

De quoi dépend le sentiment de justice en entreprise?

La justice organisationnelle est un concept important en entreprise, car la perception d'équité que les employés ont concernant les politiques, les processus et les pratiques de leur entreprise aura un impact sur leurs attitudes (ex. : satisfaction, engagement ...) et leurs comportements en milieu de travail (ex. : comportements de présence ou d'absence, taux de roulement ...).

La justice organisationnelle rend donc compte des sentiments, des perceptions individuelles de justice (ou d'injustice) en entreprise ; elle est donc subjective, car une situation peut paraître juste pour un individu et injuste pour un autre. Pour bien comprendre ce concept, regardons les trois dimensions qui la composent soit la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

La justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues, en lien à la fois de ce que les employés croient mériter et de leur comparaison à autrui, généralement une autre personne proche d'eux (collègues, amis...). En se comparant, l'employé va juger s'il est satisfait de la distribution de la rémunération dans son entreprise. En fait, l'individu compare son R/C à celui des autres (R=rétribution et C=contribution). Les rétributions comprennent, entre autres, les salaires/avantages, reconnaissance, apprentissages, sécurité, promotions, espace de bureau, travail stimulant. Dans les contributions, on inclut l'intensité de l'effort, les sacrifices, le temps réservé au travail, l'engagement, la réputation, la loyauté. En s'appuyant sur le mécanisme de la dissonance cognitive (dissonance cognitive étant un état de tension ressenti par une personne en présence de cognitions/connaissances/opinions/croyances incompatibles entre elles), plusieurs auteurs défendent l'idée qu'un salarié sous-payé sentirait de la colère et de l'amertume. Ces émotions négatives qui amènent une tension motiveraient les employés à trouver des moyens pour réduire cette tension (par exemple en réduisant ses contributions, en travaillant moins, en demandant une augmentation de salaire, etc.). La justice distributive est celle qui est le plus attachée à l'engagement de l'employé envers son organisation.

La justice procédurale réfère au sentiment de justice perçue concernant la façon ainsi que le processus qui a mené à une décision. La théorie de la justice procédurale regroupe deux éléments: le processus de contrôle (la possibilité pour les membres d'une entreprise de donner son point de vue et de se faire entendre par les décideurs) et les décisions (la clarté et l'exactitude des raisons que les décideurs donnent à un individu). Bref, pour que les employés aient perception de justice procédurale, ils doivent avoir l'impression qu'ils ont un certain contrôle sur le résultat et que les explications qui leur sont fournies sont correctes.

Leventhal, Karuza et Fry (1980) soutiennent que la perception de justice procédurale dépend de la cohérence des règles, de l'absence de préjugés, de l'exactitude des informations lors de la prise de décision, du droit d'appel dans la mesure qu'elle peut être corrigée en fonction de nouvelles informations, de l'écoute et du droit de parole. Le sentiment de justice procédurale a davantage de lien avec la satisfaction professionnelle, la confiance de l'employé envers l'entreprise, les

performances au travail et les comportements de citoyennetés organisationnelles (qui sont des comportements qui ne sont pas prescrits dans le contrat de travail, mais qui facilitent la vie au travail ex : gérer les conflits adéquatement, aider un collègue, la courtoisie, etc.).

La justice interactionnelle, qui est fortement liée à la personne qui véhicule l'information, réfère à la perception qu'a un individu à savoir si les superviseurs traitent les employés avec respect, considération et dignité (comprends diverses actions affichant une sensibilité sociale). Certaines recherches présentent la justice interactionnelle en deux dimensions. Tout d'abord, la justice informationnelle renvoie à l'exactitude et à la qualité des informations reçues lors des processus. Quant à la justice interpersonnelle, c'est davantage la qualité de l'échange interpersonnel entre individus notamment entre le supérieur hiérarchique et son subordonné. Selon plusieurs, la perception de la justice des gens face à la direction dépend du respect des quatre points ci-dessous lors des échanges interpersonnels :

- 1- Traiter les employés comme des gens adultes et responsables.
- 2- La crédibilité du supérieur hiérarchique dépendra de la tenue de ses promesses et de sa sincérité.
- 3- Traité avec dignité: le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité.
- 4- Respect des règles sociales: le supérieur hiérarchique ne fait pas preuve de discrimination ou de préjugés

En conclusion un sentiment de justice favorisera :

- la diminution d'émotions négatives notamment la colère, l'amertume et le stress;
- l'attachement envers l'entreprise, la satisfaction au travail et la confiance envers la direction;
- une plus grande acceptation des décisions organisationnelles;
- une augmentation de comportements positifs au travail tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle et de meilleures performances;
- une diminution des comportements professionnels improductifs tels l'absentéisme, le taux de roulement, les vols, le gaspillage, etc.;
- une meilleure estime de soi des employés et un meilleur sentiment d'auto-efficacité qui constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de faire ou non une tâche. Bref, une meilleure perception que l'employé aura de lui-même.

Bibliographie

Levy-Leboyer, Louche et Rolland.2005. RH, les apports de la psychologie du travail. Éditions Organisation

McShance, Steen et Benabou. 2013. Comportement organisationnel, 2^e édition. Chenelière Éducation.

[La iustice organisationnelle](#)

Robbins, Judge et Tran.2011. Comportement organisationnel. Pearson Education.

Pour en savoir plus

Région au travail, [Les émotions au travail dans l'entreprise](#)