

SIGMA

Série sur le caractère du leader



Les grands leaders
sont justes



LES GRANDS LEADERS SONT JUSTES



Une injustice, où qu'elle soit, est une menace pour la justice partout.

— Martin Luther King, Jr.

Avez-vous déjà vécu une situation au travail qui vous a donné l'impression d'avoir été traité injustement? Dans l'affirmative, cette expérience a peut-être influencé vos sentiments à l'égard de votre travail et de votre organisation. Les recherches révèlent que les perceptions d'injustice sont liées à des résultats clés, tels qu'une diminution de l'engagement organisationnel, de la confiance dans la direction, du comportement prosocial et du rendement^{1, 2}. Ainsi, lorsqu'un employé a le sentiment qu'une situation relative au travail est injuste, cela peut avoir des conséquences importantes. Cependant, une même situation relative au travail peut être perçue de nombreuses façons par différentes personnes. En effet, certaines personnes se soucient davantage de l'égalité, notamment le fait de recevoir les mêmes ressources que les autres, tandis que d'autres peuvent privilégier l'équité, comme la prise en compte des circonstances individuelles³. Ce qui est considéré comme juste dépend des perceptions individuelles.

On peut définir la justice comme l'application de décisions qui sont reconnues comme légitimes et raisonnables par les autres. Les leaders justes veillent à ce que chaque personne soit traitée équitablement et à ce que les conséquences soient proportionnelles aux contributions. De même, ils font preuve d'objectivité lorsqu'ils prennent des décisions, demandent aux autres leur avis sur les processus et les procédures, et donnent en temps opportun des explications précises et franches de leurs décisions. La volonté de réparer les actes répréhensibles au sein et à l'extérieur de l'organisation constitue une autre caractéristique importante d'un leader juste.

Pour évaluer la mesure dans laquelle vous êtes un leader juste, posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que je récompense le bon rendement et prends des mesures pour corriger le mauvais rendement?
- Est-ce que je tiens compte de l'égalité des résultats lorsque je prends des décisions?
- Suis-je soucieux de respecter les différences des autres?
- Est-ce que je fais preuve d'objectivité lorsque j'écoute les autres?
- Est-ce que je me soucie de prendre la meilleure décision possible pour le plus grand nombre de personnes?
- Est-ce que je me soucie d'appuyer les personnes qui ont été lésées?

Les moyens d'améliorer votre justice

Prenez en compte les points de vue : Si vous n'êtes pas certain de savoir comment commencer à exercer la dimension de la justice et vous souhaitez améliorer votre processus de prise de décisions équitables, une excellente première étape consiste à prendre en compte les points de toutes les parties concernées⁵. Vous mettre à la place des personnes qui seront touchées représente un excellent moyen de vous assurer que vous prenez une décision de manière équitable. Il peut être utile de réfléchir d'abord aux circonstances précises dans lesquelles se trouve chaque personne, puis d'accorder votre attention à l'incidence de votre décision sur les autres en ce qui concerne leurs résultats. Cette approche axée sur l'empathie vous aidera à prendre en considération à la fois l'égalité et l'équité de votre décision.

Sachez la différence entre l'équité et l'égalité : Tel qu'il est mentionné précédemment, un même résultat peut être perçu différemment par différentes personnes. Pour cette raison, réfléchissez à ce qui est le plus important pour vous avant de décider d'un résultat : l'égalité des résultats indépendamment des circonstances ou la prise en compte de facteurs individuels. Cette différence peut s'avérer tout particulièrement importante si vous êtes responsable de l'organisation des récompenses et des primes de l'équipe. Dans ce scénario, vous devrez peut-être décider si tous les membres de l'équipe doivent recevoir le même montant ou si des primes individuelles doivent être accordées en fonction du rendement.

