



Par **Thierry Nadisic**,
professeur associé
en comportement
organisationnel
à emlyon business
school, membre
de l'AGRH

Comment rendre un salaire juste ?

#justice distributive #justice interactionnelle #justice procédurale

TRIBUNE. Le sentiment d'injustice salariale est source de frustration, dégoût et colère. Il coupe l'envie de donner le meilleur de soi. Il est ainsi le plus fort prédicteur de désengagement au travail. Or, il n'est pas lié seulement au montant du salaire perçu...

Un salaire est considéré juste s'il est équitable... Un salaire juste est d'abord un salaire considéré juste par la ou le salarié. C'est un salaire qui va l'amener à faire son travail d'une façon satisfaisante et à ne pas quitter l'entreprise pour apporter ses compétences à un concurrent. Selon des travaux classiques en psychologie managériale, une ou un salarié évalue ce qu'il ou elle apporte à l'entreprise et ce que celle-ci lui accorde en retour, puis compare ce ratio à celui de ses collègues. Si les deux ratios sont équivalents, il ou elle ressent un sentiment de justice et est prêt à s'engager au travail. Sinon, il ou elle se sent injustement traité et décide de lever le pied ou de partir. Cette approche par l'équité met l'accent sur la contribution de chacun au développement de

l'entreprise. Les inégalités salariales sont ainsi justifiées si elles sont reliées à des apports de valeurs différentes. D'autres critères comme l'égalité (qui fonde par exemple les progressions de salaires à l'ancienneté) et le besoin (qui justifie notamment le salaire minimum) sont aussi utilisés en complément pour juger de la justice des salaires. C'est ce modèle élargi de l'équité qui est la plupart du temps utilisé pour rendre compte des perceptions de justice salariale.

Mais un salaire est aussi considéré juste si le processus de décision et de communication salarial est juste ! La plupart des managers cherchent à agir sur la justice des salaires en restant à ce niveau dit de « justice distributive ». Or, ce niveau ne permet pas de penser tous les



Un salaire juste, c'est un salaire qui va amener à faire son travail d'une façon satisfaisante et à ne pas quitter l'entreprise pour apporter ses compétences à un concurrent. »



La justice liée au salaire se joue aussi dans le respect, l'empathie et le soutien montrés aux salariés dans l'interaction sociale. »

sentiments de justice liés au salaire. Par exemple, un manager doit faire face au désengagement d'un excellent collaborateur parce que le nouveau collègue qui a le même poste que lui gagne 10 % de plus. Cette année, les salaires sur le marché pour ce type de poste ont en effet connu une forte hausse. L'entreprise ne peut pas immédiatement organiser un rattrapage pour les salariés recrutés à ce poste dans le passé. Une mise en cohérence des rémunérations se fera seulement sur une période de plusieurs années. La situation qui est ressentie comme distributivement injuste par le salarié ne pourra pas être corrigée à court terme au niveau distributif.

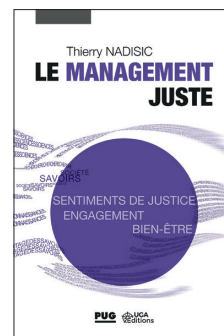
Le plus souvent, cette injustice distributive peut être réglée en utilisant ce que l'on appelle la « justice interactionnelle » et la « justice procédurale ». Le manager peut d'abord accueillir son collaborateur chaleureusement et l'écouter. Il peut lui rappeler combien il apprécie sa contribution. Ce comportement managérial est de nature à produire des sentiments dits de « justice interactionnelle ». Les recherches ont en effet montré que la justice liée au salaire se joue 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. 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 un collaborateur 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 que l'on appelle de « justice procédurale » qui va aussi au-delà de la justice distributive. 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, le manager diminue fortement le sentiment d'injustice distributive de son collaborateur. Cet effet peu connu a pourtant 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** ». Le sentiment de justice lié au salaire ne se joue ainsi pas seulement dans ce que l'on reçoit, mais aussi beaucoup dans la manière dont les décisions salariales sont prises et communiquées. ●



ALLER PLUS LOIN

Le Management juste,
Thierry NADISIC,
PUG – UGA Éditions.



Le débat est ouvert !



Réagissez sur nos réseaux sociaux !