

**COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS
LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES**

**UNDERSTANDING THE PLACE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE
STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES**

HOUDA BACHISSE

Ph.D, Doctorat conjoint en communication (UQAM, UDM, Université
de Concordia)

Chercheure associée, Chaire UNESCO en communication et
technologies pour le développement à l'Université du Québec à
Montréal (UQAM), Montréal, Canada

houda.bachisse@yahoo.ca ; bachisse.houda@courrier.uqam.ca

Date de soumission : 14/02/2021

Date d'acceptation : 18/06/2021

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

RESUME

Thème moins « achalandé », peut-être dans le monde de la gestion, la justice organisationnelle est pourtant une thématique porteuse dont les enjeux et dimensions devraient être envisagés comme des conditions essentielles et nécessaires à l'émergence d'organisations saines, durables et en bonne santé. Les entreprises ont certes besoin d'employés performants, compétents et experts dans leurs domaines et métiers pour atteindre leurs objectifs d'affaires. Mais elles ont également besoin de travailleurs satisfaits, engagés, motivés et ayant confiance en des pratiques organisationnelles et managériales qu'ils perçoivent comme équitables et justes.

Qu'est-ce donc la justice organisationnelle et quels en sont les facteurs déterminants ? Le présent article vise à enrichir la compréhension du phénomène de la justice organisationnelle et à expliquer en quoi ses différentes dimensions peuvent être des piliers consubstantiels d'une bonne gestion stratégique du capital humain dans les entreprises aujourd'hui. Il ambitionne également de démontrer en quoi il est nécessaire de mettre cette justice au cœur des enjeux de la crise actuelle et du changement qui l'accompagne. L'article propose vers sa fin quelques pistes prometteuses permettant d'orienter les dirigeants d'organisations et les gestionnaires RH vers des pratiques favorisant un meilleur sentiment de justice organisationnelle.

MOTS CLES : Justice organisationnelle, changement organisationnel, communication organisationnelle, engagement, justice distributive, gestion des RH.

ABSTRACT

A less « coveted » theme, perhaps in the world of management, organizational justice is nevertheless a promising theme whose issues and dimensions should be considered as essential and necessary conditions for the emergence of healthy, sustainable, and healthy organizations. good health. Companies certainly need high-performing, competent employees who are experts in their fields and professions to achieve their business objectives. But they also need workers who are satisfied, engaged, motivated and have confidence in organizational and managerial practices that they perceive to be fair and just.

So, what is organizational justice and what are the determining factors? This article aims to enrich the understanding of the phenomenon of organizational justice and to explain how its different dimensions can be consubstantial pillars of good strategic management of human capital in companies today. It also aims to demonstrate why it is necessary to put this justice at the heart of the challenges of the current crisis and the change that accompanies it. Towards the end, the article offers some promising avenues for guiding organizational leaders and HR managers towards practices that promote a better sense of organizational justice.

KEY WORDS: organizational justice, organizational change, organizational communication, engagement, distributive justice, HR management.

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

INTRODUCTION

Nul ne peut nier que la crise sanitaire actuelle a rendu palpable l'immensité des enjeux qui se dressent devant les entreprises aujourd'hui les poussant à se remettre en question, à réinventer leur mode d'organisation, mais également, et à explorer de nouvelles stratégies permettant d'optimiser la performance, la rentabilité et le bien-être de leur capital humain (Frimousse et Perreti, 2020).

Si certaines ont misé sur leur rémunération, sur la confiance envers leurs collaborateurs, la flexibilité dans leurs modes d'organisation, ou encore la reconnaissance (non monétaire), d'autres organisations misent aujourd'hui sur de nouvelles avenues. Des avenues où ils remettent en perspective l'importance de certaines valeurs fondamentales comme la justice l'équité et l'égalité en les plaçant dans un continuum organisationnel le long duquel la motivation et l'engagement individuel et collectif au travail vont en évoluant.

Ainsi, la sortie récente d'un nouveau livre (Bertholet et al., 2021) réhabilite à l'ordre du jour ce concept de justice organisationnelle et le place au cœur des enjeux récents touchant aux problématiques de satisfaction, d'engagement organisationnel, de fidélisation et de bien-être des employés, notamment dans la conjoncture de la crise sanitaire actuelle. Bien que le lien entre ces problématiques et la justice organisationnelle ne soit pas intrinsèquement évident, pourtant, il y en a bien un lien de corrélation pour ne pas dire de causalité.

Cet article cherche donc à enrichir la compréhension du phénomène de la justice organisationnelle et à expliquer en quoi ses différentes dimensions peuvent être des piliers substantiels d'une bonne gestion stratégique des entreprises aujourd'hui plus qu'hier. L'article propose également quelques pistes prometteuses permettant d'orienter les dirigeants d'organisation et les professionnels RH vers des pratiques favorisant un meilleur sentiment de justice organisationnelle.

