'abord l'impact potentiel du niveau de développement moral des managers (Kohlberg, 1981) a été suggéré, en accord avec le modèle déontique de la justice (Folger, 1998, 2001; Cropanzano, Goldman & Folger 2003; Folger, Cropanzano, & Goldman, 2005) par Patient et Skarlicki (2005). Masterson et al. (2005) ont proposé une notion proche comme ayant un effet similaire, à savoir ce qu'ils ont appelé la valeur de la prise en compte des autres. Cependant l'importance de ce type de variable peut être mise en question puisque, selon une étude 86% des managers opèrent au même niveau de développement moral dit conventionnel (Weber, 1990, cité par Ambrose & Schminke, 2001). Plus généralement, si, comme nous l'avons vu, les managers montrent de la distance vis-à-vis de leurs subordonnés de façon à protéger leur image de soi en dépit d'une forte motivation instrumentale à apparaître justes, il est douteux qu'une variable motivationnelle comme le niveau de développement moral contrebalance fortement ce phénomène.

Trois autres variables ont été suggérées par les mêmes auteurs comme pouvant avoir un impact sur l'effet Churchill : l'empathie des managers (Patient & Skarlicki, 2005; Masterson et al., 2005), le trait de personnalité du caractère agréable³ (Masterson et al., 2005) et l'estime de soi (Patient & Skarlicki, 2005). Ces variables, en particulier l'empathie, qui est plus proche de la notion d'habileté, semblent plus à même de permettre d'aller au-delà de la simple motivation à être juste qui est contrée par la motivation à se protéger et peuvent donc rendre compte d'une mise en œuvre réelle d'un comportement de justice.

De ce point de vue, un dernier facteur a été suggéré comme ayant un effet : l'habileté des managers à réparer la relation (Folger & Pugh, 2002). Il ne concerne pas la motivation à être juste, qu'elle soit morale ou instrumentale, mais plutôt ce qui rend le comportement juste possible. 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 sur « la

³ qui appartient à la taxonomie des traits de personnalité dite des "Big Five".

relation praticien-patient et sur la satisfaction du patient » (Stuart & 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. Ces managers peuvent être instrumentalement ou moralement motivés pour être justes d'un point de vue interactionnel sans pour autant réussir à l'être concrètement. Une raison peut être qu'ils ne savent pas *comment* se comporter justement. Ils peuvent simplement manquer des habiletés pratiques et actionnables. Ces habiletés peuvent être appelées compétences sociales. En effet les compétences sociales sont définies comme des comportements qui, dans une situation donnée, prédisent des résultats importants comme l'acceptation des pairs, la popularité ou d'autres jugements sociaux sur les comportements (Gresham & Elliott, 1984). A cet égard, la recherche a démontré que les sentiments de justice sont des jugements importants concernant les comportements d'autrui. Ainsi les comportements qui sont jugés justes peuvent être considérés comme procédant des compétences sociales.

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, Bender, & Lachmann, 2005). Les compétences sociales permettent d'atteindre une aptitude sociale générale pouvant être définie comme la faculté à disposer et à utiliser habilement les compétences cognitives, émotionnelles et comportementales qui amènent à des interactions sociales réussies (Pohl, Bender, & Lachmann, 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, Ugarte, Cardelle-Elawar, Iriate, & Sanz de Acedo Baquedano, 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 a été définie comme un processus centré sur des réponses émotionnelles congruentes avec l'état émotionnel de l'interlocuteur (Davis, 1983; Eisenberg & Strayer, 1987). Les deux composantes affective et cognitive de l'empathie sont généralement intégrées dans un même construit. L'empathie est parfois divisée en deux sous-composantes : l'angoisse empathique et le souci empathique de l'autre, celui-ci représentant la chaleur, la sympathie et l'attention envers une victime (Davis, 1983). Parce que l'angoisse empathique se réfère aux propres sentiments d'anxiété et de gêne de l'observateur, seul le souci empathique de l'autre est susceptible d'avoir un lien avec les comportements de justice interactionnelle (Patient & Skarlicki, 2005). Il a été montré que l'empathie prédit les comportements prosociaux (McNeely & Meglino, 1994). Nous nous limiterons ici à l'étude du souci empathique de l'autre que nous appellerons empathie dans la suite de l'article.

L'assertivité est un construit qui a été proposé par Wolpe en 1958. Il l'a défini comme « l'expression appropriée de toute émotion autre que l'anxiété vis à vis d'une autre personne » (Wolpe, 1973, p. 81). L'assertivité a aussi été définie en référence à la défense de ses droits légitimes (Alberti & Emmons, 1970), ce qui a fait qu'elle a souvent été utilisée de façon interchangeable avec la notion d'agressivité (Galassi & Galassi, 1978). Par exemple, treize des trente items de l'échelle d'assertivité de Rathus qui est largement utilisée est significativement corrélée 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, Bridges, & Van der Ende, 2001; Arrindel, Van der Ende, Stewart, Lingsma, 1999; Arrindel, Sanderma, van der Molen, van den Ende, & Mersch, 1987). L'assertivité est liée à l'estime de soi et à la confiance en soi (Rabin & Zelner, 1992). Elle prédit aussi l'acceptation par les autres et leur soutien et plus généralement des relations réciproques et satisfaisantes (Sanz de Acedo Lizarraga et al., 2003).