Consignez votre processus décisionnel : En plus d'assumer la responsabilité de vos décisions, il est utile de consigner votre processus de réflexion. Cela améliorera la perception des autres à l'égard de la justice en matière de procédure, y compris l'équité du processus décisionnel⁶, car ils pourront voir que vous avez pris en compte tous les renseignements pertinents. Si des questions de suivi ou des préoccupations se présentent, le fait de consigner votre processus peut permettre aux autres parties de voir, étape par étape, comment vous êtes arrivé à cette décision. Ce processus s'avère également utile lorsque vous travaillez à l'amélioration de votre justice. À titre d'exemple, vous voudrez peut-être consigner vos processus décisionnels afin de pouvoir vous y reporter lors de décisions futures.

Quelques conseils pour modérer votre justice

Les leaders efficaces sont en mesure d'établir un équilibre entre les 11 dimensions associées au caractère du leader plutôt que de se concentrer sur quelques-unes d'entre elles seulement. Au fur et à mesure que vous forgez votre caractère de leader, déterminez les aspects pour lesquels vous pourriez être appelé à modérer vos forces. Si vous avez obtenu une note de 4 ou plus pour la justice, suivez les conseils ci-dessous pour vous aider à équilibrer l'expression de cette dimension du caractère.

N'oubliez pas que trop de cuisiniers gâtent la sauce. Lorsque vous vous souciez profondément de la justice et de la prise de décision participative, il peut être facile d'inviter un trop grand nombre de personnes à prendre part au processus décisionnel. Un consensus trop important peut rendre difficile la prise de décisions et peut nuire à l'efficacité. Sachez quand faire appel à la participation des autres et quand vous en tenir à votre propre jugement.

Ne laissez pas la crainte de déplaire à quelqu'un vous arrêter. Dans certains cas, il peut être tentant d'atténuer la prise de décisions éventuellement controversées pour éviter la confrontation. Cependant, en évitant les conversations difficiles, on risque d'obtenir au bout du compte de moins bons résultats. Ayez le courage d'annoncer une mauvaise nouvelle avec tact, mais en toute transparence, afin d'être respectueux du temps et des sentiments des autres.

Ne perdez pas de vue les personnes touchées par vos décisions. Par ailleurs, certains leaders sont tellement pris dans leur propre processus décisionnel qu'ils ne pensent peut-être pas à la façon dont ils communiquent ces décisions. Pour cette raison, les leaders qui sont au premier plan d'une décision importante doivent également prendre le temps de réfléchir à la manière de communiquer respectueusement le résultat aux autres. Il est important de ne pas oublier les personnes qui seront touchées par toute décision que vous prenez et de faire de votre mieux pour les appuyer. L'objectif consiste à être aussi direct que possible tout en demeurant prévenant.

Ressources (en anglais seulement)



[How to Create a Fair Workplace: Crash Course Business: Soft Skill #5](#)



[Five Ways to Promote Fairness in the Hybrid Workplace](#)



Forgez votre justice grâce aux [services d'encadrement](#) de SIGMA.

Communiquez avec SIGMA pour obtenir de plus amples renseignements sur le caractère du leader.

SIGMA Assessment Systems, Inc.

Courriel : support@SigmaHR.com

Téléphone : 800-265-1285

Références (en anglais seulement)

¹ COHEN-CHARASH, Y. et P. E. SPECTOR. « The role of justice in organizations: A meta-analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, n° 2 (2001), p. 278-324.

² COLQUITT, J. A., D. E. CONLON, M. J. WESSON, C. O. L. H. PORTER et K. Y NG. « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3 (2001), p. 425-445.

³ GARDINER, S. K. *Equity and Equality*, YouTube, 2019. Sur Internet :
https://www.youtube.com/watch?v=nCS7Rus4_Y

⁴ BIES, R. J. et J. F. MOAG. « Interactional justice: Communication criteria of fairness », dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman, éd., *Research on negotiations in organizations*, Greenwich (Connecticut), JAI Press, vol. 1 (1986), p. 43-55.

⁵ CLARK, P. « 4 Ways to be a fair leader », *About Leaders*, 2022. Sur Internet :
<https://aboutleaders.com/fair-leader/>

⁶ COLQUITT, J. A. « Organizational justice », dans S. W. J. Kozlowski, éd., *The Oxford handbook of organizational psychology*, Oxford University Press, vol. 1 (2012), p. 526-547.