1. LES ASSISES DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE : L'ÉQUITÉ ET L'ÉGALITÉ

Aborder le concept de justice organisationnelle, nous amène indubitablement à s'attarder dans un premier temps sur deux vocables dont il ne peut être dissociée : l'équité et l'égalité, puisque traiter les employés avec équité et créer un climat d'égalité dans l'entreprise sont

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

quelques-uns des deux enjeux majeurs du management et de la gestion des ressources humaines.

Définies dans le dictionnaire Larousse comme « des notions de la justice », l'équité comme l'égalité lui sont consubstantielles et contribuent même à la promouvoir. L'équité étant la « vertu qui consiste à régler sa conduite sur le sentiment naturel du juste et de l'injuste ». Un sentiment qui appelle d'ailleurs à l'impartialité et se rapproche de l'égalité qui est la « relation entre deux choses ne présentant aucune différence de grandeur ni de qualité ».

Le principe de l'égalité devant la loi et ses corollaires, l'égalité de traitement, et l'égalité des chances, constituent le fondement d'un État de droit dans les sociétés démocratiques. Il repose sur l'interdiction de toute forme de distinction entre les individus qui doivent bénéficier d'une égalité de traitement selon les mêmes règles et en utilisant des pratiques et des décisions neutres (Borgetto, 2008). Autrement dit, les mêmes sanctions, privilèges, décisions doivent être identiques pour tous. Les politiques et les règlements s'appliqueront pareillement pour tous et les décisions seront prises selon les mêmes critères pour tous.

Ces individus doivent également bénéficier d'une égalité dans les chances et les mêmes ressources, peu importe leurs conditions, et c'est là qu'intervient la notion d'équité. En effet, la théorie de l'équité (Adams, 1965) stipule que les individus s'attendent à recevoir une rétribution proportionnelle à leur contribution (ex : travail, compétences, formation). Ils ne seront donc pas plus favorisés ou défavorisés les uns par rapport aux autres, puisque seuls les résultats individuels entrent en ligne de compte dans leur distinction. Pour juger de cette distinction, ils vont en permanence comparer les différentes conditions de leur travail avec celles de leurs pairs. S'ils discernent que pour un effort semblable, la rétribution n'est pas la même, alors ils la considéreront injuste. Une iniquité est alors ressentie générant ainsi des tensions et une motivation vers certains comportements contreproductifs, déviants ou antisociaux au travail comme le sabotage en milieu de travail (Ambrose et al., 2002), la négligence ou encore l'absentéisme ou la démission.

Nous l'avons compris, ces deux concepts (l'équité, égalité) bien que distincts se complètent pour forger l'assise de la justice. Cela étant dit, appliqué au contexte de l'organisation, comment peut-on définir alors la justice organisationnelle ?

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

2. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE : DÉFINITIONS ET DIMENSIONS

À la suite de l'allocation d'un plus grand bureau à un collègue, à la répartition personnalisée de l'horaire de travail entre les employés ou face au manque de conformité dans les sanctions disciplinaires, ou encore en présence de conduites motivées par l'arbitraire (Bertholet et Gaudet, 2016), les employés vont juger de façon spontanée et presque « primitive » si ces décisions sont satisfaisantes pour eux, mais ils vont également évaluer si ces dernières sont justes et équitables.

La justice organisationnelle s'intéresse donc à la perception des employés de la justice et de l'équité sur leur lieu de travail (Byrne et Cropanzano, 2001). Elle représente une condition fondamentale pour le développement et le maintien des relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs organisationnels. » (El Akremi, 2006, p.21). Loin d'être monolithique, la justice organisationnelle peut être appréhendée à travers différentes dimensions touchant à la répartition équitable des rétributions au travail (justice distributive), aux procédures utilisées pour prendre les décisions (justice procédurale), ainsi que la qualité des relations et interactions humaines (justice interactionnelle) (Colquitt et al., 2015).

Steiner (2014), un grand spécialiste de la justice organisationnelle explique que la justice distributive se définit par une répartition équitable des rétributions (salaires, promotions, chances, reconnaissance, responsabilités) que reçoit un employé de son organisation en contrepartie à ce qu'il lui apporte comme force de travail et comme contribution. Autrement dit, le plus méritant mérite les meilleurs avantages, puisqu'il s'est différencié par sa contribution par rapport aux autres employés de l'organisation (Bagger et al., 2006).

