



## Pratiques de management et santé au travail

Projet FairHealth - ANR-17-CE26-0022



# PARTICIPEZ À UN PROJET DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRE SUR LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET LES TMS



## Les objectifs du projet

- Comprendre les mécanismes d'association entre les pratiques de management et les TMS
- Identifier le rôle des conditions psychosociales de travail sur les TMS au-delà de celui des conditions physiques de travail
- Alimenter les démarches de QVT
- Répondre à un enjeu de santé publique

## Comment pouvez-vous nous aider ?

- En administrant deux questionnaires papier, à deux ans d'intervalle, aux salariés que vous rencontrez (vous ou un infirmier(e) en santé du travail) lors des examens individuels de suivi de l'état de santé et que vous pourrez sélectionner à l'avance
- En réalisant le protocole de dépistage SALTSA lors de ces deux rencontres

## Pourquoi participer ?

- Contribuer à la production de connaissances scientifiques sur les liens entre les pratiques de management et les TMS et apporter ainsi des preuves empiriques à ce que vous observez sur le terrain, en entreprise auprès des salariés
- Alimenter vos démarches de prévention et envisager des recommandations concrètes en termes de QVT ou d'amélioration des conditions de travail sur la base des résultats

# La justice organisationnelle

- La justice organisationnelle désigne la **justice perçue du traitement que les salariés reçoivent de leur employeur et de ses agents** (par exemple leur supérieur direct)
- **Deux approches** peuvent être utilisées pour évaluer la justice perçue du traitement reçu de l'entreprise et de ses agents
  - **Une approche en dimensions** selon laquelle les *perceptions de justice organisationnelle sont relatives à ce que le salarié reçoit de son organisation en échange de ses contributions, à la façon dont est déterminé ce qu'il reçoit ou sont prises les décisions qui le concernent (primes, formation, évolution professionnelle, tâches et missions...) et de la façon dont se comporte la personne chargée de prendre ces décisions*
  - **Une approche globale** (détaillée ci-après) selon laquelle les individus forment des perceptions globales de justice ou d'injustice au contact des sources avec lesquelles ils interagissent
    - Leur employeur, leur hiérarchie directe, leurs collègues de travail, les clients...

# L'approche dimensionnelle

**Des perceptions de justice distributive**

« Ce que je reçois en échange de mes contributions à l'entreprise »

**Des perceptions de justice procédurale**

« La façon dont est déterminé ce que je reçois de mon organisation »

**Des perceptions de justice interactionnelle**

« La façon dont se comporte mon supérieur direct quand il met en œuvre les décisions qui me concernent »

**De quoi dépendent les perceptions de justice des salariés ?**

## De quoi dépendent les perceptions de justice distributive ou d'équité ?

- Les perceptions de justice distributive dépendent :
  - de la **comparaison entre les contributions de l'employé à l'entreprise et les rétributions obtenues en échange**
  - **de la comparaison de ce ratio contribution/rétribution avec un point de référence**, sachant que ce point de référence peut être :
    - Un(e) collègue de travail occupant un poste semblable
    - Un(e) salarié(e) d'une autre entreprise occupant un poste semblable
    - Ses propres expériences passées

### Pourquoi parle-t-on d'équité dans ce cas ?

Car dans ce cas, la norme retenue pour distribuer des ressources - par nature limitées - entre les salariés (possibilités de promotion, ressources monétaires, places en formation, tâches...) est celle de l'équité (par opposition à celle de l'égalité ou les besoins). Selon cette norme, sera juste une distribution qui récompense le mérite de chacun (donc les contributions distinctes).

Mais d'autres normes de répartition des ressources existent.

L'égalité : tout le monde obtient la même part des ressources

Les besoins : les ressources sont réparties en fonction de besoins individuels (par exemple, les familles avec enfant ont droit à des avantages fiscaux que n'ont pas les familles sans enfant).

