

LE SENTIMENT DE JUSTICE

POUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les **sentiments de justice et d'équité** sont des **valeurs fondamentales** pour les individus tant elles font partie intégrante de nos préoccupations quotidiennes.

Dans un contexte professionnel, de nombreuses décisions sont prises par la direction, générant parfois un sentiment d'injustice au sein des équipes. Celui-ci peut porter sur des réorganisations produisant des contraintes, des répartitions de tâches non comprises, des attentes de la collectivité ou tout simplement un sentiment d'incompréhension concernant une décision prise.



La justice au travail peut être un élément clé dans la compréhension de certains comportements au travail.

1. La justice au travail, qu'est-ce que c'est ?

Il faut savoir qu'il est **tout à fait normal qu'une personne réagisse rapidement face à des décisions ou des situations qu'elle peut trouver injuste**. Nous sommes par nature sensibles à l'injustice, modifiant ainsi nos attitudes et nos comportements au travail. Cela peut jouer sur les **émotions** des agents, en générant de la colère ou encore de la frustration dans certains cas.

La justice au travail, également appelée **justice organisationnelle**, s'intéresse à la **perception de l'équité sur le lieu de travail** (Byrne et Cropanzano, 2001).

En situation de travail, les agents ne vont **pas hésiter à se comparer à autrui dans une situation qu'ils jugent similaire à la-leur** pour savoir s'ils ont **plus ou moins d'avantages que d'autres**.



Ces sentiments de justice ou d'injustice organisationnelle peuvent **modifier les attitudes et les comportements des agents au sein de l'organisation**.

Il existe 4 dimensions de la perception de justice organisationnelle (Colquitt, 2001).



- **La justice distributive**

La justice distributive correspond à la **répartition des ressources** et des **avantages**, compte tenu des biens et des moyens matériels et immatériels que l'agent a à sa disposition pour travailler. Certaines décisions peuvent paraître « anodines » mais celles-ci peuvent affecter notre quotidien au travail en débouchant sur des perceptions de justice ou d'injustice.

Par exemple :



Un individu percevra la situation comme juste ou équitable dès lors qu'il estime que ses rétributions sont proportionnelles à la contribution qu'il apporte dans la collectivité.

- **La justice interpersonnelle**

La justice interpersonnelle se réfère à la **qualité des relations qu'on a avec les autres membres de l'organisation** aussi bien les collègues que les responsables hiérarchiques.

De manière plus précise, cela peut concerner **le comportement de la direction et des ressources humaines** lors de la mise en place de diverses procédures/projets ainsi que la manière de manager, à savoir :

- l'honnêteté
- le respect des droits
- un comportement décent
- la courtoisie
- la dignité

(Bies et Moag, 1986 - Folger et Skarlicki, 1999)

- **La justice procédurale**

La justice procédurale insiste sur « **comment** » **les décisions sont prises** au sein de l'organisation.

Les pratiques doivent être **appliquées de façon similaire à toutes les personnes concernées** de sorte à pouvoir assurer des **issues équitables** à tous.



En parallèle, il convient d'être vigilant quant à la **manière dont les décisions sont adoptées**. En effet, celles-ci ne doivent pas faire intervenir des biais personnels. Elles doivent être basées sur des informations exactes et respecter les normes éthiques, mais également être élaborées en consultation avec les personnes qui seront concernées par ces procédures/changements.

- **La justice informationnelle**

La justice informationnelle renvoie principalement à la **qualité des informations communiquées** aux collaborateurs.

Les agents ont besoin de **comprendre pourquoi vous avez opté pour ce choix** de procédure ou encore cette décision. En effet, les collaborateurs n'ont peut-être pas conscience/connaissance des différents enjeux qui sont pris en compte au niveau de la direction. Il est donc important **d'apporter des explications sur les choix mais aussi les raisons de vos choix**.