Au total, l'empathie permet une meilleure compréhension de l'autre alors que l'assertivité permet d'avoir un impact sur 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

subordonnés ressentent et à mieux apprécier la situation alors que l'assertivité rend possible pour eux une expression directe et honnête de cette compréhension, ce qui permet une réaction plus adaptée. Même si ces deux compétences sont parfois considérées comme incompatibles, elles ont le plus souvent été vues comme indépendantes (Mnookin, Peppet, & Tulumello, 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 nous proposons d'étudier l'impact de ces deux variables dans cet article. D'où notre seconde hypothèse :

H2a: Plus le niveau de compétences sociales des managers est élevé (empathie et assertivité), plus leur comportement sera interactionnellement juste.

Parce que Gilliland & Schepers (2003) n'ont pas réussi à prédire les comportements de justice interpersonnelle des managers de ressources humaines dans leur étude sur l'impact des caractéristiques organisationnelles, ils ont suggéré que des « explications psychologiques » puissent être plus profitables à cet égard. De la même façon, dans leur étude conceptuelle, Masterson et al. (2005) ont proposé que si les variables situationnelles prédisent les comportements de justice informationnelle, ce sont en revanche les variables liées au manager lui-même et à sa personnalité (la valeur de la prise en compte d'autrui, l'empathie et le caractère agréable) qui prédisent les comportements de justice interpersonnelle.

De la même façon, comme l'empathie et l'assertivité renvoient à la capacité à prendre les émotions des autres en compte et à exprimer sa position de façon adaptée, nous nous attendons à ce qu'un haut niveau de ces compétences sociales ait un impact plus fort sur les comportements de justice interpersonnelle que sur les comportements de justice informationnelle. En effet les managers ne semblent pas avoir besoin d'habiletés particulières pour donner des justifications à une décision négative. En revanche montrer une sensibilité à l'expérience vécue par leurs collaborateurs relève d'une autre dynamique.

H2b : L'effet du niveau de compétences sociales des managers (empathie et assertivité) sera plus important sur leur comportement de justice interpersonnelle que sur leur comportement de justice informationnel.

3.3. L'EFFET ADDITIF DES SENTIMENTS DE JUSTICE DES MANAGERS ET DE LEUR NIVEAU DE COMPETENCES SOCIALES

Nous avons posé l'hypothèse qu'une variable situationnelle, le sentiment de justice des managers a un impact sur la composante informationnelle de leurs comportements de justice. Par ailleurs, nous avons posé l'hypothèse qu'une variable liée aux managers eux-mêmes, leur niveau de compétences sociales, a un effet sur la composante interpersonnelle de leurs comportements de justice. Comme le concept de justice interactionnelle est composé, par définition, de l'addition des construits de justice informationnelle et de justice interpersonnelle, il s'ensuit comme corollaire que les deux variables identifiées ont un effet additif sur les comportements de justice interactionnelle.

4. METHODES ET RESULTATS PRELIMINAIRES

4.1. PARTICIPANTS ET PROCEDURE

Des étudiants en MBA (n=87) d'une grande école française de management ont participé à une expérience visant à tester nos hypothèses en février 2006. Leur participation a été volontaire et leur permettait de valider 4% de leurs crédits dans le cadre de leur cours de comportement organisationnel. Ils ont dans un premier temps pris rendez-vous puis ont été accueillis pour une session d'une heure. Ils ont alors eu à signer un certificat d'engagement de non-divulgence d'information car des éléments soi-disant confidentiels sur la politique de la grande école et sur des dossiers d'étudiants allaient leur être transmis. Toutes les informations étaient en fait fictives. Ils prenaient connaissance de plusieurs lettres signées de vrais responsables de l'école (notamment du directeur délégué) les informant que l'école avait mis en place un programme de stages consistant à sélectionner des étudiants en troisième année du cursus en 3 ans afin de les mettre à la disposition d'entreprises demandeuses. Ils prenaient également connaissance de leur tâche qui était d'écrire une lettre de rejet à un candidat dont la candidature avait été refusée pour un stage. Ils avaient à leur disposition l'offre de stage de l'entreprise, le CV et la lettre de motivation des deux seuls candidats qui étaient censés avoir postulé pour cette offre : celui qui avait été retenu et celui qui avait été rejeté. Le but de l'exercice tel qu'il était affiché consistait à leur faire réaliser une tâche présentée comme réelle qui servirait ensuite aussi comme support pour un cours sur la communication écrite des managers. Sans que les sujets en soient conscients, le caractère juste ou injuste de la décision de rejeter le candidat faisait l'objet d'une manipulation.