Toutefois, pour comparer si ce qui est reçu correspond bien à ce qui est fourni comme effort, encore faut-il disposer, de manière équitable, des instructions formelles sur les règles, méthodes et procédures avec lesquelles la décision d'allocation des rétributions a été prise (Spanier et al., 2014). D'où l'intérêt de la justice procédurale. Cette dernière constitue une jauge des modalités et du respect des règles de justice et d'équité appliquées lors de l'allocation de ces rétributions. Autrement dit, la perception d'une décision, même si elle est

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

défavorable, sera plus acceptée si l'employé juge que ce sont des procédures équitables, éthiques, exemptes de biais et justes qui ont mené à ce résultat.

Six critères sont identifiés par Leventhal (1980) pour déterminer si une procédure organisationnelle est juste ou non. D'abord, 1) l'uniformité des procédures entre les employés et dans le temps ; 2) la neutralité et l'absence de biais ou parti pris ; 3) l'exactitude et la véracité de l'information sur lesquelles sont fondées les décisions ; 4) la possibilité de révision d'une décision si elle est considérée comme non fondée ; 5) la représentativité de toutes les personnes concernées par la décision ; 6) le respect de valeurs éthiques et morales dans les procédures qui mènent à la prise d'une décision.

Le versant social de la justice organisationnelle renvoie à la dimension humaine des pratiques managériales, particulièrement aux dimensions interpersonnelles des relations entre les supérieurs hiérarchiques et leur personnel. En effet, la justice interactionnelle incarne, d'un côté, la nature des relations interpersonnelles que les gestionnaires entretiennent avec leurs collaborateurs lorsqu'ils prennent une décision ou appliquent une procédure (Colquitt, 2001). Ainsi, pour qu'on puisse dire qu'il y a justice interpersonnelle, il faudra que l'employé ait été traité avec dignité, respect, politesse et sincérité (Behson, 2011). Et de l'autre côté, la justice informationnelle qui dépend du niveau de transparence, de la cohérence et de la qualité et quantité des informations et explications pertinentes que les gestionnaires transmettent suivant la mise en application des procédures organisationnelles (Ibid.). À titre d'exemple, les gestionnaires gagneront à prendre le temps d'expliquer correctement et dignement les règles sur lesquelles ils se basent pour attribuer les promotions aux collaborateurs afin de garantir un sentiment de justice distributive élevé.

Les trois dimensions de la justice organisationnelle étant définies, en quoi leur application pourrait-elle imprégner les différentes facettes du management organisationnel et surtout pourquoi se préoccuper de cette question, notamment en cette période de crise ?

3. LIENS ENTRE LA JUSTICE ET CERTAINES VARIABLES ORGANISATIONNELLES

Véritable levier organisationnel, le sentiment de justice représente un « thermostat » primordial permettant d'entretenir une qualité de vie au travail, un climat de confiance et des relations saines entre les différents acteurs (Cocker et al., 2013). En effet, asseoir les valeurs

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

de la justice organisationnelle et considérer son utilité dans l'équation de la gestion stratégique des entreprises, c'est se munir proactivement d'indicateurs clés pouvant expliquer, prédire et même prévenir certains phénomènes disruptifs, mais néanmoins devenus indissociables de la vie normale de nos organisations aujourd'hui. Dans le cadre de cet article, nous aborderons notamment l'impact de la justice organisationnelle sur certains facteurs comme la fidélisation des employés, leur motivation, acceptation du changement ainsi que sur leur santé psychologique au travail.

3.1. *TURNOVER*, FIDELISATION ET ENGAGEMENT

Une bonne partie de la littérature sur la psychologie organisationnelle a examiné les liens qu'entretient la justice organisationnelle avec ces trois phénomènes vraisemblablement très enchevêtrés. Concernant le roulement du personnel, connu dans les sphères organisationnelles sous le vocable du *turnover*, certaines recherches (Renaud et al., 2014 ; Li et Bagger, 2012 ; Poon, 2012) ont démontré une corrélation négative entre cet indicateur et l'existence d'une justice organisationnelle en milieu du travail.

Ainsi, dans l'étude longitudinale menée auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada par exemple, Renaud et al. (2014) ont réussi à démontrer que la perception de justice procédurale serait un vecteur important pour encourager la fidélisation du personnel. L'allocation juste et équitable des rétributions accroît la confiance des travailleurs envers leur organisation (Lambert et al., 2010). Cette confiance, certes une composante relationnelle intangible, mais dont la matérialisation permet de propulser les équipes vers plus de coopération, de créativité et d'engagement collectif en faveur d'une meilleure performance organisationnelle.

L'engagement organisationnel agit dans ce cadre comme un prédicat médiateur dans cette relation (Li et Bagger, 2012 ; Poon, 2012). En effet, la dimension affective que la perception de justice organisationnelle crée chez le personnel tend à réduire leur intention de quitter (Mayer et Shoorman, 1992). En ce sens, en percevant un traitement équitable et juste, les travailleurs ressentent un genre de sentiment de redevabilité envers leur organisation qui les exhorte à continuer à la servir et à lui rester fidèles.

