Innovation managériale
By Francis Boyer



Être juste en management, c’est possible.

et ce n’est pas une question de vertu.

FRANCIS BOYER
Fondateur d’Innovation Managériale

SOMMAIRE

Le livre blanc en un coup d'œil

Première partie : Mieux comprendre la notion de justice 4

Égalité, équité, justice : un trio de concepts souvent confondus 4

La société est-elle juste ? 5

Une perception de justice différente selon les cultures 5

L'opposition entre égalité et équité 5

Les individus naissent avec des inégalités naturelles 6

La théorie du « voile d'ignorance » 6

Le pouvoir façonne les règles du jeu toujours en sa faveur 6

De la justice sociale au sentiment de justice 8

L'injustice au travail, un poison invisible aux effets délétères 8

Seconde partie : Les clefs du management juste 10

Quand l'égalité produit de l'injustice 10

Quand l'équité produit de l'injustice 11

Un système hiérarchique par nature source d'injustices 11

Les trois sentiments de justice en entreprise 13

La justice « distributive » 13

La justice « procédurale » 14

La justice « relationnelle » 14

Quand le cerveau biaise le sentiment de justice 17

Les 6 postures d'un manager juste 19

Le courage 19

L'impartialité 19

La cohérence 20

La transparence 20

L'écoute 20

L'humilité 21

Zoom sur 5 pratiques qui réduisent le sentiment d'injustice 23

D'un management juste à un management le moins injuste possible 23

ÉDITO

Ce que vous croyez juste ne l’est pas pour tous.



Depuis l’Antiquité, la justice est le socle sur lequel les sociétés se construisent. Aristote en faisait la vertu suprême, celle qui garantit l’harmonie de la cité. Aucune communauté humaine ne tient durablement sans elle : là où l’injustice s’installe, la défiance, le conflit et la division suivent.

L’entreprise n’échappe pas à cette règle. Elle est, elle aussi, une cité — un système social où des femmes et des hommes coopèrent, comparent, espèrent une reconnaissance. Et comme toute cité, elle aspire à être juste. C’est une intention noble. C’est aussi une promesse intenable.

Car la justice n’est pas le fruit de la raison : c’est un sentiment. Vous appliquez une règle identique à tous, avec des critères que vous voulez objectifs ; un collaborateur la vivra comme parfaitement équitable, un autre comme une injustice flagrante. Vous n’avez rien fait de différent. C’est leur regard qui diffère, façonné par leurs attentes, leurs comparaisons, leur histoire. La justice parfaite n’est donc pas difficile à atteindre : elle est, par nature, impossible.

Et ce sentiment n’a rien d’anodin. En France, 57 % des salariés estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur. Or l’injustice ressentie est un poison à part : contrairement aux autres frustrations, elle appelle réparation. Celui qui s’estime lésé cherche à rétablir l’équilibre — et, faute d’y parvenir autrement, peut aller jusqu’à nuire aux intérêts de l’entreprise : rétention d’information, rumeurs, désengagement, départ. C’est ce qui en fait l’un des ressentis les plus coûteux, et les plus silencieux, de la vie en entreprise.

Le plus troublant, c’est que presque personne ne le voit venir. On a formé les managers à décider, à fixer des objectifs, à évaluer, à contrôler. Jamais à comprendre le sentiment d’injustice. Ce n’est pas leur faute : on ne leur a transmis ni les clés pour le repérer, ni les leviers pour l’atténuer. Ils héritent d’un angle mort, et le reproduisent sans le savoir.

C’est l’ambition de ce livre blanc : éclairer ce phénomène mal compris, déculpabiliser les managers en montrant que l’injustice est souvent une mécanique avant d’être une faute, et leur donner des pistes concrètes. Non pour rendre leur management parfaitement juste — c’est impossible —, mais pour le rendre, décision après décision, le moins injuste possible.



FRANCIS BOYER
Fondateur d’Innovation Managériale

Première partie : Mieux comprendre la notion de justice

L'idée d'un management totalement juste est séduisante mais, derrière cet idéal, se cache une réalité : la justice parfaite est une chimère.

Pourquoi est-il si difficile d'instaurer un management juste et comment faire pour qu'il soit le moins injuste possible ? C'est ce que je vous propose de partager dans cet article en deux parties.

Égalité, équité, justice : un trio de concepts souvent confondus

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est essentiel de distinguer trois notions qui, dans le langage courant, prêtent souvent à confusion : celles d'égalité, d'équité et de justice.

Tout d'abord, l'égalité, qui vient du latin *æqualitas*, désigne l'idée de « même mesure ou quantité ».

En société, l'égalité se manifeste par le fait d'accorder les mêmes droits, les mêmes ressources et les mêmes opportunités à tous, sans aucune distinction.

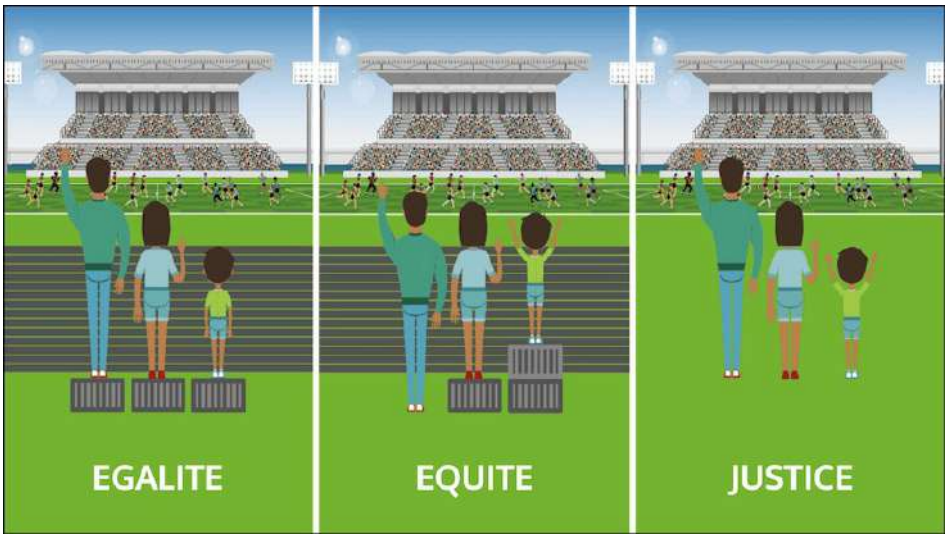
En entreprise, l'égalité se traduit, par exemple, par le fait d'offrir à chacun le même matériel pour travailler (un ordinateur portable, un bureau, une chaise standard) ou d'attribuer le même montant d'augmentation de salaire, sans prendre en compte la dimension individuelle.

Différent, le principe d'équité, qui vient du latin *æquitas*, renvoie à la notion « d'ajustement ». Elle vise à tenir compte des différences individuelles (contexte, capacités, besoins…) afin que l'accès aux mêmes résultats soit possible. On ne donne donc pas forcément la même chose à chacun, mais on adapte la répartition en fonction de ce qui est nécessaire. Par exemple, fournir un fauteuil ergonomique à un salarié souffrant du dos est une mesure d'équité ou attribuer une promotion au regard des résultats individuels atteints.

Enfin, la justice, dans son étymologie latine *justitia* évoque une idée d'harmonie et de droit commun. Elle englobe non seulement l'égalité et l'équité, mais elle suppose aussi la mise en place de principes moraux ou juridiques pour trancher ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Elle s'intéresse au caractère « juste » d'une situation, au-delà de la simple distribution ou répartition.

À RETENIR

Égalité, équité, justice : trois mots souvent confondus qui sous-tendent pourtant trois logiques extrêmement différentes, que tout manager devrait connaître.



Parce que la différence entre ces trois notions n'est pas toujours évidente à cerner, l'illustration ci-dessus aide à mieux la comprendre.