Après avoir écrit leur lettre et mis celle-ci sous enveloppe prête à envoyer au candidat, les sujets étaient informés de l'objectif réel de l'étude et de son caractère fictif. Trois semaines après leur participation, ils ont eu par ailleurs à remplir sur Internet des échelles de personnalité d'une façon qui leur a semblé complètement indépendante de l'expérience dans un cadre de bilan de leurs compétences managériales.

4.2. VARIABLES DEPENDANTES

4.2.1. Comportement de justice interpersonnelle et informationnelle

Les seules évaluations des comportements de justice interpersonnelle et informationnelle que nous puissions pour le moment présenter sont les auto-évaluations réalisées par les sujets eux-mêmes après avoir écrit leur lettre communiquant la décision de rejet. Ils ont rempli les échelles de Colquitt (2001) de la justice interpersonnelle à 4 items et de la justice informationnelle à 5 items en fonction de la manière dont ils jugeaient leurs propres lettres. La fiabilité de l'échelle de la justice interpersonnelle a été de $\alpha=0,71$ et celle de l'échelle de la justice informationnelle a été de $\alpha=0,63$.

Il est prévu que les lettres elles-mêmes seront analysées à court terme par deux codeurs selon ces mêmes échelles de la justice interpersonnelle et informationnelle en suivant un schéma commun de codification. Cela permettra de comparer les résultats obtenus sur les échelles auto-évaluées et sur les échelles évaluées par les codeurs.

Nous avons également ici utilisé comme premier essai de mesure un peu plus objective de la justice informationnelle la longueur des lettres en nombre de mots. La longueur des lettres est en effet un indicateur de la recherche de justification de la décision prise.

4.2.2. Sentiment de culpabilité

D'une façon annexe par rapport aux deux variables dépendantes, à titre informatif, il a été demandé aux sujets de remplir des échelles d'affects positifs et négatifs dites PANAS (Watson, Clark & Tellegen, 1988) après avoir écrit leurs lettres. La variable de la culpabilité ayant été souvent étudiée dans les recherches sur la justice organisationnelle (Stein, Cropanzano & Nadisic, 2007) et étant donnée son implication possible dans l'effet Churchill (lorsque celui-ci consiste à se protéger d'apparaître comme quelqu'un qui est associé à quelque chose d'injuste

selon la théorie du « soi juste »), nous avons aussi testé son fonctionnement comme variable dépendante. L'échelle de culpabilité est une sous-échelle à deux items issue de l'échelle des PANAS. Sa fiabilité a été dans notre étude de $\alpha=0,86$.

4.3. VARIABLES INDEPENDANTES

4.3.1. Justice de la situation

La situation a été manipulée de telle façon qu'un tiers des sujets a eu à annoncer une décision juste, un autre tiers une décision modérément injuste et un dernier tiers une décision très injuste. Dans le premier cas, le candidat rejeté était celui dont la candidature était de moins bonne qualité et moins bien adaptée au poste proposé que celle du candidat accepté. Dans le second cas, suite à une erreur d'organisation de la grande école, c'était le candidat le moins bien placé qui avait obtenu le poste et il était trop tard pour changer les choses. Dans le dernier cas, une responsable du programme connaissait personnellement le candidat le moins bien placé pour le stage et avait unilatéralement décidé de retenir sa candidature malgré la meilleure qualité de l'autre candidat.

Les tests de manipulation ont montré une différence significative entre les jugements des candidats dans le sens attendu ($t=6,016$ et $p<0,001$). Le candidat dont le dossier était le moins adapté au poste a en effet été jugé moins bien placé pour le stage ($m=2,62$) et le candidat dont le dossier était le mieux adapté au poste a été jugé le mieux placé ($m=4,14$).

Par ailleurs les sentiments de justice des sujets ont été significativement différents dans les trois situations, du point de vue de leurs sentiments de justice distributive selon l'échelle de Colquitt de 2001 ($F=72,562$, $p < 0,001$) et du point de vue de leurs sentiments de justice procédurale selon l'échelle de Colquitt de 2001 ($F=29,879$, $p<0,01$). La situation où le candidat adapté a été retenu a été jugée plus juste distributivement ($m=14,61$) que la situation où le bon candidat n'a pas été retenu par erreur ($m=6,14$) ou volontairement du fait d'un piston ($m=6,27$). De même la situation où le candidat adapté a été retenu a été jugée plus juste procéduralement ($m=22,115$) que la situation où le bon candidat n'a pas été retenu par erreur ($m=15,478$) ou du fait d'un piston ($m=11,600$). Il est à noter que les sujets font une différence significative entre les deux situations injustes uniquement du point de vue de la justice procédurale.

4.3.2. Assertivité

L'échelle d'assertivité utilisée est l'échelle des conduites interpersonnelles comprenant 50 items (Arrindel et al., 1999, 2001). Sa fiabilité apparaît très bonne ($\alpha=0,96$).

