



Le concept de justice procédurale de John W. Thibaut et Laurens Walker.

Rédacteur : Emilie Tranchant | Directrice de la publication : Emilie Tranchant | Usage de l'IA | Date de rédaction : 9 juillet 2026 | Dernière mise à jour :

Comprendre le concept en 1' chrono

La théorie de la justice procédurale élaborée par John W. Thibaut et Laurens Walker part d'un constat simple : les individus n'évaluent pas seulement la justice d'une décision à partir de son résultat, mais également à partir de la manière dont cette décision est produite. Une décision défavorable peut ainsi être jugée acceptable si la procédure ayant conduit à cette décision est perçue comme équitable. À l'inverse, une décision objectivement avantageuse peut être contestée si le processus apparaît arbitraire ou opaque.

Dans *Procedural Justice: A Psychological Analysis* (1975), les deux chercheurs montrent que les individus accordent une valeur intrinsèque à la procédure elle-même. Cette approche rompt avec les conceptions classiques de la justice distributive, centrées sur la seule répartition des bénéfices ou des charges. Leur hypothèse est que les procédures constituent un objet autonome d'évaluation normative.

Le cœur du concept repose sur deux dimensions essentielles : le contrôle sur le processus (process control) et le contrôle sur la décision (decision control). Le premier désigne la possibilité offerte aux personnes de présenter leurs arguments, d'être entendues et de participer à la procédure. Le second renvoie au pouvoir réel d'influencer la décision finale. Les recherches montrent que le contrôle sur le processus produit des effets particulièrement puissants sur le sentiment de justice, parfois davantage que le contrôle sur l'issue elle-même.

La justice procédurale opère ainsi un déplacement majeur : elle fait de la légitimité des institutions une question de qualité des procédures autant que de qualité des résultats. Cette perspective ouvre un vaste programme de recherche en psychologie sociale, en droit, en management public et en sciences des organisations, qui sera prolongé notamment par Tom R. Tyler autour de la notion de légitimité institutionnelle.

Identifier le champ conceptuel connexe

La justice distributive.

Elle désigne l'évaluation de l'équité des résultats obtenus, qu'il s'agisse de ressources, de récompenses ou de sanctions. La justice procédurale ne la remplace pas mais montre qu'elle ne suffit pas à expliquer les jugements d'équité.

La participation décisionnelle.

Elle correspond aux possibilités offertes aux individus de prendre part à l'élaboration des décisions. La participation accroît généralement la perception de justice, même lorsque son influence effective demeure limitée.

La légitimité institutionnelle.



Une institution est jugée légitime lorsqu'elle est reconnue comme exerçant une autorité juste et acceptable. La qualité des procédures constitue l'un des principaux fondements de cette reconnaissance.

La confiance institutionnelle.

Elle renvoie à la conviction que les autorités agiront de manière impartiale, cohérente et respectueuse. Les procédures transparentes renforcent durablement cette confiance.

La justice interactionnelle.

Développée par la suite, elle porte sur la qualité des relations interpersonnelles au cours de la procédure : respect, dignité, honnêteté des explications et qualité de la communication. Elle complète la justice procédurale sans s'y réduire.

La voix (voice).

Concept central dans les travaux ultérieurs, il désigne la possibilité pour chacun d'exprimer son point de vue avant qu'une décision soit arrêtée. Le simple fait d'être entendu contribue fortement au sentiment de justice.

Connaître l'historique du concept

Les travaux de Thibaut et Walker émergent dans les années 1970, à la croisée de la psychologie sociale expérimentale et des recherches sur les systèmes judiciaires américains. À cette époque, les analyses de la justice sont principalement dominées par les théories distributives, notamment les travaux de J. Stacy Adams sur l'équité des échanges ou les réflexions philosophiques renouvelées autour de John Rawls. Thibaut et Walker déplacent l'attention vers les mécanismes psychologiques qui conduisent les individus à accepter ou à contester les décisions.