## Concrètement...

- Le salarié A va calculer son ratio contribution/rétribution
- Il compare :
  - Ce qu'il apporte selon lui à son entreprise (temps, effort, compétences, loyauté, tolérance, flexibilité, intégrité, engagement, dévouement, diplôme, etc.)
    - À ce qu'il en obtient selon lui (salaire, primes, avantages en nature, sécurité, reconnaissance, intérêt du travail, formation, tâches confiées, responsabilité, etc.)
  - Dans un second temps, il va comparer ce ratio à celui d'un référent
    - Les perceptions de justice établies à l'étape précédente peuvent alors être révisées
      - Par exemple, le salarié A peut se considérer comme équitablement traité (et estimer que ses contributions sont correctement rétribuées) mais quand il se compare à un collègue de travail B, il peut constater que B a été mieux rétribué que lui pour une contribution qu'il juge équivalente ou inférieure
      - Le salarié A va alors former des perceptions d'injustice distributive ou d'iniquité

## De quoi dépendent les perceptions de justice procédurale ?

Les perceptions de justice organisationnelle ne dépendent pas seulement du résultat obtenu (donc de la distribution) mais du **processus** (règles, normes, procédures) qui y a mené, c'est-à-dire qui a servi à prendre la décision de rétribution

Pour qu'une procédure soit considérée comme juste, il faut qu'elle présente principalement les qualités suivantes :

- Elle est appliquée à tout le monde de la même façon
- Elle n'est pas basée sur des préjugés ou des biais personnels
- Elle s'appuie sur des informations exactes pour prendre la décision
- Elle offre la possibilité de s'exprimer et de porter réclamation
- Elle respecte les règles d'éthique et de morale

## De quoi dépendent les perceptions de justice interactionnelle

Les perceptions de justice des individus sont également influencées par **la qualité de la communication et des relations interpersonnelles avec le supérieur hiérarchique / manager** chargé de la mise en œuvre des procédures et donc de prendre les décisions qui concernent ses subordonnés

Les perceptions de justice interactionnelle dépendent de :

- **Perceptions de justice interpersonnelle** qui reflètent le degré de dignité et de respect avec lequel les employés sont traités par leur supérieur hiérarchique/manager
- **Perceptions de justice informationnelle** qui dépendent de la présence ou non d'explications fournies par le supérieur hiérarchique/manager sur les raisons des procédures mises en place ou des décisions prises

# Pourquoi étudier la justice ?

En raison de ses conséquences...



Performance au travail  
Satisfaction  
Implication organisationnelle  
Fidélité à l'entreprise  
Confiance  
Comportements de citoyenneté  
organisationnelle  
Bien-être physique et mental

Comportements déviants (vol,  
sabotage)  
Absentéisme  
**Problèmes de santé physique  
et mentale**

(Colquitt et al., 2001 ; Colquitt  
et al., 2013 ; Robbins, Ford &  
Tetrick, 2012)

### 3. Justice et TMS : les questions en suspens

- Quels sont les mécanismes d'association entre (in)justice et TMS ?
- Quels sont les effets des différentes sources de justice sur les TMS et quelles sont leurs interactions ?
- Quels sont les liens de causalité entre (in)justice et TMS en contrôlant pour les autres causes connues ?

Le projet FairHealth cherche à apporter des éléments de réponse à ces questions

# 4. Les études empiriques

- Des études quantitatives
  - 1 étude prospective menée auprès d'une cohorte de salariés interrogés deux fois à un intervalle de 2 ans
  - 1 étude prospective menée auprès d'une cohorte de salariés d'un CHU interrogés à 4 reprises sur une année
- Une étude qualitative
  - Menée auprès d'un échantillon de salariés constitué de salariés volontaires ayant participé à l'une des deux études quantitatives ou non et interviewés plusieurs fois pendant 6 mois.

Vous pouvez nous aider à constituer la 1<sup>ère</sup> cohorte de salariés et au recrutement de salariés intéressés par la phase qualitative du projet

***Merci pour votre attention !***