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

3.2. LA MOTIVATION, LA QUÊTE DE SENS ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Les desseins sociaux de la justice (El-Akreimi et al., 2006) sont d'importants mécanismes psychologiques qu'il faut prendre en considération dans l'étude des liens entre la justice organisationnelle, la motivation, la quête de sens et le développement du sentiment d'appartenance des employés.

Deci et Ryan (2002) expliquent, dans la théorie de l'autodétermination, que la motivation intrinsèque serait le plus haut niveau de motivation que l'individu pourrait atteindre. Ce dernier sera motivé à travailler s'il se sent 1) autonome et en contrôle de ses choix et décisions, 2) compétent et efficace pour effectuer ses tâches et 3) connecté et affilié à ses pairs, ce qui le poussera en conséquence à agir par plaisir et par satisfaction.

Vous l'avez compris, l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale sont trois variables enchevêtrées dont le mix pourrait constituer un mécanisme explicatif du lien entre la justice et la satisfaction et la motivation des individus au travail.

Ainsi, un travail intrinsèquement motivant est un travail que l'on trouve important, qu'on accomplit de manière autonome et pour lequel on se sent compétent et efficace (Deci et Ryan, 1985). Cette efficacité suppose un pouvoir d'agir pour modifier une situation donnée selon un objectif précis (Auderband, 2018, p.15). Cette croyance de la personne en sa propre efficacité devient le fondement même de sa capacité d'agir (*agency*). Un individu qui a la conviction qu'il contrôle le sens de ses conduites, de son environnement, et de sa capacité d'y agir en toute autonomie est quelqu'un qui perçoit cette situation comme juste, puisqu'il aurait le sentiment de contrôler les décisions le concernant (Mayer et al., 2008).

Par ailleurs, un employé traité dignement et équitablement, qui perçoit en outre que l'application des règles et des procédures se fait sans aucune parti pris, ni différence, est un employé qui croit, sur un plan personnel, qu'on se soucie de lui en tant que membre ayant une identité dans la sphère sociale. Une identité grâce à laquelle il pourra réellement exister aux yeux des autres. Cette perception « *dope* » sa créativité, irrigue sa satisfaction et galvanise en conséquence son sentiment d'appartenance social (Mayer et al., 2008) et de citoyenneté organisationnelle (Colquitt et al., 2015). Bertholet et Gaudet (2016) expliquent d'ailleurs dans

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

ce cadre que les individus, au-delà de ce que leur apporte la justice en termes de gains, elle est surtout synonyme d'inclusion.

Pour résumer cette partie, nous dirons au même titre que Tremblay et Simard (2005) qu'un environnement organisationnel dont les balises sont entre autres, la justice, la confiance, la reconnaissance, et l'autonomisation, est un milieu qui stimule les employés et les incite à se donner des objectifs, et à inlassablement vouloir les réussir.

3.3. LA GESTION DU CHANGEMENT ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Le changement est devenu à l'époque actuelle une réalité permanente, voire omniprésente, avec laquelle toutes les entreprises doivent composer. Que ces changements soient d'ordre organisationnel, stratégique, technique ou technologique, il n'en demeure pas moins que leurs incidences sont à l'origine de bouleversements profonds dans l'univers du travail et des travailleurs. Partant de l'idée que le changement organisationnel est le passage d'une situation A à une autre B, il faut bien donner un sens à cette mutation pour qu'elle puisse résonner aussi bien dans l'esprit des décideurs que celui des salariés qui sont parfois réfractaires à cette mutation.

En effet, la peur des individus du changement, qu'il soit structurel, managérial, procédural ou technique, est une réaction courante, presque « légitime » face à l'incertitude. D'où l'importance d'expliquer ce changement (ses objectifs et ses orientations), de le justifier (ses raisons d'être par rapport aux objectifs d'affaires de l'entreprise), et de le communiquer (perceptions du changement). Dans ce cadre, Fuchs et Edwards (2012) affirment qu'un traitement équitable des employés véhicule l'idée que l'organisation les respecte et qu'ils peuvent être fiers de leur adhésion, ce qui contribue par la suite à augmenter leur degré d'identification à l'organisation et les incite en contrepartie à agir en faveur du changement.

