

# Diagnostic de justice organisationnelle



**Inserm**

La science pour la santé  
From science to health



## Objectifs

Appliquer les 3 dimensions qui constituent le sentiment de justice organisationnelle pour mettre en place un fonctionnement acceptable pour tous.

## Durée

Environ 30mn par sujet à diagnostiquer

## Aperçu

Identifier l'impact des décisions au prisme des 3 dimensions de la justice organisationnelle et réaliser les arbitrages permettant de mettre en œuvre une décision de façon plus sereine.

## Public

L'équipe d'encadrement

## Utilisation

### Contexte

La sentiment d'inéquité est un ferment de mal-être. Force est de constater que chacun·e a vécu différemment la période de confinement. En télétravail ou en arrêt non-choisi, en famille ou seul·e, dans un environnement propice ou difficile, *etc.* La fin du confinement n'a d'ailleurs pas aplani ces inéquités et la fatigue (physique, émotionnelle et cognitive) marque beaucoup de gens. Le sentiment d'inéquité et d'injustice peut être important et il est important qu'il ne soit pas souligné ou renforcé par les décisions managériales.

### Qu'est-ce que la justice organisationnelle ?

La notion de « Justice organisationnelle » a été étudiée comme étant un enjeu fort dans le fonctionnement des équipes et l'engagement des agent·es. C'est avant tout un élément invisible ou informel qui donne lieu à un « sentiment » chez les individus.

*« [...] la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnées, les collègues, et l'organisation comme étant un système social » (Beugré, 1998, p. 7)*

Ainsi la recherche qualifie trois formes de développement d'une justice organisationnelle

- **la justice distributive :**
  - principes-clefs : équité, égalité, adéquation aux besoins, *etc.*
  - en pratique : fournir à chacun·e les ressources dont il ou elle a besoin de façon uniforme et transparente
  - expl : fournir à tout le monde du matériel informatique de même qualité ou des conditions de travail similaires.
- **la justice procédurale :**
  - principes-clefs : éthique, représentativité, consistance, suppression des biais, *etc.*
  - en pratique : l'organisation permet à chacun·e d'envisager son rôle et son évolution dans un cadre clair, formalisé, pérenne et équitable.
  - expl : le recrutement par concours.
- **la justice interactionnelle :**
  - principes-clefs : honnêteté, respect, justesse, consensus, *etc.*

- en pratique : s'assurer que tout le monde a accès à l'information et est respecté dans les interactions au sein de l'équipe et interpersonnelles
- expl : citer la personne qui a été à la source d'une proposition quand on l'évoque devant d'autres personnes.

### Faire un diagnostic

Face à une décision affectant l'équipe ou le fonctionnement du service, utiliser la grille pour envisager la façon dont la décision peut être rendue opérationnelle selon les trois dimensions de la justice organisationnelle.

Dans un second temps identifier les éventuelles contradictions ou intrusions liées au croisement de ces trois dimensions et déterminer une priorisation qui permettra de générer au maximum un sentiment d'équité parmi l'équipe ou le service.

### Établir un arbitrage

Déterminer les actions à mettre en œuvre pour afficher clairement et formellement le processus de mise en œuvre de la décision.

Il est nécessaire pour que cela soit opérationnel de décider : quelles modalités de mise en œuvre sont choisies (présentation en réunion d'équipe, mise place d'un sondage, etc.) et qui est en charge de les réaliser.

### Cas d'utilisation

Tout le monde ne pouvant pas reprendre à la même heure et les mêmes jours pour respecter les règles sanitaires préconisées au sein des espaces de travail : faire un choix de stratégie peut impliquer de travailler sur les trois dimensions de la justice organisationnelle :

- distributive : réfléchir à ce qui permettrait de proposer des conditions d'accueil optimales de façon similaire pour chacun ou en expliquant le levier de décision choisi, procédurale : réfléchir à la façon de le mettre en œuvre de façon claire et formalisée,
- interactionnelle : prendre le temps d'interroger les membres de l'équipe sur leurs contraintes et s'assurer par exemple, que les membres qui ont besoin de se coordonner en présence puissent le faire.

## Points de vigilance

Le sentiment de justice organisationnelle et la réalité de la justice organisationnelle peuvent différer.

## Références

Angenot, Arnaud, *Les perceptions de justice organisationnelle et leurs conséquences*, éditions universitaires européennes, 2011, 156 p.

Beugré C.D., *Managing Fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 1998.

Côme Thierry, Rouet Gilles, « Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle : Le cas des universités françaises », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017/4 (n° 28), p.77-89.

Fall Amar, Roussel Patrice, « L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail », *@GRH*, 2017/4 (n° 25), p. 35-60.

Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, Swalhi Abdelaziz, « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management & Avenir*, 2008/4 (n° 18), p. 117-132.