

# Le sentiment de justice au travail

par Thierry Nadisic

Mon manager me donne-t-il la possibilité de m'exprimer avant de prendre une décision ? Fait-il preuve d'empathie et de soutien émotionnel ?

Communique-t-il avec clarté ? Les recherches actuelles montrent que ce sont ces questions, plus que celles de l'équité de notre rémunération, qui nous permettent d'évaluer si nous sommes traités de façon juste.



Thierry Nadisic est chercheur à emlyon business school, docteur en comportement organisationnel, professeur agrégé et coach certifié.

Il explore dans son dernier ouvrage *Le Management juste* aux éditions UGA, l'une des principales sources du bien-être et de l'engagement au travail.

## • Quelle fut la genèse de l'ouvrage *Le Management juste* ?

L'un de mes premiers métiers c'était manager dans une entreprise qui créait et vendait des livres et des objets artistiques. Je trouvais les produits fantastiques mais les règles de fonctionnement étaient instables et les dirigeants peu respectueux. Je me suis rendu compte du gâchis d'énergie et des comportements irrationnels et antagonistes qui en résultaient parmi les salariés. C'est donc l'expérience de l'injustice qui m'a amené à m'intéresser à la manière dont on peut être juste. Ce livre est le résultat de la quinzaine d'années de recherches, de publications et d'interventions en entreprises que j'ai menées pour favoriser un management plus juste.

## • Vous avez publié l'année dernière *S'épanouir sans gourou ni expert* aux éditions Eyrolles. Ce nouvel ouvrage s'inscrit-il dans une continuité en explorant une autre facette du bien-être ?

Le sentiment d'être traité justement est un facteur important d'épanouissement au travail. Mon précédent livre avait pour vocation de montrer à chacun comment activer ses qualités personnelles, se mettre en lien positif avec l'autre et construire sa vision dans la vie, personnelle comme professionnelle. Avec ce nouveau livre publié aux éditions UGA, je montre tout ce qu'un manager ou un responsable qui cherche à être juste peut faire en amont pour favoriser cette triple dynamique de l'épanouissement.

## • Pourquoi la justice est-elle un facteur essentiel de l'engagement et du bien-être au travail ?

On peut donner beaucoup de soi-même au travail et commencer à s'épanouir lorsque nos besoins fondamentaux sont satisfaits. Si nous vivons dans la peur, s'il y a trop d'incertitude, si nous ne sommes pas reconnus, si l'entreprise ne prend pas assez soin de nous et bien sûr si nos gains matériels ne sont pas suffisants pour vivre dignement, nous resterons méfiants, centrés sur nous-mêmes, ferons le minimum et chercherons à l'extérieur du travail nos sources de satisfaction. La justice crée de la confiance, réduit l'incertitude, nous fait nous sentir membres à part entière d'un groupe et nous rappelle que nous sommes utiles. Quel que soit le travail que nous réalisons, la justice peut ainsi répondre à nos besoins fondamentaux et nous amener à nous engager et à mieux nous épanouir.

## • Comment devenir un manager plus juste ?

D'abord il convient de comprendre que ce qui est juste n'est pas ce que nous pensons juste mais ce que les collaborateurs ressentent comme juste. J'ai réalisé une enquête dans une entreprise de distribution qui a révélé que ses directeurs de magasins se jugeaient beaucoup plus justes que l'évaluation qu'en faisaient leurs collaborateurs. Pour réduire l'écart, il convient de se rapprocher de ses équipes, de les écouter, de tenir compte de ce qu'ils disent.

Il ne faut pas nécessairement prendre des décisions qui font plaisir aux salariés. En revanche, le plus souvent possible, il faut les faire participer aux décisions qui les concernent (justice procédurale), les informer des raisons pour lesquelles ont été prises des décisions qui peuvent avoir des conséquences défavorables (justice informationnelle) et faire preuve de respect, empathie et soutien moral (justice interpersonnelle).

## • Aujourd'hui, un manager doit montrer sa compétence professionnelle pour être considéré comme digne de confiance par ses collaborateurs tandis que beaucoup de salariés ne veulent plus de manager ou de patron... Comment cette transformation a-t-elle bouleversé notre rapport au travail et à la hiérarchie ?

Notre société contemporaine donne beaucoup d'importance aux valeurs d'autonomie et de liberté. L'autorité n'est plus légitime en tant que telle. L'expert, le dirigeant mais aussi les professeurs ou les parents ne sont suivis avec confiance que s'ils prouvent leurs qualités, en particulier leur capacité à être justes. La justice est ainsi devenue une compétence sociale cruciale dans l'ensemble des relations où une personne a des responsabilités sur d'autres.

# Test

## Vous sentez-vous justement traité au travail ?

Vous trouverez ci-dessous huit affirmations. Pour chacune d'entre elles, entourez le chiffre qui représente le mieux ce que vous ressentez :

1) Quand vous prenez une initiative qui a un effet positif pour l'entreprise, on vous montre des signes de reconnaissance clairs :



2) Les augmentations de salaire ainsi que les primes que vous percevez correspondent à ce que vous apportez comme contribution au sein de l'entreprise :



3) On vous demande votre avis avant de prendre une décision qui a un impact sur vous :



4) On se soucie de ce que les processus suivis pour prendre des décisions qui vous concernent respectent les normes éthiques et morales :



5) On vous montre du respect en vous traitant avec dignité :



6) Lorsque vous avez des difficultés on vous montre de l'empathie :



7) On vous explique les raisons pour lesquelles on prend des décisions lorsque celles-ci vous affectent :



8) On pense à vous prévenir en temps et en heure concernant les décisions qui auront un impact sur vous :



Ce test est fondé sur les travaux récents dans le domaine de la justice organisationnelle. Il s'inspire en particulier des travaux de Colquitt. Il prend appui sur les quatre types de sentiments de justice au travail.

Les salariés jugent en effet si leur entreprise et leur manager sont justes en vérifiant s'ils leur donnent ce qu'ils méritent (c'est la **justice distributive** qui est l'objet des deux premières questions), s'ils prennent des décisions de façon juste (les questions 3 et 4 évaluent cette dimension de **justice procédurale**), s'ils leur montrent du respect et de l'empathie (les questions 5 et 6 concernent la **justice interpersonnelle**) et s'ils leur donnent l'information adéquate (les deux dernières questions évaluent cette dimension de **justice informationnelle**).

### Votre score

Faites le total des points obtenus aux 8 questions.

**Moins de 22 :** vous vous sentez injustement traité. Votre engagement au travail et votre bien-être s'en ressentent. Avez-vous déjà pris le temps d'en parler avec votre manager ou avec un représentant du personnel ? C'est dommage de travailler dans des conditions dans lesquelles vous ne pouvez pas vous épanouir. Si votre score est très bas, attention, cela peut être dangereux pour votre santé. Cherchez des moyens de changer cette situation. Si vraiment vous n'y parvenez pas, peut-être est-ce le moment de changer de contexte professionnel.

**Entre 22 et 30 :** vous vous sentez traité de façon relativement juste. Il reste une bonne marge d'amélioration.

**Plus de 30 :** c'est une excellente nouvelle ! Vous êtes en train de vivre une belle expérience professionnelle. Continuez à nourrir la confiance mutuelle dans laquelle vous évoluez avec votre manager et votre entreprise.