3.4. LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL ET LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Dans une conjoncture marquée par une prise de conscience des interrelations entre la santé au travail, les modes d'organisation et les pratiques de gestion (Wood et al., 2012), il devient indispensable de connaître quels sont les facteurs organisationnels pouvant avoir des impacts positifs ou négatifs sur cette dernière. En effet, si la reconnaissance, l'autonomie ou le soutien social sont quelques-uns de ces facteurs traditionnels déterminants des risques

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

psychosociaux identifiés par (Siegrist et al., 2009), d'autres recherches (Sverke et al., 2006) font désormais intervenir la justice organisationnelle comme un important prédicteur de ces risques. La perception individuelle et globale de ce qui est juste ou non dans l'organisation aurait des effets positifs sur les attitudes et les comportements au travail. D'ailleurs, certaines recherches en neurosciences soulignent que le caractère juste d'une rétribution et au-delà de ce qu'elle représente en soi stimule certaines zones du cerveau associées au plaisir (Tabibnia, G., et Lieberman, 2007).

Les procédures perçues comme injustes entraîneraient du stress et seraient susceptibles de se corrélent négativement avec l'épuisement professionnel au travail selon Robbins et al. (2012). L'injustice serait un « stressor » qui perdure dans le temps et impacte négativement la santé, puisqu'il génère à court terme des émotions négatives et pourrait mener à moyen terme à des troubles psychologiques durables comme la dépression et l'anxiété.

4. QUELQUES LEVIERS POUR FAVORISER LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

À la lecture de ce qui a précédé, nous comprenons que le sentiment de justice ou d'injustice organisationnelle contribuerait à faire émerger différents types de comportements au sein de l'organisation. Sa présence ou son absence influencerait sur certaines caractéristiques organisationnelles comme le bien-être, la fidélisation, la performance au travail, l'engagement, le sentiment d'adhésion et l'acceptation du changement au sein de l'organisation. Dans les sections qui suivent, nous présenterons quelques leviers d'actions favorisant la justice organisationnelle et dont la prise de conscience par les gestionnaires et responsables d'entreprises pourrait contribuer à une innovation dans les pratiques de gestion des RH.

4.1. L'exemplarité managériale : entre conscience, éthique et intégrité

« Ne fais pas aux autres ce que tu ne n'aimes pas qu'on te fasse ». Une règle morale qu'on retrouve dans plusieurs préceptes philosophiques et qui résume toute l'essence de cette exemplarité managériale dont la justice en est l'ingrédient. Une exemplarité qui réunit les quatre types de justice identifiés plus haut : distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle et dont le *manager* devient le garant comme l'explique Nadisic (2017) dans les propos suivants qui identifie le *manager* juste comme :

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

Celui qui maîtrise quatre compétences interreliées : (1) décider de ce que l'on attribue à chacun pour que ce soit en ligne avec ses contributions (2) donner la parole aux personnes concernées avant de prendre une décision (3) informer pendant toutes les étapes du processus (ainsi que plus généralement sur la vision et les règles de l'entreprise) de façon la plus sincère et transparente possible et (4) communiquer la décision prise avec bienveillance, surtout si elle est défavorable (2017, p.133).

En effet, un *manager* juste et équitable est d'abord quelqu'un qui traite ses employés de manière indifférenciée avec respect et dignité. Il met toute son équipe sur le même niveau d'information, explique clairement ses décisions et joue brillamment et promptement son rôle de courroie de transmission des messages. C'est une personne qui pratique une gestion cohérente des talents. Une gestion où chaque collaborateur sait où il se situe dans les objectifs de l'organisation, comment il saura les atteindre et sur quels critères il en sera évalué.

Véritable artisan dans un contexte de changement, il sait comment créer cette perception et même générer cette conviction chez ses collaborateurs qu'ils ne sont pas seulement des chainons dans une équipe, mais des partenaires et parties prenantes de cette dynamique collective de changement. Une dynamique qui démocratise la prise de décision (Tremblay et al., 2005) et sème le pouvoir d'agir pour moissonner l'adhésion et l'engagement de chacun.

C'est un équilibriste qui sait quand, comment et rapidement capitaliser sur l'intelligence collective en décomplexant la prise d'initiative et la créativité pour la mettre au service de l'innovation globale. Un *manager* juste est quelqu'un qui crée du sens pour ses collaborateurs et sait quand s'écarter de la dimension instrumentale de son management (axé sur la relation transactionnelle) pour se rapprocher davantage de sa dimension émotionnelle. Le management devient dans ce cas une gestion des émotions (Morin, 2020). D'abord, les émotions qui sont propres au *manager* (conscience de soi) et lui permettent de réguler ses actions, et celles en relation avec les autres qui lui permettent de s'adapter efficacement, socialement et professionnellement, aux circonstances.

Un *manager* conscient de cet impératif de justice est quelqu'un de cohérent dans ses actions, qui saura offrir les mêmes opportunités de développement professionnel, de

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

formation, de chances de promotion en basant ses décisions à la fois sur les compétences, le savoir-faire, le savoir-être et le professionnalisme.