La partie gauche de l'image illustre le principe d'égalité. Chaque personne bénéficie d'une caisse de taille identique, sans prendre en considération la taille de chaque spectateur, ce qui fait que l'enfant ne peut pas voir le match, car il est trop petit.

La partie du milieu illustre le principe d'équité, dans le sens où les caisses ont été réparties en fonction des besoins de chacun. La caisse dont bénéficiait l'adulte, qui n'en avait pas besoin, a été attribuée à l'enfant qui, lui, en avait besoin, ce qui fait que tout le monde peut voir le match.

La partie droite illustre le principe de justice. Plutôt que de se préoccuper de la répartition des caisses pour résoudre une inégalité, la barrière, qui était à l'origine du problème, a été supprimée.

Contrairement à l'équité dont le but est de réparer une inégalité, la justice vise à transformer le système pour qu'il n'y ait pas d'inégalité ou d'iniquité.

La justice devrait donc être le pilier de toute société moderne, mais cet idéal est-il réaliste ?

La société est-elle juste ?

Si l'idée d'une société juste séduit, cela reste extrêmement difficile, pour les raisons suivantes :

Une perception de justice différente selon les cultures

La justice n'ayant pas de définition universellement validée, ce qui est perçu comme juste varie selon les sociétés, les époques et même les individus.

Par exemple, la redistribution des richesses par un impôt élevé est vue comme une mesure juste en Scandinavie alors, qu'aux États-Unis, ainsi qu'en France, une forte taxation des plus riches est souvent perçue comme une mesure répressive qui condamne la réussite individuelle.

Puisqu'une même règle peut être perçue comme juste ou injuste, il y aura toujours des désaccords, ce qui rend l'idée d'une société perçue comme étant juste par tout le monde utopique.

L'opposition entre égalité et équité

Dans son ouvrage *Éthique à Nicomaque*, Aristote définit la justice comme la vertu suprême qui garantit l'harmonie dans la cité, mais il reconnaît qu'y parvenir est extrêmement complexe, compte tenu de la contradiction entre les notions de justice « distributive » (répartition des richesses et des avantages selon le mérite ou les besoins) et de justice « corrective » (réparation des injustices passées pour rétablir un équilibre).

Le problème, selon cet ancien philosophe, réside dans le fait que ces deux logiques sont souvent en opposition, voire incompatibles. Doit-on garantir les mêmes droits pour tout le monde, sans exception, ou compenser les inégalités de départ ?

Si l'on prend l'exemple du système de santé Français, tout le monde bénéficie du même montant de remboursement des frais médicaux, sans distinction de revenu. Ce système est donc basé sur le principe d'égalité. Cependant certains spécialistes pratiquent des dépassements d'honoraires très élevés, ne permettant pas aux personnes ayant des revenus modestes d'en bénéficier. Cette pratique est donc inéquitable et devrait, en théorie, être proscrite pour que l'accès aux soins soit totalement juste, ce qui n'est pas le cas, et ne risque pas de le devenir, car cela serait perçu comme injuste de la part de ces professionnels qui considèrent les montants de leurs honoraires justes, compte tenu de leur niveau d'expertise.

Par conséquent, une société ne peut être totalement juste car elle doit en permanence trouver un compromis entre égalité (mêmes droits et ressources pour tous) et équité (adapter les ressources aux besoins de chacun) pour éviter les conflits.

Les individus naissent avec des inégalités naturelles

Selon le sociologue Pierre Bourdieu, les individus naissent dans des conditions inégales. Ainsi, selon son analyse, un enfant grandissant dans un milieu favorisé a plus de chance d'accéder à de meilleures études, de meilleurs soins et de meilleures opportunités. Un autre, né dans un environnement défavorisé, devra fournir des efforts bien plus importants pour arriver au même niveau. Ces écarts sont structurels et difficiles à corriger intégralement.

Ce point fut d'ailleurs évoqué un siècle auparavant par l'homme politique et penseur Alexis de Tocqueville : « *l'égalité des conditions est le point de départ de la démocratie moderne mais elle ne signifie pas que les hommes naissent avec les mêmes droits. La naissance et l'héritage du passé pèsent sur chaque individu, lui imposant un destin que l'égalité juridique ne peut totalement effacer* ».

Pour qu'une société soit totalement juste, il conviendrait donc que chaque individu naisse sans héritage, génétique ou social.

Mais, quand bien même, cela ne suffirait pas. Il faudrait aussi que ceux qui l'imaginent soient non seulement totalement neutres, impartiaux, mais aussi ignorants de la place qu'ils occuperont dans la société qu'ils constitueront.

La théorie du « voile d'ignorance »

C'est à ce titre que le philosophe américain John Rawls a proposé le concept de "voile d'ignorance" en 1971, en réponse à la question « comment construire une société véritablement juste ?».

Selon lui, pour qu'une société soit totalement « juste », il est indispensable que ses fondateurs ne sachent pas quelle sera leur place dans celle qu'ils vont édifier. Ce n'est qu'en ignorant totalement si l'on sera riche ou pauvre, en bonne santé ou malade, homme ou femme, d'une famille privilégiée ou défavorisée, que l'on aura intérêt à établir des règles qui garantissent des opportunités équitables pour tous.

Si cette lecture de pensée est pertinente, son application dans notre pays semble plus qu'improbable, tout du moins tant que notre société sera administrée par des élites qui se passent le « relais », car elles n'ont aucun intérêt à ce que leurs privilèges soient remis en question.

Le pouvoir façonne les règles du jeu toujours en sa faveur

Dans son ouvrage *La Distinction* paru en 1979, le sociologue Pierre Bourdieu démontre que les élites ne se maintiennent pas au pouvoir uniquement grâce à l'argent, mais aussi par l'éducation, la culture et les réseaux d'influence.

> **REPÈRE**
>
> *L'enjeu n'est pas de savoir quelle est la société la plus juste, mais de comprendre comment nous pouvons rendre la nôtre moins injuste.*
>
> **AMARTYA SEN**
> *L'idée de justice (2009)*

En effet, dans toutes les sociétés, ceux qui exercent le pouvoir, qu'il soit politique, économique ou social, disposent d'un avantage décisif : ils établissent les règles du jeu.

Du point de vue de l'auteur, ces règles sont conçues pour préserver leur position et limiter toute contestation du système en place. C'est pourquoi il est si difficile d'instaurer davantage de justice sociale dans de nombreux pays.

Le système des grandes écoles en est une illustration frappante : les enfants issus de milieux favorisés ont plus de chances d'accéder aux meilleures formations, puis aux postes de pouvoir. Or, ces mêmes élites déterminent les critères d'entrée dans ces établissements, entretenant ainsi un cercle fermé qui perpétue leur domination.

Ainsi, tant que le pouvoir définira lui-même les règles, il est presque impossible d'atteindre une justice parfaite. Le système se protège en excluant, consciemment ou non, ceux qui voudraient le changer.

Fort de ces principes, l'enjeu, comme l'évoque l'économiste et philosophe Amartya Sen dans son ouvrage *L'idée de justice,* parut en 2009, « *n'est pas de savoir quelle est la société la plus juste, mais de comprendre comment nous pouvons rendre la nôtre moins injuste* ».

Bâtir une société juste annihilerait-il le sentiment d'injustice ?

À RETENIR

La justice absolue est une chimère : elle dépend de nos émotions, de nos biais et de nos contextes culturels. La vraie question n'est pas d'être juste, mais de l'être un peu moins injuste.

De la justice sociale au sentiment de justice

Si la justice sociale a pour ambition d'établir un cadre de vie équitable dont la vocation est de minimiser les inégalités grâce à des normes qui se veulent rationnelles et objectives, cela n'empêchera pas que certaines décisions soient considérées comme injustes.

