

Le sentiment de justice...

Il est surprenant de voir à quel point un nombre très significatif de collaborateurs ont l'impression de ne pas bénéficier d'un traitement juste. Nombre d'entre eux pensent que l'on ne voit que leurs erreurs et jamais leurs succès. Or, la carence en sentiment de justice coûte très cher à l'entreprise puisqu'aux Etats-Unis, elle se chiffrerait en milliard de milliard de dollars. En quelque sorte, si un collaborateur a l'impression de ne pas être traité de manière juste, il va rétablir le sentiment de justice par différents moyens, tous très coûteux pour l'entreprise. La carence en sentiment de justice vient donc altérer la performance. En outre, la carence en sentiment de justice est également néfaste sur le plan de la santé car elle génère des frustrations, sources de stress. Voilà donc de bonnes raisons d'essayer de l'enrayer.

Pour rétablir le sentiment de justice, il est indispensable d'être vigilant sur le nombre de félicitations par rapport au nombre de reproches.

Très souvent, on entend des collaborateurs dire : « *Quand je fais une erreur, je me fais engueuler mais quand je travaille avec application, jamais on ne me dit que c'est bien* ». On a l'impression que la performance vient de la seule sanction vis-à-vis de l'erreur. Si tel était le cas, on n'aurait que des entreprises performantes, il est en effet très simple de se laisser aller à exprimer son mécontentement. Etre juste, ce n'est pas taire ce qui ne va pas, ce serait irresponsable vis-à-vis de ceux qui ne font pas d'erreurs, c'est simplement parler d'avantage de ce qui va bien que de ce qui va mal. C'est féliciter au moins deux fois plus que l'on fait de reproches.

Pour rétablir le sentiment de justice, il est essentiel d'être attentionné sur la manière de corriger les erreurs.

Il est trop fréquent que la sanction soit brutale, formulée à chaud et de manière maladroite. Chaque fois que cela est possible, il est donc indispensable de prendre du recul et de corriger l'erreur, tranquillement et de manière équilibrée. Ainsi, face à un collaborateur qui fait une erreur, il est intéressant de repérer, avant de le voir, deux actions qu'il réussit bien. Ainsi, lors de l'entretien, il sera plus facile d'aborder dans un premier temps ses zones de succès et de formuler ensuite des souhaits de progression au niveau du point le plus bas.

Ne parler que des échecs a un autre inconvénient, c'est l'effondrement du sentiment d'efficacité personnelle...

On s'est aperçu en effet que l'absence de retours positifs a l'inconvénient d'altérer chez les collaborateurs, le sentiment d'efficacité personnelle. Or, lorsque le sentiment d'efficacité personnelle est bas, le collaborateur a tendance à se fixer des objectifs de moins en moins élevés et à persévérer de moins en moins, échouant donc de plus en plus. Des études ont montré que de bons managers chez lesquels on ne va formuler que des retours négatifs vont finir par douter et par perdre une grande partie de leurs capacités. A l'inverse, si l'on cultive les retours positifs, on développe le sentiment d'efficacité personnel. C'est alors que l'on voit des collaborateurs se fixer des challenges de plus en plus élevés et persévérer chaque fois d'avantage, autant de conditions du succès. Les retours positifs ont donc l'avantage de permettre la culture du sentiment de justice et de développer le sentiment d'efficacité personnel, deux clés de la performance.

Ne parler que des échecs a un autre inconvénient, c'est l'augmentation du risque de maladie...

On sait en effet, grâce à une étude canadienne, que « *l'absence de soutien augmenterait de 31 % et de 43 % respectivement le niveau de stress et d'anxiété chez les hommes et les femmes* ».

A l'inverse, la même étude prouve que « *les encouragements au travail ont un effet protecteur contre les troubles psychiatriques* ».

Le sentiment de justice peut éviter bon nombre de situation de désengagement. En outre, par les retours positifs qu'il nécessite, il est même un puissant levier de motivation intrinsèque. Et, à l'image de la plupart d'entre eux, il est à la fois source de performance et de bien-être.

Soyons aussi juste avec nous-mêmes, voyons autant ce qui va bien que ce qui va mal...

Parfois, notre niveau de stress est élevé, essentiellement parce que nous peinons énormément à faire la part des choses : nous retenons à merveille nos difficultés, nos soucis et nous oublions nos succès ou... les bonnes nouvelles!

Il est possible de gagner en sérénité en retrouvant, là aussi, un juste équilibre. Souvent, on va repenser à nos soucis, altérer la qualité de notre sommeil et donc nos capacités à récupérer de journées difficiles. Et le lendemain sera pire que la veille en raison de la fatigue accumulée. Pour éviter une telle spirale, avant de se coucher, le plus efficace est de prendre une feuille de papier, de la séparer verticalement en deux colonnes. Dans l'une de ces colonnes, on note les éléments négatifs de la journée. Dans l'autre, les éléments positifs car, même lorsque les temps sont durs, si on y prête garde, il existe des moments agréables. Parmi ces éléments positifs, on repère les trois les plus significatifs pour nous et, lorsque l'on se couche, on se force à penser à ces trois éléments. Après quelques jours, on se sent mieux, et au bout de quelques semaines, le gain, en termes de sérénité, est tellement significatif qu'il se traduit physiquement.

Etre juste vis-à-vis des autres et juste vis-à-vis de soi, voilà de bons moyens susceptibles d'aider ses collaborateurs à se réaliser pleinement et de nous permettre de trouver la voie de la sérénité.

Docteur Philippe Rodet