La **communication en amont des transformations est un levier capital** pour éviter les incompréhensions et lever les sentiments d'injustice.

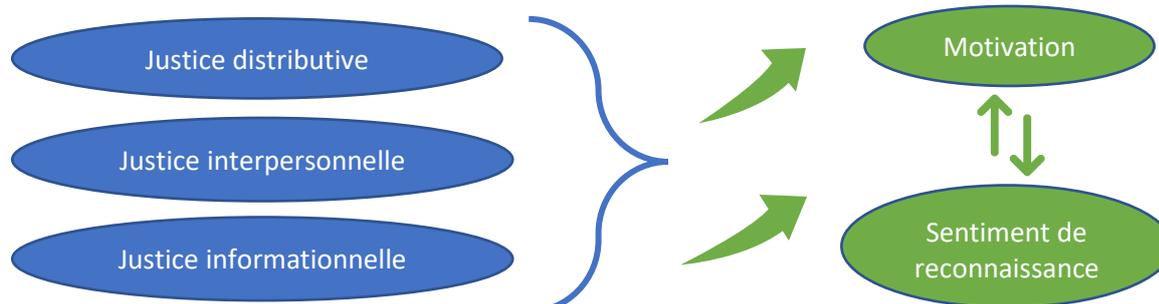


Et dans cette communication, le fond est aussi important que la forme : Les informations doivent être **transmises à tous pour être facilement comprises**, cela avec **respect et bienveillance**.

2. Pourquoi agir sur le sentiment de justice au travail ?

- **Pour agir sur la motivation et développer le sentiment de reconnaissance**

Le sentiment de justice organisationnelle favorise des **émotions positives** envers l'organisation mais aussi **l'implication des agents** dans l'organisation tout comme **leur satisfaction au travail** :



En parallèle, la reconnaissance produite par les supérieurs hiérarchiques renforce la **motivation** au travail.

Les formes de **reconnaissance** non-monétaire, qui se traduisent par des gestes spontanés et quotidiens, produisent davantage de motivation qu'une forme de reconnaissance uniquement basée sur des aspects financiers, lorsque le salaire correspond aux expertises et responsabilités (Tremblay, 2002). Ainsi la **valorisation du travail** peut renforcer la **perception de compétences et ainsi favoriser la motivation au travail**.



De ce fait, la reconnaissance de la part de la hiérarchie en complément d'un climat de travail fondé sur la justice accroît la motivation des agents.

- **Pour améliorer le bien-être au travail des agents**

Il a été démontré que le **sentiment d'injustice a des effets nuisibles sur la santé** car il augmente le risque de tomber malade aussi bien physiquement que mentalement.



L'existence d'injustices peut **dégrader la santé physique** des agents par l'intermédiaire du **stress** qu'elles engendrent. En effet, une situation d'injustice qui persiste génère du **stress chronique**, qui lui-même aura des effets sur la santé physique et mentale de l'agent.



L'injustice au travail peut aussi **impacter la santé mentale**. Les agents qui ressentent de l'injustice semblent avoir davantage de **sentiments négatifs**. La **dépression** et **l'anxiété** sont aussi des conséquences d'une injustice perçue.

En complément, si l'individu estime que sa contribution est supérieure aux récompenses qu'il reçoit par l'organisation (injustice distributive perçue), son **estime de soi** va considérablement chuter.



Cette dernière est fondamentale pour maintenir une stabilité psychique. De ce fait, l'injustice perçue affecte négativement les croyances que la personne a sur elle-même. Elle peut alors penser qu'elle n'a aucune valeur ou que son travail est de piètre qualité ; accompagnant ainsi la personne vers une **dépression** probable voir un **épuisement professionnel** en raison d'un manque d'équité dans l'échange social.

D'une manière globale, les agents qui perçoivent leur organisation comme étant juste sur les différents points seront plus épanouis, plus satisfaits mais aussi en meilleure santé.