Qu'est-ce qui fait qu'une décision nous paraît « juste » ou, au contraire, foncièrement « injuste » ?

L'expérience du « *dilemme du tramway* », développée par les philosophes Philippa Foot et Judith Jarvis Thomson a permis d'illustrer les tensions entre différentes conceptions de la justice et de l'éthique des décisions. Cette lecture de pensée se déroule en deux temps :

- Dans le premier scénario, un tramway, hors de contrôle, fonce vers un passage piéton où cinq personnes discutent, inconscient du danger de mort. Vous pouvez actionner un levier pour le dévier sur une autre voie sur laquelle un cycliste roule. Le dilemme consiste à choisir entre ne rien faire et laisser mourir les cinq personnes qui discutent ou actionner le levier et condamner le cycliste. Quelle action vous semble la plus juste ?
- Dans le second scénario, vous observez la scène du haut d'un pont. La seule manière d'éviter ce dramatique accident est de pousser un homme massif qui se trouve à côté de vous pour stopper le tramway. Quelle décision vous semble la plus juste ?

Cet exercice de neuro-éthique a révélé plusieurs enseignements en matière de responsabilité et de justice décisionnelle.

Tout d'abord, qu'il n'est pas possible de se référer à une règle édictée par la justice sociale pour ce type de situation. L'individu est donc livré à lui-même pour faire ce choix. Mais sur quels critères ?

En France, environ 80% des participants ont décidé d'adopter une décision « utilitariste », à savoir sacrifier une personne pour sauver le plus grand nombre, contrairement au Japon où 40% des personnes ont décidé de ne rien faire au nom de l'harmonie sociale. Dans la culture de ce pays, l'acte de détourner le tramway implique une décision consciente de sacrifier une personne, ce qui peut être perçu comme une perturbation de l'harmonie. S'abstenir d'intervenir est considéré comme juste car cette décision va dans le sens de la préservation de l'équilibre, ce qui ne signifie pas pour autant que les Japonais sont indifférents à la vie humaine.

En ce qui concerne le second scénario, 80% des participants refusent de pousser l'homme alors que le résultat est le même (sauver cinq vies).

Cette différence s'explique par le fait que « tuer activement » suscite une résistance morale et émotionnelle beaucoup plus forte que celui de décider d'un changement de voie.

> **REPÈRE**
>
> *En l'absence de règles clairement définies, les décisions considérées comme justes reposent principalement sur la morale et les émotions.*

Cette expérience démontre qu'en l'absence de règles sociétales clairement définies, les décisions considérées comme « justes » reposent principalement sur la morale (qui varie selon les pays) et les émotions (qui varient selon les individus).

La notion de justice ne repose donc pas seulement sur la « raison », mais aussi sur la « morale » et « l'émotion », qui varie selon les individus.

L'injustice au travail, un poison invisible aux effets délétères

Les neurosciences, suite aux travaux de Tania Singer ou via les expérimentations en IRM de l'université de Zurich, ont démontré que le sentiment d'injustice active les mêmes zones cérébrales que la douleur physique. On ne se sent donc pas « lésé » uniquement sur le plan rationnel, c'est tout notre être qui réagit.

Contrairement à d'autres ressentis négatifs, le sentiment d'injustice se distingue par la volonté d'obtenir réparation, ce qui peut être à l'origine d'actes malveillants.

Selon Jerald Greenberg, chercheur en psychologie organisationnelle, ce qu'éprouve un salarié qui considère qu'une évolution salariale, une répartition des tâches ou une décision est injuste, ne se limite pas à de la frustration ou de la colère, comme ce peut être le cas pour le sentiment de ne pas avoir été respecté. Il cherche à obtenir une compensation de manière à retrouver ce qu'il considère lui être dû.

Une étude réalisée par Ambrose et Schminke en 2009 a révélé que 50% des salariés qui perçoivent des décisions managériales comme étant injustes sont enclins à adopter des comportements préjudiciables à l'entreprise, tels que la rétention d'informations, la propagation de rumeurs, du sabotage discret, une baisse volontaire de l'engagement, voire l'initiation de conflits ouverts.

Les neurosciences confirment cette singularité. Des recherches réalisées par De Quervain et al. en 2004 ont mis en avant que le désir de représailles, voire de vengeance, qu'éprouve la personne lésée, dans le but de récupérer ce qui lui est dû ou de compenser une perte, active le circuit de récompense du cerveau et provoque un sentiment de satisfaction, voire de gratification.

REPÈRE

50% des salariés perçoivent les décisions managériales comme injustes.

ÉTUDE AMBROSE ET SCHMINKE
2009

Par conséquent, prendre en considération le sentiment d'injustice n'est pas qu'une affaire de morale, mais un impératif managérial pour garantir la sérénité et la performance des équipes.

PARADOXE

Prendre en considération le sentiment d'injustice n'est pas qu'une affaire de morale, mais un impératif managérial pour garantir la sérénité et la performance des équipes.

C'est pourquoi les managers doivent disposer de grilles de lectures leur permettant de prévenir ce risque majeur, aussi bien pour l'entreprise que pour les collaborateurs, comprendre ses origines pour le traiter lorsqu'il s'exprime.

Seconde partie : Les clefs du management juste

S'il semble bien impossible d'instaurer une société qui soit totalement juste, qu'en est-il du monde de l'entreprise ?

Quand l'égalité produit de l'injustice

L'égalité est un principe cardinal dans le monde du travail : même salaire de base pour un poste donné, mêmes conditions d'évolution, mêmes primes d'ancienneté, mêmes droits selon le statut.

Ce principe fondateur, qui a servi de socle à la négociation des conventions collectives, a sans aucun doute permis de réduire l'arbitraire et de corriger certaines discriminations du passé. Mais ce souci d'égalité peut, paradoxalement, s'avérer injuste.

> **REPÈRE**
>
> *Le principe d'égalité sur lequel sont fondées les classifications est à l'origine, sans le vouloir, de nombreux sentiments d'injustice.*

L'économiste et philosophe Amartya Sen a mis en évidence cette contradiction en opposant « l'égalité des droits », qui assure un accès identique aux ressources, à « l'égalité des capabilités » ou « l'égalité des chances », qui mesure la capacité réelle des individus à en tirer parti.

Selon lui, donner à tous les mêmes opportunités ne garantit pas que chacun puisse en bénéficier. En effet, certaines personnes, en raison de contraintes personnelles (handicap, responsabilités familiales, faible réseau relationnel, difficultés financières), ne peuvent pas exploiter ces opportunités aussi facilement que d'autres, ce qui peut créer un sentiment d'injustice.

Imaginons une entreprise qui met en place la semaine en quatre jours, une mesure plébiscitée par 95 % des salariés. Un accord collectif est signé qui précise que ce nouveau rythme de travail, qui se traduit par une diminution de 47 jours de travail par an en contrepartie d'une augmentation de la durée quotidienne d'1 heure 30 minutes sur 4 jours pour maintenir la durée hebdomadaire, concerne tous les salariés, sans exception. Cette décision respecte parfaitement le principe d'égalité.

Cependant, pour certains jeunes parents, cette réforme se révèle être profondément injuste. Avant la mise en place de la semaine en quatre jours, ils pouvaient finir leur journée à une heure qui leur permettait d'aller chercher leurs enfants à l'école ou à la crèche, mais avec l'augmentation de la durée quotidienne, ils sont contraints de trouver une solution de garde, ce qui leur pose par ailleurs un problème financier. En effet, faire appel à une nourrice ou inscrire leur enfant en centre de loisirs représente un coût supplémentaire qu'ils ne peuvent assumer puisque le montant de leur salaire n'a pas changé.

