

OPEN THINKING | PRENEZ DE LA HAUTEUR AVEC [emlyon business school](#)

Thierry Nadisic

MOTIVATION

COMMENT ÊTRE UN MANAGER JUSTE ?

Un manager reçoit Hervé dans son bureau, l'un des meilleurs membres de son équipe : "Je ne sais pas ce que j'ai fait de mal, mais je sens bien que je n'ai plus de reconnaissance ici". Le manager s'étonne. Hervé répond que le nouveau collègue qui a le même job que lui gagne 10 % de plus. **Par Thierry Nadisic, professeur de comportement organisationnel à EM Lyon Business School.**

Le sentiment d'injustice au travail est source de frustration, dégoût et colère. Il coupe l'envie de donner le meilleur de soi. Ce cocktail d'émotions négatives est la conséquence du sentiment que notre ratio rétributions/contributions est inférieur à celui d'un collègue que nous prenons comme référent. Le plus souvent cette injustice distributive peut être réglée en utilisant ce que l'on appelle la justice interactionnelle et la justice procédurale. Le manager peut d'abord accueillir son collaborateur chaleureusement et l'écouter. Il

peut lui montrer la reconnaissance pour son travail dont Hervé se plaint de manquer. Ce comportement managérial est de nature à produire des sentiments de justice interactionnelle. La justice ne se joue pas en effet seulement dans les distributions de salaire mais aussi dans le respect, l'empathie et le soutien montrés aux salariés dans l'interaction sociale. Ensuite le manager peut rappeler la procédure de décision qui préside aux choix salariaux. En cas de nouveau recrutement, la décision est prise en fonction de plusieurs facteurs, dont l'expérience du candidat et le niveau des salaires sur le marché.

"L'EFFET DU PROCESSUS JUSTE"

En interne, les décisions salariales dépendent également de plusieurs critères comme le niveau de responsabilité et l'ancienneté. Il ne s'agit pas de comparer Hervé à son nouveau collègue. Il convient de montrer qu'une procédure juste a été appliquée dans les deux cas. L'expliquer est de nature à produire un sentiment de justice procédurale. Le manager doit bien sûr être sincère et se porter garant de ce qu'une procédure de décision juste a bien été suivie (ou s'engager à la corriger si ce n'est pas le cas).

Lorsqu'il agit ainsi sur les sentiments de justice interactionnelle et procédurale, il diminue fortement le sentiment d'injustice distributive de son collaborateur. Cet effet peu connu a été démontré dans de très nombreuses enquêtes. Il est si courant et puissant qu'on lui a même donné un nom : "L'effet du processus juste". Chaque manager, avec un peu d'entraînement, peut devenir plus juste en utilisant cet effet. ■

* Auteur du livre *Le management juste* qui vient d'être publié aux éditions UGA.