4.3.3. Empathie

L'échelle utilisée est la sous- échelle à 7 items de Davis de l'attention empathique aux autres (1980) d'un niveau de fiabilité acceptable ($\alpha=0,75$). Cette sous-échelle est extraite de l'échelle globale d'empathie. Elle mesure spécifiquement les sentiments de chaleur, sympathie et prise en compte de la victime.

4.4. RESULTATS PRELIMINAIRES

Cette section présente les tests des hypothèses discutées. Pour chaque hypothèse nous avons utilisé des régressions OLS, ainsi que des analyses ANOVA et des comparaisons de moyennes. Le tableau n°1 présente les statistiques descriptives et les coefficients de corrélation.

Tableau 1: Means, standard deviations, and correlations

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Empathy	3,837	,497	(0,75)				
2. Assertiveness (performance)	3,308	,525	,138	(0,96)			
3. Guilt	5,000	2,833	.079	.153	(0,86)		
4. Interpersonal Justice	13,178	2,207	,204	,332(**)	.116	(0,71)	
5. Informational Justice	3,049	,960	,110	,251	-.079	,461(**)	(0,63)
6. Letter length	95,86	32,068	-,097	,074	-.150	,128	,358(**)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.4.1. Les antécédents situationnels

H1a consistait à prédire que le sentiment de justice des managers à propos de la situation qu'ils devaient annoncer à leurs subordonnés aurait un impact négatif sur leur comportement de justice interactionnelle, H1b précisant que cet impact serait plus fort sur la dimension informationnelle que sur la dimension interpersonnelle. De façon à tester cette hypothèse, nous avons utilisé des analyses ANOVA comparant le niveau des comportements de justice interpersonnelle et informationnelle auto-évalué en fonction des trois différentes situations : juste, injuste par erreur et injuste volontairement.

Les résultats n'ont montré aucune différence significative, ni pour la justice informationnelle ($F=0,194$, $p=0,824$), ni pour la justice interpersonnelle ($F=0,729$, $p=0,485$). Comme il s'agit d'auto-évaluations de leurs sentiments de justice par les sujets eux-mêmes concernant leurs propres lettres et que l'on peut penser qu'il est difficile d'être un bon juge de soi-même, nous avons voulu réaliser un autre test ANOVA un peu plus objectif sur la longueur des lettres en utilisant le nombre de mots. Bien que l'analyse ANOVA ne soit pas significative ($F= 0,663$, $p= 0,518$), nous avons des raisons de penser que cela est une conséquence de la petite taille de l'échantillon et du caractère limité que représente un seul indicateur brut pour représenter la justice informationnelle. Les moyennes présentent tout de même des différences importantes. Pour la situation juste, la moyenne du nombre de mots est de 90,08. Pour la situation injuste par erreur et injuste volontairement, la moyenne est respectivement de 99,86 et 97,03. Si l'on compare simplement la situation juste à la situation injuste (qu'elle soit par erreur ou volontaire), on obtient une différence de 90,08 contre 98,42 ($t=-1,155$ et $p=0,253$). Avec un échantillon plus grand et/ou des mesures complémentaires de la justice informationnelle (par un codage des lettres écrites) nous espérons pouvoir trouver une différence significative.

La difficulté à laquelle nous faisons face est cependant que l'effet est exactement opposé à l'effet prévu. Si ces résultats deviennent significatifs, ils montreront que les managers ont tendance à donner plus d'explications et de justifications en situation injuste qu'en situation juste. Cela démontrerait une sorte d'effet de compensation contraire à l'effet Churchill supposé.

Enfin, étant donnée cette absence d'impact significatif de la situation sur des variables comportementales de justice informationnelle en l'état actuel de l'analyse nos données, nous avons voulu tester si la situation avait au moins un effet significatif sur des variables attitudinales, en l'occurrence les émotions. Nous avons recherché s'il y avait des différences entre les trois situations pour ce qui est du sentiment de culpabilité. Nous avons alors trouvé une différence significative entre les trois situations dans le niveau moyen de culpabilité ressentie ($F=12,758$, $p=0,00001$). En situation juste, la moyenne est de 3,07, en situation injuste par erreur, elle passe à 5,25 et en situation injuste volontaire elle monte jusqu'à 6,43. Cela suggère qu'il y a eu une réponse émotionnelle réelle de la part des sujets au type d'injustice représenté par la situation. Aucune conséquence ne peut pour le moment en être tirée pour ce qui est du comportement qui suit ce sentiment de culpabilité. Il peut tout à la fois amener le manager à se mettre à distance psychologique pour se protéger selon l'effet Churchill ou bien l'entraîner au contraire à des

comportements prosociaux afin de diminuer sa tension intérieure. Les analyses après codage des lettres et augmentation du nombre de sujets de l'expérience nous permettront de répondre à cette question.

4.4.2. Les antécédents en termes d'habiletés sociales

La seconde hypothèse H2a consistait à lier positivement le niveau de compétences du manager du point de vue de l'empathie et de l'assertivité à son comportement de justice interactionnelle, l'hypothèse H2b précisant que cet effet devrait être plus important sur la dimension interpersonnelle.