Telle une jauge, il sait éviter les biais (émotionnels, cognitifs, sociaux) qui peuvent obstruer son jugement et le conduire à certaines discriminations. Par exemple, dans un contexte de travail hybride (en présentiel et en télétravail), un gestionnaire pourrait croire à tort que la présence de certains collaborateurs au bureau est une garantie de leur meilleure productivité en comparaison à ceux qui font du télétravail. L'instauration d'une culture de confiance, d'équité et d'éthique devient de mise et même fondamentale dans ce contexte. En effet, le management qui favorise les valeurs éthiques constitue l'une des balises de la justice organisationnelle, car aidant à construire un contexte de coopération et d'émulation sain et un climat de travail respectueux des valeurs de chacun, qui ensemble deviennent des leviers de performance et de productivité. Selon une méta analyse réalisée par Peng & Dongkyu (2020), les employés qui perçoivent leurs gestionnaires comme plus éthiques, adoptent généralement des comportements moins déviants ou contre-productifs et sont plus enclins à adopter des attitudes de citoyenneté organisationnelle. Ces mêmes auteurs relient la question d'éthique à celle de l'intégrité qui devient une valeur même du management responsable. Trois jalons ponctuent d'ailleurs le management intègre selon Audebrand (2018) : 1) L'alignement de soi qui implique la connaissance et la conscience de soi ; 2) le *leadership* authentique, où le mode de gestion n'est pas assujéti aux préjugés et aux aprioris générés par l'égo, mais à la congruence et l'expérience accessible à la conscience ; 3) la cohérence stratégique dans les actions et les décisions. Cette cohérence, ce sont des politiques bien claires, équitables et transparentes aux yeux des employés qui contribuent à la forger.

4.2. Communication, changement et justice organisationnelle : le triptyque parfait

Afin d'expliquer en quoi il est nécessaire de considérer la communication dans le cadre de la justice organisationnelle, il est important tout d'abord de rappeler le rôle fondamental de la communication dans la fonction managériale.

En effet, les dimensions organisationnelles – organisées et organisantes – des pratiques communicationnelles est une réalité qui fonde l'essence même des processus organisationnels (Fauré et Arnaud, 2014). Pour planifier, il faut informer et expliquer les

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

orientations et les objectifs de l'entreprise. Pour organiser, il faut instaurer entre autres des procédures formelles ou informelles de communication et de coordination. Pour diriger et orienter les actions, il faut savoir échanger, écouter, motiver et mobiliser. Et enfin pour contrôler, il faut être réactif et donner régulièrement et promptement de la rétroaction (feedback) grâce auquel on prend la mesure des réalisations et on en juge l'efficacité (Déry et al., 2015). Une lecture attentive de l'ensemble de ces éléments, nous plonge directement dans le cadre de référence de la justice organisationnelle qui se trouve reliée inexorablement à l'enjeu de communication qui devient non seulement sa courroie, mais également son véhicule. Un enjeu qui se déploie à deux niveaux de la communication (organisationnel et managérial).

Sachant que la communication organisationnelle est l'ensemble des pratiques visant à encourager le partage de l'information entre l'ensemble des acteurs d'une entreprise (Boistel, 2011), cette dernière revêt vraisemblablement une importance capitale dans l'assise de la justice organisationnelle. En effet, partant, à titre d'exemple, de cette période difficile que nous impose la crise sanitaire et les changements qui l'accompagnent, la perception de justice organisationnelle passe notamment par la mise en place de canaux de communication internes adéquats.

Ces canaux garantissent aux employés la transmission de toutes les informations nécessaires à leur compréhension des nouvelles règles de fonctionnement de l'entreprise durant la crise. Ils permettent de les sensibiliser sur les raisons d'être de certains changements et leur expliquer et justifier certains choix organisationnels comme celui de réduire les effectifs, de mettre certains employés en chômage partiel, de modifier les modes de travail, de revoir certaines politiques et procédures, d'automatiser rapidement certaines fonctions, de mettre à disposition des collaborateurs de nouvelles méthodologies d'action (Dessler et al., 2011) et même parfois de repenser quelques méthodes et outils pour les adapter au nouveau contexte de travail.