Leur recherche repose sur de nombreuses expérimentations comparant différents modes de règlement des conflits : procédures contradictoires, arbitrage, médiation ou décisions unilatérales. Les résultats mettent en évidence que les personnes préfèrent souvent une procédure où elles peuvent intervenir, même lorsque cette participation ne modifie pas nécessairement le résultat final. Cette découverte constitue un tournant majeur dans l'étude empirique de la légitimité des institutions et influencera durablement la psychologie du droit, les sciences politiques et le management des organisations.

Se situer dans le débat

Les partisans

Les travaux de Thibaut et Walker ont profondément influencé la psychologie juridique et la théorie des organisations. Tom R. Tyler prolonge leur approche en montrant que la perception de procédures équitables favorise l'obéissance volontaire aux règles, la coopération avec les institutions et la confiance envers les autorités publiques. Les recherches sur la gouvernance participative, la médiation, la justice restaurative ou encore le management des ressources humaines mobilisent largement cette perspective. Les organisations internationales, les administrations publiques et de nombreuses entreprises intègrent désormais les principes de justice procédurale dans leurs dispositifs de décision, de concertation et de gestion des conflits.

Les opposants

Plusieurs critiques soulignent que l'accent mis sur les procédures risque d'occulter les inégalités substantielles produites par les décisions. Des auteurs issus de la philosophie politique ou de la sociologie critique rappellent qu'une procédure parfaitement équitable peut conduire à des résultats profondément injustes. D'autres montrent que la participation peut parfois demeurer purement symbolique : les individus disposent alors d'une possibilité d'expression sans véritable pouvoir d'influence, ce qui transforme la justice procédurale en simple instrument de légitimation.



La justice procédurale est aujourd'hui mobilisée dans de nombreux domaines : gouvernance des entreprises, consultation publique, politiques de santé, intelligence artificielle, justice algorithmique, médiation environnementale ou participation citoyenne. Face à des décisions de plus en plus complexes, les organisations cherchent moins à garantir l'unanimité sur les résultats qu'à construire des procédures perçues comme transparentes, impartiales, explicables et ouvertes à la participation des parties prenantes.

Approfondir : les références clés et liens utiles sur cette thématique

- Thibaut, John W. & Walker, Laurens. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, 1975.
- * Tyler, Tom R. *Why People Obey the Law*. Princeton University Press, 2006 (2^e édition).
 - * Tyler, Tom R. & Lind, E. Allan. « A Relational Model of Authority in Groups », *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992.
 - * Lind, E. Allan & Tyler, Tom R. *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer, 1988.
 - * Rawls, John. *Théorie de la justice*.
 - * Leventhal, Gerald S. « What Should Be Done with Equity Theory? », 1980.
 - * Tyler, Tom R. *Procedural Justice and the Courts*, nombreux articles de synthèse.

Se projeter



Pourquoi et/ou comment avoir recours à ce concept ?

La justice procédurale constitue un outil d'analyse particulièrement précieux pour le conseil, la stratégie et la transformation des organisations. Elle permet de déplacer la question classique — « la décision est-elle bonne ? » — vers une interrogation plus fondamentale : « la décision a-t-elle été élaborée selon une procédure reconnue comme juste par ceux qu'elle concerne ? »

Concrètement, ce concept aide à concevoir des dispositifs de gouvernance plus robustes : consultation des parties prenantes, transparence des critères de décision, possibilité d'être entendu, explicitation des arbitrages, voies de recours et impartialité des décideurs. Il fournit ainsi un cadre d'évaluation de la qualité démocratique des processus de décision, indépendamment de leur contenu.

Dans un contexte marqué par la multiplication des controverses, des transformations organisationnelles et des décisions assistées par des algorithmes, la justice procédurale rappelle qu'une institution conserve sa légitimité moins parce qu'elle satisfait systématiquement chacun de ses publics que parce qu'elle met en œuvre des procédures perçues comme impartiales, cohérentes et respectueuses des personnes. En ce sens, elle constitue aujourd'hui l'un des fondements conceptuels les plus solides de la confiance institutionnelle.

Cette fiche a été créée par la Boîte à mots, agence de planning stratégique, spécialiste de la communication en temps de crise et de transition. Elle s'adresse à des professionnels travaillant en lien avec ces sujets et fait partie de la boîte à outils de nos planneurs et marketeurs. Nous la partageons avec plaisir, merci néanmoins d'en faire bon usage ;)