Ce cas illustre une réalité souvent ignorée, à savoir qu'appliquer un même cadre à tous ne garantit pas que chacun en tirera des bénéfices. Faut-il alors privilégier l'équité, qui ajuste les règles selon les besoins ? Peut-être. Mais l'équité elle-même n'est pas sans paradoxe : en cherchant à s'adapter aux réalités individuelles, elle peut être perçue comme une injustice pour ceux qui n'en bénéficient pas.

Quand l'équité produit de l'injustice

« Toute action, même bien intentionnée, peut engendrer des conséquences imprévues susceptibles d'aller à l'encontre de ses objectifs initiaux », soulignait le sociologue Robert K. Merton dans son essai de 1936 sur les conséquences inattendues de l'action sociale, dont la vocation, rappelons-le, est de soutenir et d'améliorer le bien-être de personnes en situation de précarité ou d'exclusion. Ce constat s'applique aussi dans le monde de l'entreprise.

> **REPÈRE**
>
> *74 % des Américains considèrent que les politiques de discrimination positive peuvent, dans certains cas, défavoriser injustement des candidats qualifiés.*
>
> **PEW RESEARCH CENTER**
> *Enquête 2020*

Prenons l'exemple d'une organisation qui souhaite favoriser la diversité en instaurant des quotas de recrutement pour certaines catégories de population sous-représentées.

Animée par une intention positive, elle décide de réserver un pourcentage de postes aux femmes, aux seniors ou aux candidats issus de minorités, estimant que ces profils font face à d'importantes barrières d'accès à l'emploi.

Si l'objectif est de corriger une inégalité de départ, la mise en pratique peut engendrer des conséquences imprévues car certains bénéficiaires peuvent se sentir stigmatisés, perçus comme ayant été recrutés pour remplir un quota, plutôt que pour leurs compétences. Par ailleurs, les salariés qui ne sont pas concernés par ces quotas peuvent percevoir cette mesure comme injuste puisqu'elle privilégie l'accès à l'emploi, non pas sur la base du mérite, mais sur des critères « politiques ».

C'est ce qui a été mis en avant par le Pew Research Center suite à une enquête réalisée en 2020 aux États-Unis : 74 % des Américains considèrent que les politiques de discrimination positive peuvent, dans certains cas, défavoriser injustement des candidats qualifiés. Nous pourrions penser qu'il n'en est pas de même en France et pourtant un sondage réalisé par BVA en 2012 révèle que plus des deux tiers des Français rejettent le principe de la discrimination positive.

Il est assez fréquent de constater, qu'en voulant réparer, une inégalité on en crée parfois d'autres, voire, on augmente le sentiment d'injustice global.

Puisque l'instauration de règles « structurelles », dont la vocation est d'adopter un fonctionnement égalitaire et équitable, n'empêche pas le sentiment d'injustice, il serait cohérent de penser qu'il pourrait être atténué par la manière dont sont animées les équipes.

Cela nous amène à nous poser la question suivante : « le système de management Français prend-il en compte le sentiment d'injustice ? »

Un système hiérarchique par nature source d'injustices

D'un point de vue anthropologique, Marcel Mauss ou Karl Polanyi ont démontré que le travail ne saurait se réduire à des logiques purement productivistes car il est aussi un espace d'échanges symboliques, de lien social et de reconnaissance mutuelle.

Bien que, depuis le début du XXIe siècle, les entreprises valorisent de plus en plus le lien social et la collaboration, elles demeurent encore très influencées par l'héritage de l'organisation scientifique du travail et de la bureaucratie, privilégiant ainsi la coordination des tâches (« le faire ensemble ») à la construction d'un collectif (« l'être ensemble »).

C'est à ce titre qu'elles utilisent la règle comme principal outil de management. Or, si les règles ont pour vocation d'instaurer un cadre de travail, elles ne sont pas faites pour gérer les êtres humains et peuvent même altérer les relations.

C'est ce qu'a mis en avant le sociologue Michel Crozier en affirmant qu'une « organisation trop rigide finit par créer ses propres dysfonctionnements en renforçant les privilèges des uns et l'impuissance des autres ».

D'après ses observations, si le système hiérarchique a été conçu pour clarifier la répartition des responsabilités et garantir un fonctionnement efficace, il instaure aussi des déséquilibres de pouvoir (au sens de la possibilité d'agir) qui peuvent générer une forme d'injustice, dans deux circonstances notamment.

La première, lorsque l'entreprise accorde trop d'importance aux règles. En effet, quand une organisation multiplie les règles pour encadrer chaque décision, elle croit éviter les abus. Pourtant, plus il y a de règles, plus elles deviennent des obstacles.

Prenons l'exemple de deux employés qui veulent accélérer un projet. Le premier suit la procédure officielle et attend des validations successives qui prennent des semaines. Le second connaît les bonnes personnes et négocie en interne pour débloquer la situation, sans suivre le circuit normal.

Ainsi, la bureaucratie valorise ceux qui savent contourner les règles et pénalise ceux qui les respectent à la lettre, créant chez ces derniers un sentiment d'injustice.

La seconde, lorsqu'il n'existe pas de règle pour gérer une situation. Parce qu'il est impossible pour une entreprise de tout prévoir, il existe ce que cet auteur a intitulé des « *zones d'incertitudes* », à savoir des situations ou aucune procédure ne peut s'appliquer efficacement. Dans ce cas, ce sont les personnes qui disposent de l'expertise et du réseau relationnel qui prennent l'ascendant sur les autres, provoquant de fait un sentiment d'injustice, puisque la réussite ne repose plus sur le respect des règles, mais sur la capacité à les contourner.

> **REPÈRE**
>
> *L'injustice en entreprise est souvent un produit du système hiérarchique lui-même.*

Par ailleurs, les psychologues Jim Sidanius et Felicia Pratto, à travers leur *Théorie de la dominance sociale* proposée en 1999, ont démontré que tout système de pouvoir tend naturellement à produire des élites qui cherchent à maintenir leur position pouvant être à l'origine d'injustices. Plus une entreprise est hiérarchisée, plus elle valorise ceux qui maîtrisent les codes du pouvoir interne (influence, réseau, visibilité), souvent au détriment du principe de justice.

> **REPÈRE**
>
> *Tout système de pouvoir tend naturellement à produire des élites qui cherchent à maintenir leur position, pouvant être à l'origine d'injustices.*
>
> **THÉORIE DE LA DOMINANCE SOCIALE**
> *Sidanius et Pratto, 1999*

Un exemple frappant est le mode de sélection des dirigeants dans les grandes entreprises. France Stratégie a révélé en 2022 que 80 % des comités de direction du CAC 40 sont composés de diplômés des mêmes 10 grandes écoles (École Polytechnique, Sciences Po, HEC…). Ainsi, malgré les discours sur la méritocratie, ce phénomène de cooptation tacite entre élites verrouille l'accès aux postes stratégiques et bloque leur accès à ceux qui viennent d'autres horizons, générant de fait une injustice.

Au-delà de cette inégalité des chances, le faible nombre d'heures de formation consacrées aux relations humaines dans les grandes écoles françaises pose un problème majeur. Dans ces cursus d'élite, le temps consacré à la formation à l'animation et à la dynamique des équipes est très marginal, laissant les jeunes diplômés peu préparés aux réalités du management.

Faute d'y avoir été sensibilisés, la notion de justice au travail leur échappe bien souvent, et avec elle, la capacité à instaurer un management juste et équitable.

De plus, ce déficit de sensibilisation ne se corrige pas avec le temps. Une fois aux commandes, ces dirigeants ressentent rarement le besoin d'approfondir leurs compétences relationnelles, considérant leur parcours comme une preuve suffisante de leur légitimité. Ainsi, l'absence de prise en compte du sentiment de justice ne relève pas d'un choix délibéré, mais d'un angle mort du système de formation qui se perpétue au sommet.