Des régressions montrent que, comme supposé, le niveau d'assertivité prédit en effet le niveau de justice interpersonnelle ($\beta=0,332$ et $p=0,009$). Pour ce qui est de l'empathie, elle prédit aussi, comme prévu, le niveau de justice interpersonnelle mais de façon seulement marginale ($\beta=0,204$ et $p=0,93$).

Nous avons également réalisé une régression incluant l'empathie et l'assertivité comme prédicteurs de la justice interpersonnelle. Le résultat supporte partiellement notre hypothèse. Le coefficient pour l'assertivité est positif et significatif ($\beta=0,314$ et $p=0,015$). Le coefficient pour l'empathie n'est en revanche pas significatif ($\beta=0,200$ et $p=0,115$). Le R^2 obtenu montre que ce modèle permet d'expliquer 15,1% de la variance totale.

5. DISCUSSION

Prises ensemble, les deux hypothèses proposées permettent d'identifier quatre types de comportements de justice dans des situations dans lesquelles les managers doivent communiquer des décisions défavorables à leurs subordonnés. Un premier cas renvoie à une forte distance psychologique prise par les managers du point de vue informationnel comme interpersonnel, ce qui amène à des sentiments d'injustice forts de la part des subordonnés. Nous avons fait l'hypothèse qu'il fallait l'addition de deux facteurs pour que ce cas se produise : d'une part le sentiment de la part des managers eux-mêmes que la décision était injuste, ce qui avait pour effet de les inciter à se protéger en donnant le moins d'informations possibles sur la situation, d'autre part le faible niveau de compétences sociales (empathie et assertivité) des managers qui ne leur permettait pas d'accompagner efficacement leurs collaborateurs pour les aider à dépasser un

moment difficile à vivre. Ce premier cas correspond à une forme exacerbée de ce qui a été appelé « l'effet Churchill ». Mais un autre cas complètement opposé est également possible : même en situation où une décision défavorable doit être annoncée, les subordonnés peuvent avoir face à eux un manager se comportant de façon tout à fait interactionnellement juste. Cela ne se produit selon nous que si d'une part le manager est persuadé que la décision, même si elle a un impact négatif, est juste, et si d'autre part il a les compétences sociales lui permettant d'accompagner ses subordonnés efficacement du point de vue interpersonnel. Les deux derniers cas possibles renvoient à des situations intermédiaires où l'effet Churchill est à un niveau modéré du fait d'un équilibre entre alternativement une dimension faible et une autre forte de la justice interactionnelle. Si les managers pensent la situation injuste mais ont un haut niveau de compétences sociales, ils auront un comportement injuste du point de vue seulement informationnel. S'ils pensent la situation négative mais juste sans avoir les compétences sociales adéquates, ils se comporteront de façon injuste seulement sur la dimension interpersonnelle car ils ne montreront pas de sensibilité face à la souffrance de leurs subordonnés.

Tableau 2: Deux antécédents des comportements de justice des managers

<i>Sentiments de justice des managers</i> <i>Compétences sociales des managers</i>	<i>Situation défavorable jugée injuste</i>	<i>Situation défavorable jugée juste</i>
<i>Faible niveau de compétences sociales</i>	Comportement avec un faible niveau de justice interactionnelle	Comportement avec un faible niveau de justice interpersonnelle et un fort niveau de justice informationnelle
<i>Haut niveau de compétences sociales</i>	Comportement avec un faible niveau de justice informationnelle et un fort niveau de justice interpersonnelle	Comportement avec un fort niveau de justice interactionnelle

Les résultats préliminaires présentés à la section 4 ne confirment pas pour l'instant la réalité de l'impact de la justice de la situation sur le comportement de justice informationnel et mettent même en doute le sens de cet impact. Selon nos premières informations, l'effet Churchill pourrait être contrecarré par un effet de compensation entraînant les managers à sur-justifier une décision en situation d'injustice par rapport à une décision en situation juste. Ces résultats ayant été obtenus à partir de mesures auto-évaluées par les sujets de leur niveau de justice interpersonnelle

et informationnelle sur un échantillon de taille $n=87$, ils sont à confirmer en utilisant d'autres mesures multicritères plus objectives de la justice et sur un échantillon plus conséquent. Nous avons le projet de compléter nos analyses par le codage des lettres des sujets par deux codeurs procédant de façon indépendante à partir de mêmes directives et par l'ajout de nouvelles données. Quoiqu'il en soit, le caractère injuste de la situation montre, même en l'état actuel préliminaire de nos analyses, un impact significatif sur le sentiment de culpabilité des managers.

Pour ce qui concerne l'impact de la variable de compétences sociales sur le comportement de justice interpersonnelle en revanche, l'hypothèse est globalement confirmée même si c'est de façon marginalement significative pour ce qui est de l'effet de l'empathie. Il reste là aussi à vérifier ces résultats en utilisant des mesures plus objectives du comportement de justice interpersonnelle des managers et en augmentant le nombre de données.