3. Concrètement, comment faire ?

Afin d'agir en tenant compte de la perception de justice organisationnelle dans votre collectivité, il est important de se poser les questions suivantes :

- **La justice distributive**

« La décision prise me paraît-elle juste ? »



En prenant une décision, il est important de se demander si celle-ci respecte :

- **l'équité** : les agents attendent une gratification à hauteur de leur contribution. La gratification ne se limite pas uniquement au salaire. Elle peut prendre différentes formes : voiture de fonction à disposition, taille du bureau, accès à des ressources, etc. Elle peut également être l'objet de décision propre à l'évolution de carrière, l'accès à la formation, etc. ; de façon concrète, toutes les politiques qui peuvent concerner le personnel.
- **le non-favoritisme** : les agents estiment qu'il y a justice distributive quand toutes les ressources de l'organisation sont distribuées de manière égale et juste. L'équité interne peut être remise en cause s'ils estiment qu'un agent est favorisé tant sur l'aspect financier que sur les responsabilités qui lui sont allouées.

• La justice interpersonnelle

« De quelle manière j'agis avec mes collaborateurs ? »



- **le respect des règles sociales** : il est primordial de traiter tous les agents de la même manière, comme des personnes responsables. De plus, il faut prêter attention à ne pas faire preuve de **discrimination** ni laisser nos **préjugés** guider la manière dont nous nous adressons à une personne.
- **la dignité** : les agents attendent de leur hiérarchie d'être traités avec respect et dignité. La crédibilité en tant que dirigeant se fonde principalement sur la tenue des promesses mais aussi de la sincérité. Il convient de parler aux agents de manière chaleureuse et honnête.



• La justice procédurale

« De quelle manière cette décision a-t-elle été prise ? »



- **l'effet de la « voix »** : après avoir pris une décision au sein de la collectivité, les agents se demandent généralement les critères et les modalités qui ont conduit à ce choix. L'effet de la « voix » est un principe qui consiste à **demander l'opinion des agents** sur une décision en privilégiant un **management participatif**. Pour cela, il est important de **co-construire** des projets/outils/procédures avec les collaborateurs volontaires en leur demandant par exemple quels critères ils veulent voir appliquer ou tout simplement avoir leur avis sur la manière de procéder. L'autorité territoriale aura la possibilité d'accepter ou non les propositions des agents.



En demandant l'opinion des agents, la probabilité que la décision adoptée soit plus facilement acceptée augmente, même si cette dernière est différente de l'avis des agents. Néanmoins, si leur avis est trop souvent négligé, l'autorité territoriale/la direction pourra être remise en cause.

Pour pallier le sentiment d'injustice procédurale, il convient de privilégier des **comportements de soutien** de la part de la hiérarchie. Le sentiment de justice procédurale peut également être renforcé en donnant plus **d'autonomie aux agents**, cela permet à ces derniers d'avoir plus de **contrôle** sur la situation et maîtriser au mieux leurs activités.

• La justice informationnelle

« Comment les informations sont-elles transmises ? »



- **l'exactitude** : les agents attendent que la hiérarchie leur transmette des informations exactes, qui reflètent la réalité. En ne transmettant pas des informations, ou en cachant certaines données volontairement, la confiance des agents envers la hiérarchie se dégradera.
- **la pertinence** : les informations transmises doivent se baser sur des faits et non sur l'opinion personnelle. Il est important d'expliquer aux agents comment une décision a été prise (en rappelant les différents critères qui ont été décidés) mais également pour quelles raisons elle a été prise, qu'elle soit favorable ou défavorable. La **transparence** dans la communication est primordiale et les formes de communication doivent être adaptées aux interlocuteurs (oral, écrit, etc.).



Le **service Conseil en Organisation et Santé au Travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.

Fiche réalisée en collaboration avec [Aline HALTER](#),
Étudiante en Master 2 en Psychologie Sociale
du Travail et des Organisations.