Les explications données par l'entreprise sont considérées comme une source particulièrement importante d'informations permettant aux salariés de comprendre et de juger de l'équité de l'ensemble de ces procédures et décisions prises. On agit dans ce cas sur

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

les aspects procéduraux du travail par le biais de la justice procédurale. La communication organisationnelle permet dans ce cadre de :

- Réduire l'ambiguïté de l'employé face à la crise et au changement qui l'accompagne ;
- Expliquer et donner une cohérence aux nouvelles règles et politiques organisationnelles adoptées pendant la crise ;
- Restructurer le collectif et le rallier autour de nouveaux objectifs communs (à court ou moyen terme) ;
- Préciser les attentes de l'employeur sur le rôle et responsabilités de chaque employé durant cette crise ;
- Réitérer les valeurs de l'organisation d'une manière efficace ;
- S'ajuster et échanger afin de trouver le meilleur mode de fonctionnement collectif.

C'est cette convergence entre les attentes individuelles et collectives, que permet la communication organisationnelle, qui génère de la satisfaction et une vision positive de la justice procédurale. Comme le précise Marion (1989), « les individus ne mobiliseront leur énergie pour l'entreprise que s'il existe un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation ». Plus la communication organisationnelle est claire, honnête et fréquente avec les employés, plus ces derniers ont conscience de leur importance dans et pour l'entreprise, ont confiance envers elle, ce qui se traduit par un fort sentiment d'appartenance, d'engagement et de mobilisation.

Du fait de ses dimensions transversales et ascendantes, la communication managériale, pour sa part, permet de créer cette interaction et proximité permanente entre les collaborateurs et leurs gestionnaires. Ces derniers deviennent, non seulement des intermédiaires entre les décisions organisationnelles et les travailleurs, mais également les garants de la justice dans l'application de ces décisions. Seule une bonne communication managériale aide à maîtriser cet exercice en permettant aux salariés de se sentir écoutés et de leur donner envie de s'impliquer dans l'organisation (Andry, 2016). Elle participe également à « les motiver et reconnaître leurs réalisations et leur contribution, et à favoriser leur

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social » (Donjean 2006, p.18).

Toujours en contexte de crise, la communication managériale permet d'apporter plus de précisions sur la légitimité de certains changements, sur la façon dont les employés peuvent y contribuer, voire se les approprier, ainsi que ce qu'ils auront en retour eu regard des performances qu'ils vont engager pour les réussir. On agirait, dans ce cas sur les aspects informationnels via la justice interpersonnelle. La communication apportée par le *manager* permet dans ce cadre de :

- Construire une vision et une représentation communes du changement (Fauré et Arnaud, 2014) apte à générer un engagement actif qui optimise l'adhésion de tous les collaborateurs ;
- Faciliter leur processus de construction du sens de leur travail, ce qui va corrélativement impacter positivement leur satisfaction et bien-être ;
- S'adapter au contexte de chaque collaborateur pour permettre à ce dernier d'exprimer les difficultés qu'il traverse et les états d'âme que toute cette situation de changement génère pour lui.

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

CONCLUSION

La justice organisationnelle est une vision complexe et dynamique qui préside à la manière dont on décide de « travailler ensemble ». C'est une valeur dont l'absence peut miner la performance et la réputation d'une organisation et un certain idéal qu'il faut cultiver en le mettant au cœur du projet de développement.

Si l'inégalité dans le traitement, le favoritisme, la présence de conduites arbitraires, la partialité des procédures et l'incrédibilité d'un *manager* sont quelques-uns des actes d'injustice organisationnelle, il n'en demeure pas moins que leurs incidences pourraient être plus que préjudiciables sur les performances globales des entreprises et leur essor. Plus une personne a le sentiment d'être traitée avec équité, justice, respect et impartialité par son *manager* et son entreprise, plus son désir de rester est élevé, plus elle est mobilisée, motivée et engagée. La perception d'une justice génère des réactions et des comportements positifs envers l'organisation telle que la performance au travail, l'adhésion, le sentiment d'appartenance et de citoyenneté organisationnelle.

Savoir que l'on peut compter sur une entreprise qui encourage des pratiques organisationnelles et managériales perçues comme équitables, c'est agir en amont et proactivement sur le bien-être des travailleurs, sur leur motivation intrinsèque, satisfaction professionnelle, mais également sur leur engagement et fidélisation.

La justice organisationnelle constitue l'une des clés de voute de la gestion stratégique du capital humain et une boussole managériale indispensable dans l'accompagnement du changement. Sa présence favorise les comportements positifs, galvanise l'estime de soi et la confiance des employés et augmente leur sentiment d'auto-efficacité et d'utilité envers la mission et les activités de l'entreprise. Des émotions qui vont faire toute la différence à court terme à en croire l'actualité ambiante qui nous informe que nous allons devoir gérer durant les mois à venir de nombreux bouleversements organisationnels. Des changements où les salariés préfèrent des environnements et des *managers* justes, car pouvant leur assurer une meilleure maîtrise de l'incertitude, une confiance dans leur organisation qui devient le carburant de leur engagement et le levier un meilleur engagement dans l'exécution de la stratégie et des objectifs de l'entreprise de leur performance.