5.1. IMPLICATIONS POUR LA THEORIE ET LA RECHERCHE

Greenberg et Wiethoff (2001) ont identifié deux manières différentes de voir la justice organisationnelle. Le point de vue réactif est le plus traditionnel. La justice est vue comme une variable indépendante qui a un impact sur les attitudes et comportements au travail. Dans ce cas, ce que les chercheurs cherchent principalement à prédire, ce sont la performance, les réactions de défection et les comportements contreproductifs au travail. Le point de vue proactif est une alternative plus récente qui consiste aussi à étudier la justice comme une variable indépendante mais s'intéresse à ses effets sur les comportements des managers : quelles règles de justice ceux-ci doivent-ils mettre en œuvre lorsqu'ils veulent produire des sentiments de justice ?

Ce que cet article propose en s'inspirant d'un nouveau courant de recherches, est d'utiliser un troisième et nouveau point de vue que l'on a appelé « le point de vue créatif » sur la justice. Il consiste à étudier les comportements de justice eux-mêmes et à faire un pas en arrière de façon à comprendre les antécédents qui peuvent expliquer pourquoi un comportement qui sera considéré comme juste est plus susceptible de se produire. Cette compréhension nous semble être fondamentale car il serait d'un intérêt limité de savoir *comment* les gens réagissent à la justice et la produisent au travail si l'on ne sait pas *pourquoi* concrètement ils essaient d'être justes. C'est en effet la réponse à cette question du pourquoi qui peut permettre d'avoir une influence sur les managers en les amenant à agir plus justement. Du fait de l'importance de la justice interactionnelle, cette influence est susceptible de produire de forts résultats positifs.

Plus précisément, les hypothèses proposées peuvent aider à mieux conceptualiser le mécanisme de l'effet Churchill qui équivaut à un niveau faible de justice interactionnelle. Cet effet a été montré dans des circonstances où l'événement à annoncer était soit négatif, soit injuste (Folger, 1993, Folger & Skarlicki, 1998; Folger & Skarlicki, 2001; Folger & Pugh, 2002). Mais l'analyse par la théorie du monde juste et par la théorie du « soi juste » amènent à penser que la menace à l'image de soi est plus importante lorsque la situation est négative et injuste que lorsqu'elle est seulement négative. Notre article propose que c'est seulement si la décision est négative et injuste que la protection de l'image de soi intervient et fait que le manager concerné se comportera de manière informationnellement injuste. Si le manager a par ailleurs aussi un faible niveau de compétences sociales, son comportement sera alors aussi interpersonnellement injuste. En revanche, si la décision est négative mais juste, un effet Churchill modéré sera toujours possible mais il ne sera alors pas dû à la volonté de protéger son image de soi puisqu'elle n'est pas mise en cause par la situation. Il sera simplement dû à un faible niveau de compétences sociales.

Ce travail permet aussi d'aider à mieux comprendre la dynamique de la justice informationnelle et de la justice interpersonnelle qui ont été définies récemment (Colquitt, 2001) comme les deux composantes de la justice interactionnelle. Nous avons supposé qu'elles sont affectées respectivement par des antécédents situationnels et personnels. Nous proposons que la situation injuste n'a un impact que sur la dimension des explications et justifications données par le manager, soit la dimension informationnelle de la justice. Nous proposons également que ce soient les compétences sociales qui ont un impact sur la qualité de l'accompagnement interpersonnel lors de l'annonce d'une mauvaise nouvelle, ce qui renvoie à la dimension interpersonnelle.

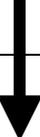
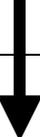
5.2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Les propositions présentées ici peuvent amener à deux implications différentes. D'abord les managers peuvent être entraînés à se comporter de manière plus empathique et assertive. En effet, il a été montré que l'habileté à se comporter assertivement pouvait s'améliorer par la formation (Lewittes & Bem, 1983; Thurman, 1985; Koorsgaard et al, 1998) de même que l'habileté à montrer de l'empathie (Sanz de Acedo Lizarraga et al., 2003). Par ailleurs on a montré que le niveau de justice interactionnelle des managers augmentait après qu'ils avaient été entraînés à se comporter de façon juste (Skarlicki & Latham, 1996, 1997, 2005; Cole & Latham, 1997). De

façon notable aucune étude n'a cherché à mettre en évidence les variables médiatrices entre un entraînement à la justice interactionnelle des managers et les sentiments de justice interactionnelle des subordonnés. Il se peut que ce soit les effets de cet entraînement à l'assertivité et à l'empathie qui produisent l'impact sur les comportements de justice interactionnelle. L'effet attendu d'une formation des managers aux deux compétences sociales identifiées est représenté par la flèche A dans le tableau 2.