Il ne s'agit pas de critiquer les comportements de certains dirigeants mais de reconnaître que l'injustice en entreprise est souvent un produit du système hiérarchique lui-même.

Les trois sentiments de justice en entreprise

En France, un sondage d'OpinionWay réalisé en 2022 révèle que 57 % des salariés estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur. Pourquoi ? Parce que la justice est avant tout une expérience subjective et personnelle.

C'est la raison pour laquelle deux personnes évoluant dans la même organisation pourront avoir des perceptions diamétralement opposées d'un processus de promotion ou d'un mode de répartition des bonus, simplement parce que leurs points de comparaison et leurs attentes diffèrent radicalement.

Se sentir injustement traité est bien souvent à l'origine de nombreux conflits et de tensions interpersonnelles en entreprise. Compte tenu de la complexité des perceptions d'injustices, la théorie de la justice organisationnelle, formalisée par le psychologue Jerald Greenberg en 1987, peut s'avérer d'une aide précieuse pour mieux anticiper les risques de sentiments d'injustice et les traiter lorsqu'elles se manifestent.

Cette théorie a pour mérite de distinguer trois sentiments de justice qui aident à mieux cerner les ressentis des collaborateurs.



La justice « distributive » :

Paul est ingénieur dans une entreprise de conseil en informatique. Depuis deux ans, il gère des projets complexes et génère d'excellents résultats pour son entreprise. Cette année, il a été particulièrement impliqué dans un projet stratégique qui a permis à son entreprise de décrocher un gros contrat.

Lors de l'annonce des augmentations annuelles, il découvre qu'il n'a obtenu qu'une hausse symbolique de 1,5 %, alors que son collègue Louis, embauché un an après lui et ayant travaillé sur des projets moins stratégiques, a bénéficié d'une augmentation de 5 %. En demandant des explications à son manager, on lui répond : « Louis a su se mettre en avant et négocier, tu devrais apprendre à mieux valoriser ton travail. »

Paul se sent profondément frustré. Il a donné sans compter, a dépassé les attentes, et pourtant, il n'a pas été récompensé à hauteur de son investissement. En discutant avec des amis travaillant dans d'autres entreprises du secteur, il se rend compte que son salaire est inférieur de 10 à 15 % à la moyenne. Il ressent une forte injustice « distributive », estime que son engagement n'est pas reconnu à sa juste valeur, et commence à envisager de chercher un nouvel employeur qui saura mieux reconnaître sa contribution.

Cet exemple met en avant le sentiment d'injustice « distributive », inspiré en partie par la théorie de l'équité de J. Stacy Adams, qui s'intéresse à la perception qu'ont les salariés du rapport entre leur contribution (travail, effort, résultats, créations de valeurs) et leur rétribution (salaire, reconnaissance, évolution

professionnelle…). Le sentiment d'injustice survient lorsqu'un individu considère que sa rétribution est inférieure à sa contribution.

Dans cet exemple, Paul compare son investissement en termes de temps, d'efforts et de résultats à sa rétribution et perçoit un déséquilibre. Il se sent donc lésé, non seulement par rapport à son collègue (comparaison interne à l'entreprise), mais aussi par rapport aux standards du marché (comparaison externe à l'entreprise). Ces comparaisons sont à l'origine de son désengagement et de son intention de quitter l'entreprise.

Jusqu'aux années 1980, la légitimité des managers reposait sur leur positionnement hiérarchique. Si certains collaborateurs ressentaient à l'époque un sentiment d'injustice, il était rarement évoqué et cela n'avait pas vraiment d'impact sur les motivations et les comportements car il était, d'une certaine manière, intégré.

Mais aujourd'hui elle ne va plus de soi et doit être démontrée. Ce que les baby-boomers acceptaient n'est à présent plus toléré par les salariés, ce qui a pour impact une expression plus forte et plus ferme du sentiment d'injustice.

C'est ce qui a été mis en avant dans une étude Ipsos qui porte sur le rapport « *contribution / rétribution* » au sein de laquelle 48% des Français ont déclaré s'estimer plutôt perdant en 2022, alors qu'ils n'étaient que 25% en 1993.

> **REPÈRE**
>
> *Concernant le rapport contribution/rétribution, 48 % des Français se sont estimés plutôt perdants en 2022, alors qu'ils n'étaient que 25 % en 1993.*
>
> **ÉTUDE IPSOS**
> *2022*

Cette évolution doit être prise au sérieux car, à présent, lorsque les salariés considèrent qu'ils donnent à l'entreprise plus qu'ils ne reçoivent de sa part, et qu'ils ne peuvent augmenter leur rétribution, de récentes études démontrent qu'ils ont tendance à réduire leur contribution ou à nuire à l'entreprise (rétention d'informations, ragots…) pour rétablir l'équilibre.

La justice « procédurale » :

Lorsqu'il est difficile ou complexe d'apprécier la justice « distributive », les individus se tournent vers la justice « procédurale », afin d'évaluer le bien-fondé des critères décisionnels.

Émilie travaille depuis huit ans dans une entreprise de marketing digital. Elle postule pour une promotion interne au poste de responsable de projet, un rôle qu'elle occupe déjà officieusement depuis plusieurs mois en raison du départ de son supérieur.

Lorsque les résultats du processus de sélection sont annoncés, Émilie découvre avec stupeur qu'un collègue moins expérimenté, arrivé il y a seulement deux ans, a été choisi à sa place. Elle demande des explications à la direction, mais la réponse est vague : « C'était une décision stratégique », sans plus de détails. Aucun critère précis de sélection n'a été communiqué, et elle ne sait même pas sur quels éléments elle a été évaluée ni en quoi son dossier était moins bon.

Frustrée et se sentant traitée de manière injuste, Émilie perd confiance dans l'équité des décisions de l'entreprise. Son engagement diminue, et elle commence à envisager d'explorer d'autres opportunités professionnelles où la reconnaissance de ses compétences sera plus transparente et méritocratique.

> **REPÈRE**
>
> *De nombreuses recherches démontrent que les individus sont prêts à accepter des décisions qui leur sont défavorables s'ils connaissent les critères sur lesquels elles reposent.*

Cet exemple illustre le sentiment d'injustice « procédurale » qui porte sur les critères sur lesquelles sont prises les décisions. Qu'il s'agisse d'embaucher, de licencier ou de promouvoir, les processus sont-ils clairs, transparents et cohérents ? Les salariés comprennent-ils les règles du jeu ?

De nombreuses recherches démontrent que les individus sont prêts à accepter des décisions qui leur sont défavorables s'ils connaissent les critères décisionnels. Ne pas les évoquer augmente en revanche la méfiance et le sentiment d'injustice.

Dans ce cas, Émilie ne remet pas forcément en question le choix final, mais le manque d'explication et l'absence de clarté dans les arguments mis en avant par son responsable, alimentant ainsi un sentiment d'injustice qui aurait pu être évité ou atténué si l'entreprise avait été transparente avec elle sur les critères décisionnels.

La justice procédurale permet également de satisfaire le besoin de reconnaissance et déontologique puisque le salarié estime qu'il est dans une entreprise qui respecte la morale et la dignité de chacun.

La justice « relationnelle »

Claire est responsable marketing dans une entreprise de cosmétiques. Son manager, Antoine, est reconnu pour être exigeant, mais aussi pour avoir une attitude bienveillante avec certains membres de l'équipe. Cependant, Claire remarque qu'il ne lui accorde pas la même considération que ses collègues.

Lors des réunions, Antoine prend le temps d'écouter attentivement les idées de certains collaborateurs et leur accorde des retours constructifs. En revanche, lorsqu'elle s'exprime, il l'interrompt fréquemment, minimise ses propositions et ne prend jamais le temps de la féliciter, même lorsqu'elle obtient de bons résultats.