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, p. 267-299). New York, NY: Academic Press

AMBROSE, M., SEABRIGHT, M.A. & SCHMINKE, M. (2002). Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.

ANDRY, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication et organisation*, 50 | 2016, 179-202.

BEHSON, S.J. (2011). The Relative Importance of Organizational Justice Dimensions on Employee Outcomes: A Critical Reanalysis using Relative Weights Analysis, *Organization Management Journal*, volume 8, p. 205 à 217

BERTHOLET, J-F, GAUDET, M-CL, ROBERT, C. (2021). Le sentiment d'injustice en entreprise. Bruxelles : Éditions Mardaga, 160p.

BOISTEL, P. (2008). Gestion de la communication d'entreprise, aspects théoriques et pratiques, Paris, Éditions Lavoisier

BORGETTO, M. (2008). Égalité, différenciation et discrimination : ce que dit le droit ». *Informations sociales*, vol. 4, n° 148.

BYRNE, Z.S. ET CROPANZANO, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. Dans Russel, Cropanzano (éd.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, 3-26.

COCKER, F., MARTIN, A., SCOTT, J., VENN, A., & SANDERSON, K. (2013). Psychological distress, related work attendance, and productivity loss in small-to-medium enterprise owner/managers. *International journal of environmental research and public health*, 10(10), 5062-5082.

COLQUIT, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

COLQUITT, J. A., LONG, D. M., RODELL, J. B., & HALVORSEN-GANEPOLA, M. D. K. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100, 278-297

DECI, E. L. & RYAN M. RICHARD. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York, NY: The University of Rochester Press.

DONJEAN C. (2006). *La communication interne*. Liège: Edipro.

EL AKREMI, A. (2006). La justice organisationnelle. In *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, « méthodes et recherches »*, coordonné par A. EL AKREMI, S. Guerrero, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck.

FAURÉ, B. & ARNAUD, N. (2014). *La communication des organisations*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères Gestion

FRIMOUSSE, S. & PERETTI, J-M. (2021). Quel style de management dans l’organisation post-Covid ? *Question(s) de management*, vol. 34, no. 4, 2021, pp. 97-171.

FUCHS, S., & EDWARDS, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59.

LAMBERT, E.G., HOGAN, N.L., JIANG, S., ELECHI, O.O., BENJAMIN, B.J., MORRIS, A., LAUX, J.M., & DUPUY, P.J. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, vol. 38, p. 7-16

LEVENTHAL, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds), *Social exchange: Advances in theory and research* 27-5. New York, NY: Plenum Press

LI, A., ET BAGGER, J. (2012). Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 624-645.

COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

MAYER, D.M., BARDES, M., & PICCOLO, R.F. (2008). So, servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European journal of work and organizational psychology*, 2, 180-197

MAYER, R. & SHOORMAN, D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment ». *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.

MORIN, E. (2014). Gérer la perception de justice : pour fidéliser les employés. *Revue RH*. Volume 17, n° 2, avril-mai 2014.

NADISIC, T. (2017). Le *leadership* juste, In Frimousse, S. éd., Réinventer le leadership. EMS Editions, 119-133.

PENG, A. C., & KIM, D. (2020). A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical *leadership* to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 348-368.

POON, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.

RENAUD, S., TREMBLAY, F. & MORIN, L. (2014). « L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada », *Question(s) de management*, vol. 8, nO 4, p. 11-26.

ROBBINS, J. M., FORD, M. T. & TETRICK, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 235-272.

SIEGRIST, J., WEGE, N., PÜHLHOFER, F., WAHRENDORF, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: Effort-reward imbalance. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, 1005-1013.

SPANIER, K., F. M. RADOSCHEWSKI, C. GUTENBRUNNER & M. BETHGE. (2014). Direct and indirect effects of organizational justice on work ability. *Occup Med (Lond)*, vol. 64, no 8, p. 638-643.

**COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION
STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES**

STEINER, D. (2014). Equité. In Zawieja, P. & Guarnieri, F.(dir.), Dictionnaire des risques psychosociaux (p. 279-282). Paris: Editions du Seuil.

SVERKE, M.; HELLGREN, J. & NÄSWALL, K. (2002). No Security: A Meta-analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–26

TABIBNIA, G., ET LIEBERMAN, M. D. (2007). Fairness and cooperation are rewarding – Evidence from social cognitive neuroscience », *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1118, n° 1, 90-101.

TREMBLAY, M., SIMARD, G. (2005). La mobilisation du personnel : l’art d’établir un climat d’échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, vol. 30, no 2

WOOD, S., VAN VELDHOVEN, M., CROON, M., & DE MENEZES, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.