Parce que l'autre variable critique est le sentiment de justice du manager, une seconde façon d'éviter l'effet Churchill et de favoriser les comportements de justice interactionnelle pourrait consister à recadrer les sentiments de justice des managers. Les gens ont montré qu'ils étaient sensibles aux effets de recadrage (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982). Persuader des managers, par exemple par des arguments économiques, que le management n'est pas à blâmer pour une décision négative qui ne peut rationnellement être évitée et qui donc n'est pas injuste peut les aider à être plus à l'aise. Cela leur permettrait de ne plus voir que le côté négatif de la décision et de ne plus être gênés par son côté injuste. Le résultat pourrait être qu'ils seraient alors plus à même de réagir de façon informationnellement juste. L'effet du recadrage des managers est représenté par la flèche B dans le tableau 2.

Tableau 3: Deux manières d'améliorer le comportement de justice interactionnelle du manager

<i>Sentiments de justice des managers</i> <i>Compétences sociales des managers</i>	<i>Situation défavorable jugée injuste</i>	<i>Situation défavorable jugée juste</i>
	<i>Faible niveau de compétences sociales</i> A 	Comportement avec un faible niveau de justice interactionnelle
<i>Haut niveau de compétences sociales</i> 	Comportement avec un faible niveau de justice informationnelle et un fort niveau de justice interpersonnelle	Comportement avec un fort niveau de justice interactionnelle

5.3. DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES ET LIMITATIONS

Des recherches pourraient tester ces effets de la formation et du recadrage qui semblent à même de rendre les managers plus justes. Les recherches pourraient aussi investiguer l'impact d'autres variables qu'elles soient situationnelles ou directement reliées à la personnalité des managers et dans ce dernier cas, qu'elles soient motivationnelles ou liées à des habiletés.

5.4. CONCLUSION

Ce travail étend le champ bourgeonnant des recherches en justice organisationnelle qui visent à identifier les antécédents des comportements de justice. Il est proposé d'une part que des comportements interactionnels injustes sont plus probables lorsque les managers sont plus motivés à protéger leur image d'un soi juste que d'être réellement justes. Parce qu'ils sont rétifs à apparaître comme étant associés à une décision injuste, paradoxalement, cela les amène à se comporter injustement du point de vue interactionnel, ajoutant une nouvelle forme d'injustice à une injustice déjà existante. Il est proposé d'autre part que quelles que soient les motivations liées à la situation, les managers ne seront justes concrètement que s'ils en ont les capacités, c'est à dire les compétences sociales. Ce genre de résultat croisant le type de situation et le type de personne est à même de donner des directions claires pour une action efficace visant à augmenter le niveau de justice dans les organisations.

RÉFÉRENCES

- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (1970). *Your perfect right: A guide to assertive behavior*. San Luis Obispo: Impact.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2001). Are flexible organizations the death knell for the future of procedural justice? In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace II: From theory to practice* (pp 229-244). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Arrindell, W. A., Bridges, K. R., & Van der Ende, J. (2001). Normative studies with the Scale for Interpersonal Behavior (SIB): II. US Students. A cross-cultural comparison with Dutch data *Behaviour Research and Therapy*, 39: 1461-1479.
- Arrindell, W. A., Van der Ende, J., Stewart, R., Lingsma, M. M., (1999). Normative studies with the Scale for Interpersonal Behavior (SIB): I. Nonpsychiatric social skill trainees. *Personality and Individual Differences*, 27: 417-431.
- Arrindell, W. A., Sanderman, R., van der Molen, H., van den Ende, J., & Mersch, P. P. (1987). The structure of assertiveness: A confirmatory approach. *Behaviour Research and Therapy*, 26, 337-339.

- Bellack, A. S., & Hersen, M. (1977). Self-report inventories in behavioral assessment. In J. D. Cone & R. P. Hawkins (Eds.), *Behavioral assessment*. New York, NY: Brunner/Mazer.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations, 1*: 43-55.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*: 199-218.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford CA: Stanford University Press.
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, (pp. 329-354), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin, 120*: 189-208.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (2005). How, when and why does outcome favorability interact with procedural fairness? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice*, (pp. 525-554), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Broome, B. J. (1991). Building shared meaning: Implications of a relational approach to empathy for teaching intercultural communication. *Communication Education, 40*: 235-249.
- Byrne, Z. S. (1999, April-May). 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.
- Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-U.S. comparison. *Academy of Management Journal, 38*: 408-428.
- Churchill, W. S. (1950). *The grand alliance*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Cole, N. D., & Latham, G. P. (1997). Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts. *Journal of Applied Psychology, 82*: 699-705.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied Psychology, 86*: 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied Psychology, 86*: 425-445.
- Colquitt, J.A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, (2nd ed., pp 165-210), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg J. & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical review. In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior, 24*: 1019-1024.
- Cropanzano R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (in press). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*: 113-126.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Eisenberg, N., & Strayer, J. (1987). Critical issues in the study of empathy. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 3-16). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Folger, R. (1993). *The "Churchill Paradox" in managing hard times*, Presentation at the national meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA, August 8-11.
- Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (2001), Fairness as deontology. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 3-33). Greenwich: IAP.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, (pp. 1-55), Stanford, CA: Stanford University Press.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). Justice and morality. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp 329-354). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R., & Pugh, S.D. (2002). The just world and Winston Churchill: An approach/avoidance conflict about psychological distance when harming victims. In Ross M. & Miller D.T. (Eds.) *The justice motive in everyday life*, (pp 168–186). New-York: Cambridge University Press.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame, *Academy of Management Journal*, 41: 79-87.
- Folger, R., & Skarlicki D. P. (2001). Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (vol. 2, pp. 97-118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Galassi, M. D., & Galassi, J. P. (1978). Assertion: A critical review. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 46: 537-546.
- Gilliland, S. W. & Schepers, D. H. (2003). 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: 59-83.
- Goldman, B. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29: 705-728.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75: 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Looking versus being fair: Managing impressions of organizational justice. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 111-157). Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, (vol. 1, pp. 79-103). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993b). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54: 81-103.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79: 288-297.