Un jour, Claire apprend que son projet de refonte du site web a été validé en comité de direction, mais Antoine ne l'en a pas informée. Elle l'apprend par une collègue, alors que d'autres responsables sont systématiquement prévenus en personne et félicités pour leur travail.

Claire ne comprend pas pourquoi elle est traitée différemment de ses collègues par son manager. Elle se sent frustrée et injustement traitée.

Cet exemple illustre le sentiment d'injustice « relationnelle », qui aborde la manière dont l'entreprise me traite et traite les autres. Il s'agit donc d'un processus de comparaison entre individus sur un même sujet. Le fait d'estimer être moins bien considérée que ses collègues (moins d'attention, moins de reconnaissance…) augmente ce sentiment d'injustice, ce qui ne sera pas le cas si la personne se sent traitée équitablement.

Outre le sentiment d'injustice, cette situation peut être à l'origine de plusieurs ressentis de la part de Claire, tels que la perte de confiance en elle, la colère ou l'humiliation qui pourront aboutir soit à un désengagement progressif, soit à un désir de réparation du préjudice subi, soit à un départ de l'entreprise.

Par ailleurs, de nombreuses recherches ont démontré que plus une personne peut s'exprimer, moins elle ressent le sentiment d'injustice car elle se sent considérée.

Par exemple, les salariés jugeront leur évaluation annuelle plus juste s'ils ont eu un droit à la parole avant que l'évaluation finale soit décidée. L'effet sera plus fort s'ils ont pu procéder à une auto-évaluation en complément de celle de la hiérarchie et le sentiment d'injustice sera considérablement atténué s'ils ont pu bénéficier d'un 360 degrés puisque son évaluation aura été effectuée par plusieurs personnes.

Instaurer un système de management qui se veut juste suppose de prendre en considération ces trois sentiments, car ils sont interdépendants. Par exemple, il ne suffit pas de bien récompenser (justice distributive) si le mode de décision est flou (justice procédurale) ou si les relations sont tendues (justice relationnelle).

À RETENIR

Le sentiment de justice repose sur trois piliers : le rapport entre ce que je donne et ce que je reçois (distributive), les critères sur lesquels sont fondées les décisions (procédurale), la manière dont je suis traité par rapport aux autres (relationnelle).

DIAGNOSTIC EXPRESS

Vos collaborateurs se sentent-ils justement traités ?

Notez chaque affirmation de **1** *(pas du tout) à* **5** *(totalement)*

Q1 · LA JUSTICE DISTRIBUTIVE

Mes collaborateurs estiment que leur rétribution est proportionnelle à leur contribution.

1	2	3	4	5

Q2 · LA JUSTICE PROCÉDURALE

Mes collaborateurs connaissent les critères sur lesquels sont prises les décisions.

1	2	3	4	5

Q3 · LA JUSTICE RELATIONNELLE

Mes collaborateurs considèrent qu'ils sont considérés et traités de la même manière.

1	2	3	4	5

→ *Identifiez le sentiment le plus faible : c'est là que se concentre le risque d'injustice ressentie.*

Quand le cerveau biaise le sentiment de justice

Intégrer ces trois sentiments de justice dans son management devrait, en théorie, garantir un environnement de travail juste et équitable.

Malheureusement, ce n'est pas aussi simple que cela, car il existe d'autres phénomènes à l'origine du sentiment d'injustice, qui ne dépendent pas du management mais du cerveau humain.

En effet, la perception d'injustice ne repose pas uniquement sur l'appréciation des faits mais sur la représentation de la réalité et, à ce titre, notre cerveau nous joue bien des tours.

Que l'on soit manager ou collaborateur, nous ne sommes jamais vraiment objectifs dans l'appréciation de ce que nous vivons et de ce que nous faisons, car nous sommes fréquemment victimes de biais cognitifs qu'il est nécessaire de connaître pour pouvoir déjouer des raisonnements erronés qui sont parfois à l'origine de sentiments d'injustices alors qu'il n'en n'est rien.

> **PARADOXE**
>
> *Que l'on soit manager ou collaborateur, nous ne sommes jamais vraiment objectifs dans l'appréciation de ce que nous vivons et de ce que nous faisons.*

Voici quelques biais cognitifs dont peuvent être victimes les collaborateurs :

Tout d'abord, le « biais de confirmation », qui pousse les individus à privilégier les informations qui confirment leurs convictions initiales et à écarter celles qui les contredisent.

Par exemple, Sophie est persuadée que son manager favorise son collègue Marc. Lors d'une réunion, leur manager félicite Marc pour son travail. Sophie y voit une preuve supplémentaire de favoritisme, ce qui renforce son sentiment d'injustice relationnelle. Mais ce que Sophie n'a pas pris en compte c'est que son manager en avait fait de même avec elle lors de la précédente réunion.

Ensuite, le « biais d'attribution », qui amène un individu à attribuer ses succès à ses compétences et ses échecs à des facteurs extérieurs (contexte, managers, collègues…) plutôt qu'à ses lacunes.

Prenons le cas de Thomas, chef de projet dans une entreprise de logistique. En charge de la refonte des processus internes, son projet prend du retard. Lors d'un point d'étape, la direction lui exprime sa déception et lui demande de faire ce qu'il faut pour respecter l'échéance. Thomas trouve ce reproche injuste et se défend en mettant en avant que les objectifs étaient trop ambitieux et que les équipes n'étaient pas suffisamment engagées, mais ce qu'il ne voit pas, ou refuse de voir, c'est qu'il a sous-estimé l'impact du changement sur les équipes, qu'il ne les a pas associés au plan d'actions et qu'il n'a ni identifié, ni intégré les résistances au changement dans la conduite de son projet. Thomas ressent un profond sentiment d'injustice alors que s'il avait porté un regard critique sur ce qu'il a fait, en mettant son ego de côté, il aurait pu tirer les enseignements de son expérience au lieu de considérer que son entreprise lui met la pression.

Un dernier biais peut être à l'origine du sentiment d'injustice alors que ce n'est objectivement pas le cas. Il s'agit du « biais de complaisance » qui amène les personnes à considérer que leur appréciation des faits est toujours rationnelle et impartiale.

Laura, graphiste dans une agence de communication, est reçue par son responsable hiérarchique qui lui souligne que ses dernières créations manquent d'originalité. Au lieu de demander à son manager d'argumenter ses propos, elle se braque et considère qu'il ne comprend rien à son style, que ses créations ont souvent été saluées par le passé et que sa remarque ne repose sur aucun fait concret. Mais elle ne prend pas en compte le fait que ses collègues ont fait évoluer leur approche créative en suivant les tendances du marché, contrairement à elle qui reste sur les mêmes recettes graphiques depuis des mois.

C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de bien différencier les faits, des opinions et des ressentis.

REPÈRE

Il est nécessaire de bien différencier les faits, des opinions et des ressentis.

Il existe de nombreux autres biais cognitifs dont sont inconsciemment victimes les collaborateurs et il en existe aussi qui concernent les managers, comme celui du « biais d'affinité » qui consiste à privilégier les personnes qui nous ressemblent.

Prenons l'exemple de Damien, directeur commercial, qui doit choisir entre deux candidats pour un poste de responsable pour une nouvelle filiale : d'un côté, Alice, diplômée d'une école de commerce prestigieuse, avec une solide expérience en négociation. De l'autre, Jérôme, tout aussi performant, mais issu d'une formation universitaire moins reconnue. Damien, qui sort lui-même d'une école prestigieuse, décide de sélectionner Alice, convaincu qu'elle comprendra mieux les attentes stratégiques de l'entreprise, du fait de ses études.

Certains managers peuvent aussi être victimes du « biais de statu quo », qui consiste à maintenir une situation insatisfaisante en l'état alors qu'un changement serait bénéfique.

Une entreprise applique depuis 30 ans une politique salariale basée sur l'ancienneté plutôt que sur la performance, pour valoriser l'appartenance et à la loyauté plutôt que les résultats. Des employés récemment embauchés, plus qualifiés et plus performants que certains anciens, considèrent cette approche comme étant injuste, puisqu'ils sont moins bien payés alors qu'ils sont plus productifs.

Plutôt que de reconsidérer leur politique de rémunération, les dirigeants estiment qu'en changer serait trop perturbant et risqué, car cela nécessiterait de réévaluer tous les salaires et de se confronter aux oppositions qui seront inéluctablement évoquées par les anciens. Cette décision a renforcé le sentiment des nouveaux collaborateurs de ne pas être justement rétribués et fut à l'origine du départ de nombreux d'entre eux.

Des recherches menées par les psychologues Carol T. Kulik et Mara Olekalns en 2008 ont mis en évidence que l'évaluation des performances est souvent biaisée par des éléments qui ne sont pas directement liés aux compétences.

L'impact des biais cognitifs est encore plus flagrant dans les réunions de décision stratégique. Selon une étude de Harvard Business Review réalisée en 2021, les collaborateurs qui interviennent fréquemment en réunion ont 30 % plus de chances d'être promus, indépendamment de la qualité de leurs interventions.

Fort de tous ces constats, l'enjeu n'est pas d'instaurer un management juste mais le moins injuste possible, et cela nécessite de travailler sur les postures et les pratiques managériales.

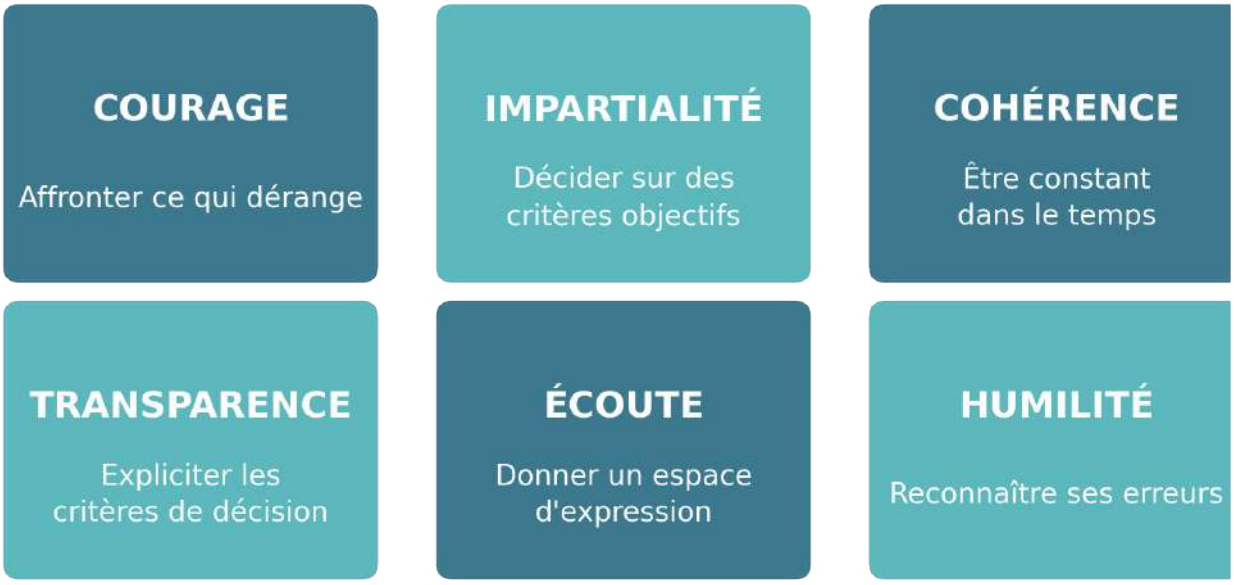
À RETENIR

Le sentiment d'injustice ne dépend pas des faits, mais de la façon dont chacun les perçoit — à travers ses attentes, ses comparaisons et ses biais. Manager comme collaborateur, nul n'est jamais totalement objectif.

Les 6 postures d'un manager juste

Puisque qu'un manager ne peut pas être perçu comme

Minimiser le sentiment d'injustice nécessite donc d'adopter les 6 postures suivantes :



Le courage

Le courage est le garant ultime de la justice. S'il est facile d'identifier une inégalité, il est plus difficile de la corriger quand cela implique d'affronter des résistances, des pressions internes ou des conflits. Un manager courageux ne fuit pas les décisions difficiles et refuse les compromis qui fragilisent l'équité.

Faire preuve de courage neutralise le biais de statu quo, qui fige des pratiques obsolètes et injustes, empêche l'installation d'un favoritisme passif, où les plus influents dictent les décisions et garantit que les injustices visibles ne soient pas tolérées par confort ou opportunisme.

Les 3 principales manières d'incarner le courage pour réduire le sentiment d'injustice :

- Oser dire non aux passe-droits et aux décisions arbitraires.
- Assumer des décisions impopulaires quand elles sont nécessaires.
- Traiter les conflits au lieu de les éviter.

L'impartialité

L'impartialité est la capacité à juger, décider et agir sans être influencé par des préférences personnelles, des intérêts particuliers ou des biais inconscients.

Elle suppose une neutralité dans l'évaluation des situations et des individus, garantissant que chaque décision repose sur des critères objectifs, constants et équitables. Loin d'être une simple absence de favoritisme, l'impartialité exige une vigilance active pour éviter que des influences subjectives ne viennent altérer le jugement.

Les 3 principales manières d'incarner l'impartialité pour réduire le sentiment d'injustice :

- Baser ses décisions sur des critères objectifs
- Se remettre en question régulièrement pour identifier ses propres biais.
- Appliquer les mêmes exigences à tous, y compris à soi-même

La cohérence

La cohérence est ce qui donne du sens aux décisions et leur confère de la légitimité. Une règle ne peut être perçue comme juste que si elle est appliquée de manière constante et compréhensible dans le temps. Un collaborateur qui observe des décisions contradictoires ou fluctuantes perd confiance dans l'équité du système.

Faire preuve de cohérence garantit une justice procédurale claire, où les règles sont appliquées de façon identique dans le temps, protège contre le sentiment d'arbitraire, en assurant que chaque décision s'inscrit dans une logique constante, et rassure les collaborateurs, qui peuvent anticiper les décisions et comprendre les attentes.

Les 3 principales manières d'incarner la cohérence pour réduire le sentiment d'injustice :

- Être constant dans l'application des règles.
- Aligner ses actions à son discours (dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit).
- Ne pas modifier les règles au gré des circonstances ou pour éviter un conflit.

La transparence

La transparence est le remède aux interprétations biaisées et aux suspicions d'injustice.

Cela consiste à renforcer le sentiment de justice procédural en rendant les décisions compréhensibles, à expliciter les critères qui les fondent et communiquer de manière ouverte sur les règles et attentes.

Un collaborateur peut accepter une décision difficile s'il en comprend la logique, mais une décision non expliquée alimente immédiatement les soupçons d'injustice et de favoritisme.

Les 3 principales manières d'incarner la transparence pour réduire le sentiment d'injustice :

- Énoncer clairement les critères de chaque décision avant qu'elle ne soit prise.
- Rendre explicite le raisonnement derrière chaque choix important.
- Accepter d'être questionné et répondre avec clarté.

L'écoute

L'écoute est le fondement de la reconnaissance et de l'acceptation des décisions. Une décision peut être justifiée sur le plan rationnel, mais si elle est imposée sans prise en compte des ressentis, elle sera perçue comme injuste.

Ne pas être entendu crée une frustration qui se transforme en défiance envers le manager.