- Greenberg J., (2000). Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes. In E. A. Locke (Ed.), *A handbook of principles of organizational behavior*, (pp. 181-195). Oxford, England: Blackwell.
- Greenberg, J., & Cohen, R. L. (1982). Why justice? Normative and instrumental interpretations. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 437-469). New-York: Academic Press.
- Greenberg, J., & Wiethoff, C. (2001). Organizational justice as proaction and reaction: Implications for research and application. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace II: From theory to practice*, (pp 229-244). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gresham, F. M., & Elliott, S. N. (1984). Assessment and classification of children's social skills: A review of methods and issues. *School Psychology Review*, 13: 292-301.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development*. New York: Harper and Row.
- Korsgaard, M. A., Roberson, L., & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on manager's interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83: 731-744.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lewittes, H. J., & Bem, S. L. (1983). Training women to be more assertive in mixed-sex task-oriented discussions. *Sex Roles*, 9: 581-596.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory : justice judgements as pivotal cognitions in organisational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., Greenberg J., Scott K. S., & Welchans T. D. (2000). The winding road from employee to complainant : situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. *Administrative Science Quarterly*, 45: 557-590.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 24, pp 181-223). Boston: Elsevier.
- Martin J. & Harder J. W., (1994). Bread and roses: justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7: 241-264.
- Masterson, S. S., Byrne, Z. S., & Mao, H. (2005). Interpersonal and informational justice. In S. W., Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki & K. Van den Bos (Eds.), *What motivates fairness in organizations?* (pp. 79-103). Greenwich: IAP.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). 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: 836-844.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R. & Tulumello, A. S. (1996). The tension between empathy and assertiveness. *Negotiation Journal*, 12: 217-230.
- Patient, D.L., & Skarlicki, D.P. (2005). 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. In Gilliland S. W., Steiner D.D., Skarlicki D.P. & Van den Bos K. (Eds.), *What motivates fairness in organizations?* (pp. 149-178). Greenwich, IAP.
- Pohl, R. F., Bender, M., & Lachmann, G. (2005). Autobiographical memory and social skills of men and women. *Applied Cognitive Psychology, 19*: 745-759.
- Rabin, C. & Zelner, D. (1992). 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*: 17-32.
- Rathus, S. A. (1973). A 30 items schedule for assessing assertiveness. *Behavior Therapy, 4*: 398-406.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*: 925-946.
- Sanz de Acedo Lizarraga, M. L., Ugarte, M. D., Cardelle-Elawar, M., Iriate, M. D., Sanz de Acedo Baquedano, M. T., (2003). Enhancement of self-regulation, assertiveness, and empathy. *Learning and Instruction, 13*: 423-439.
- Shapiro, D. L., Buttner E. H. & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*: 346-368.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*: 434-443.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor-union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology, 81*: 161-169.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology, 50*: 617-633.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice*, (pp. 499-522), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 85*: 294-304.
- Stein, J., Cropanzano R., & Nadisic, T. (2007). Emotions and justice. Under review at the *Journal of Management Inquiry*.
- Stuart, M. R., & Lieberman, J. A. (2002). *The fifteen minute hour: Practical therapeutic interventions in primary care* (Third edition). Philadelphia: Saunders, Elsevier.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly, 40*: 495-523.
- Thompson, R. A. (1998). Empathy and its origins in early development. In R. A. Thompson (Ed.), *Intersubjective communication and emotion in early ontogeny* (pp. 144-157). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thurman, C. W. (1985). Effectiveness of cognitive-behavioral treatments in reducing type A behavior among university faculty. *Journal of Counseling Psychology, 32*: 74-83.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & Blader S. L. (2003). The group engagement model : Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review, 7*: 349-361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, 25*, (pp. 115-191). San Diego: Academic Press.

- Van den Bos, K. (2005). What is responsible for the fair process effect? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 273-300). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 95-104.
- Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments . In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). Boston: Elsevier.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*: 54, 1063-1070.
- Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas. *Human relations*, 43: 687-702.
- Wolpe J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Stanford: Stanford University Press.
- Wolpe J. (1973). *The practice of behavior therapy* (2nd ed.). New York: Pergamon Press.