Faire preuve d'écoute diminue les risque de mauvaise interprétation, augmente l'acceptabilité des décisions, même défavorables, limite l'escalade émotionnelle, en donnant un espace de reconnaissance à l'expression de sentiments d'injustices.

Les 3 principales manières d'incarner l'écoute active pour réduire le sentiment d'injustice :

- Encourager et autoriser l'expression du sentiment d'injustice, même s'il semble exagéré.
- Donner un espace d'expression avant et après chaque décision impactante.
- Questionner, spécifier et reformuler

L'humilité

L'humilité est le moteur de l'amélioration continue en matière d'équité. Un manager rigide qui ne reconnaît jamais ses erreurs finit par maintenir des décisions injustes simplement pour ne pas perdre la face.

Faire preuve d'humilité permet de réduire les erreurs de jugement qui génèrent un sentiment d'injustice, d'ajuster les décisions en fonction du feedback reçu, de manière à démontrer la prise en considération du sentiment d'injustice.

Les 3 principales manières d'incarner l'humilité pour réduire le sentiment d'injustice :

- Admettre que sa perception n'est pas absolue.
- Solliciter du feedback sur ses propres décisions.
- Reconnaître l'injustice quand elle est avérée, l'expliquer ou y remédier.

Travailler sur les postures du manager est un premier

DIAGNOSTIC EXPRESS

Où en êtes-vous dans l'incarnation des 6 postures ?

Notez chaque affirmation de **1** *(jamais) à* **5** *(toujours)*

Q1 · LE COURAGE

J'affronte les situations qui dérangent plutôt que de les éviter, même lorsque c'est inconfortable.

1	2	3	4	5

Q2 · L'IMPARTIALITÉ

Je décide sur des critères objectifs, sans me laisser influencer par les autres et mes préférences.

1	2	3	4	5

Q3 · LA COHÉRENCE

Je suis constant dans le temps et j'aligne mes actes sur mon discours.

1	2	3	4	5

Q4 · LA TRANSPARENCE

J'explicite les critères sur lesquels je fonde mes décisions.

1	2	3	4	5

Q5 · L'ÉCOUTE

Je donne à chacun un espace pour s'exprimer, avant et après chaque décision.

1	2	3	4	5

Q6 · L'HUMILITÉ

Je reconnais mes erreurs et j'accepte que ma perception ne soit pas absolue.

1	2	3	4	5

→ *Vos postures les plus faibles sont vos premiers leviers d'action.*

À RETENIR

Si la justice parfaite est hors d’atteinte, réduire le sentiment d’injustice ne l’est pas : cela tient à six postures — courage, impartialité, cohérence, transparence, écoute, humilité.

Zoom sur 5 pratiques qui réduisent le sentiment d'injustice

- L'entreprise américaine Buffer, spécialisée dans la gestion des réseaux sociaux, a adopté une politique de transparence salariale totale. Elle publie les salaires de tous ses employés sur son site internet, permettant ainsi de réduire les inégalités et de favoriser un climat de confiance. Cette démarche s'aligne avec la vertu de transparence, en rendant les décisions salariales claires et compréhensibles pour tous.
- Netflix, le géant du streaming, a instauré une culture du feedback régulier et constructif. En mettant en place des mécanismes permettant aux employés de donner et de recevoir des retours fréquents, l'entreprise assure une communication ouverte et honnête. Cette pratique reflète la posture d'écoute en prenant en compte les perceptions des collaborateurs pour ajuster les décisions managériales.
- Le groupe français L'Oréal a intégré l'évaluation à 360 degrés dans son processus de développement des collaborateurs. Cette méthode permet aux employés de recevoir des retours de leurs supérieurs, pairs et subordonnés, offrant une vision complète de leurs performances. Cette approche favorise la cohérence et l'impartialité dans les évaluations, réduisant ainsi les sentiments d'injustice.
- Decathlon a mis en place des groupes de travail mixtes (managers, RH, collaborateurs) pour élaborer une grille de promotion et de primes plus transparente. Chaque salarié sait sur quels indicateurs il sera évalué, comment il peut progresser et pourquoi tel collègue obtient une promotion.
- Google a développé un programme complet appelé "re:Work" qui inclut une formation structurée sur les biais inconscients. Le programme aborde spécifiquement comment les biais cognitifs peuvent créer des sentiments d'injustice dans le milieu professionnel et fournit des outils concrets pour améliorer les relations de travail.

D'un management juste à un management le moins injuste possible

La quête d'un management parfaitement juste est sans doute chimérique, tant la notion de justice est influencée par nos émotions, nos biais cognitifs, nos contextes socio-économiques et culturels. Mais loin d'être un prétexte à l'immobilisme, cette prise de conscience doit pousser les entreprises à identifier, puis à réduire autant que possible, les facteurs à l'origine du sentiment d'injustice.

Si la justice absolue ne sera jamais à notre portée, il est néanmoins possible de faire en sorte que le monde de l'entreprise devienne un peu moins injuste, et donc un peu plus humain.

NOTES

Sources et références

i. Aristote, *Éthique à Nicomaque* ; John Rawls, *Théorie de la justice* (1971) ; Amartya Sen, *L'idée de justice* (2009).

ii. Pierre Bourdieu, *La Distinction* (1979) ; Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*.

iii. Robert K. Merton, « The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action » (1936).

iv. Philippa Foot et Judith Jarvis Thomson, dilemme du tramway ; Tania Singer et al., expérimentations en IRM, université de Zurich.

v. Jerald Greenberg, théorie de la justice organisationnelle (1987) ; J. Stacy Adams, théorie de l'équité (1965).

vi. Ambrose & Schminke (2009) ; De Quervain et al. (2004) ; Carol T. Kulik & Mara Olekalns (2008).

vii. Marcel Mauss et Karl Polanyi (anthropologie du travail) ; Michel Crozier (sociologie des organisations) ; Jim Sidanius & Felicia Pratto, *Théorie de la dominance sociale* (1999).

viii. Pew Research Center (2020) ; sondage BVA (2012) ; OpinionWay (2022) ; étude Ipsos contribution/rétribution (2022) ; France Stratégie (2022) ; Harvard Business Review (2021).

À PROPOS

L’auteur



Francis Boyer

Ce qui m’anime : Proposer de nouveaux modèles de management pour mieux concilier performance et épanouissement afin d’aider les entreprises à relever les défis de demain.

Ancien DRH, j’ai piloté pendant 20 ans des projets de transformation managériale dans des univers très variés (CIC, Opéra National de Paris, Unédic). En 2009, j’ai fait le choix du conseil, considérant qu’on voit mieux de l’extérieur ce qu’on peut difficilement voir de l’intérieur.

Cette prise de recul m’a permis de comprendre que, si les modes de management ont profondément évolué en un siècle, la nature de la relation, elle, est restée la même, basée sur le principe de « Command & Control ». Et c’est ce fondement qui est à l’origine de nombreuses tensions et difficultés à manager. Ce n’est de la faute de personne, c’est systémique.

Fort de ce constat, j’ai imaginé de nombreux concepts pour mieux concilier les attentes des entreprises et de leurs collaborateurs, tels que le management par les appétences (un collaborateur qui aime son métier n’a pas besoin d’être motivé) et le management coresponsable (rendre à chacun ce qui lui appartient renforce l’autonomie et libère les managers de responsabilités qu’ils n’ont pas à assumer).

Auteur de plusieurs ouvrages, conférencier, consultant, formateur, coach, j’accompagne les entreprises (Leroy Merlin, Pfizer, Société Générale, Thalès et de nombreuses PME) dans leurs projets de transformation managériale.

ORGANISER UNE INTERVENTION

Conférence · Formation · Atelier

Pour aider vos managers à rendre le management le moins injuste possible.

francis.boyer@dynesens.com · 06.84.01.01.98
linkedin.com/in/francis-boyer-innovationmanageriale
innovationmanageriale.com