

## Édith

*Histoires de savoirs*



Édith se tient à un carrefour. Les chemins qui s'y croisent sont ceux de la recherche, de la réflexion et de l'enseignement. Curieuse, elle écoute ceux qui veulent lui parler. Et à ceux qui veulent l'écouter, elle raconte des histoires où se mêlent recherche, réflexion et enseignement : des histoires de savoirs.

Édith parle de la manière dont les savoirs se construisent et s'échangent dans un monde en constante évolution. Elle s'interroge sur ce que sont les savoirs et sur ce qu'ils devraient être. Elle donne la parole et adresse la parole à tous les protagonistes : étudiants, enseignants, chercheurs, familles, entreprises, société civile et monde politique.

Édith est née de la volonté d'une Haute École de contribuer au développement de l'intérêt du grand public pour la culture scientifique. Elle est convaincue que les savoirs ne sont vraiment vivants que lorsqu'ils s'échangent avec tous.

Édith n'a pas sa langue en poche et parle sans langue de bois. Elle a les pieds sur terre et sait que c'est sur le terrain que les choses se font, se défont et se reconstruisent.

Dans ce numéro, Édith se demande quel sera l'avenir du travail. Comment le développement des nouvelles technologies va-t-il impacter le marché de l'emploi et modifier nos modes de vie ? Comment les humains et le monde de l'éducation vont-ils s'adapter aux nouvelles possibilités qui leur sont offertes ?

Venez, vous, dont l'œil étincelle,  
pour entendre les histoires d'Édith...



Prix de vente  
conseillé  
9,90€



9 782874 963698

#2 - 2019

Édith · histoires de savoirs

HELMo / Edipro

#2 - 2019  
HELMo

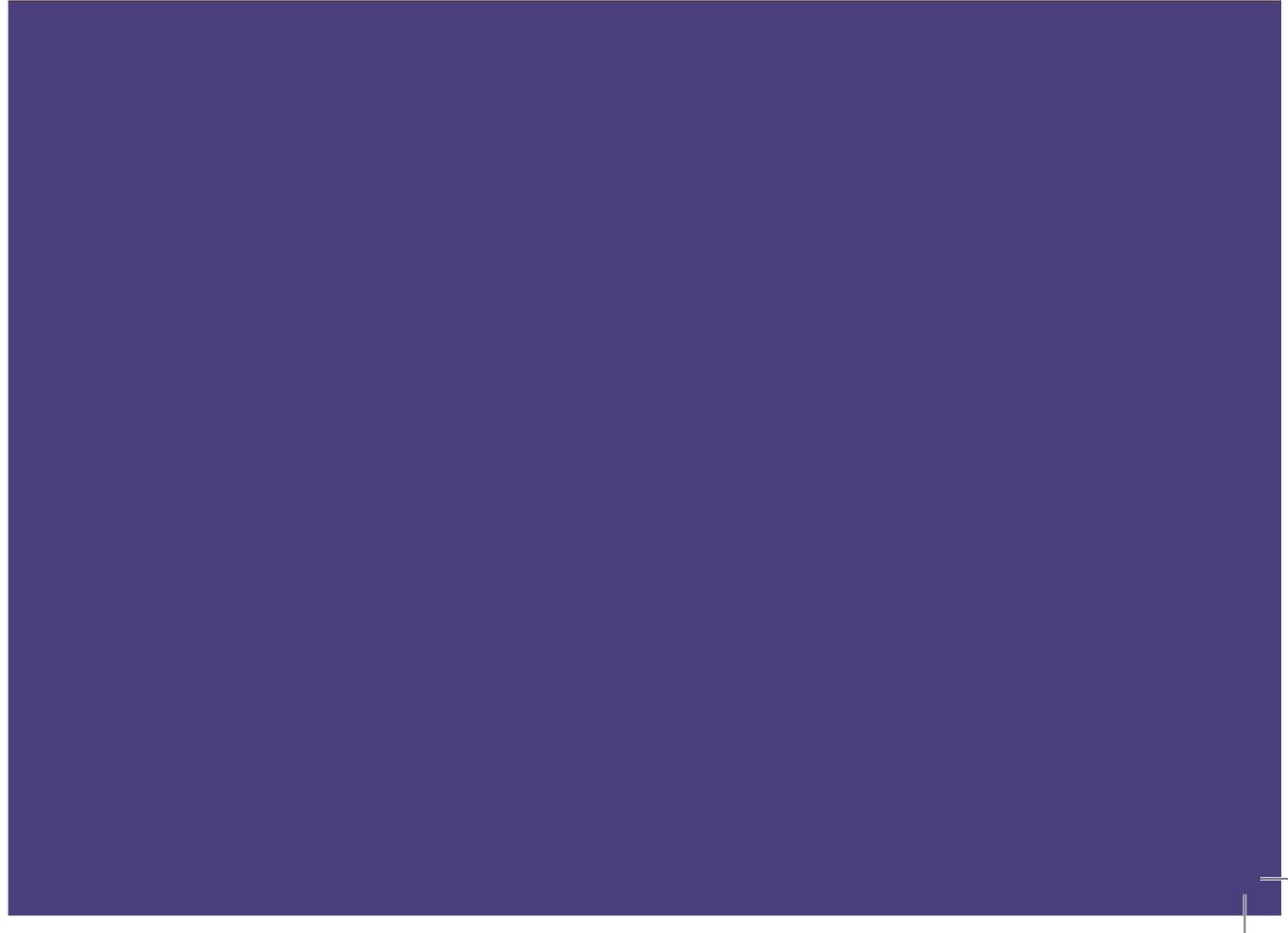
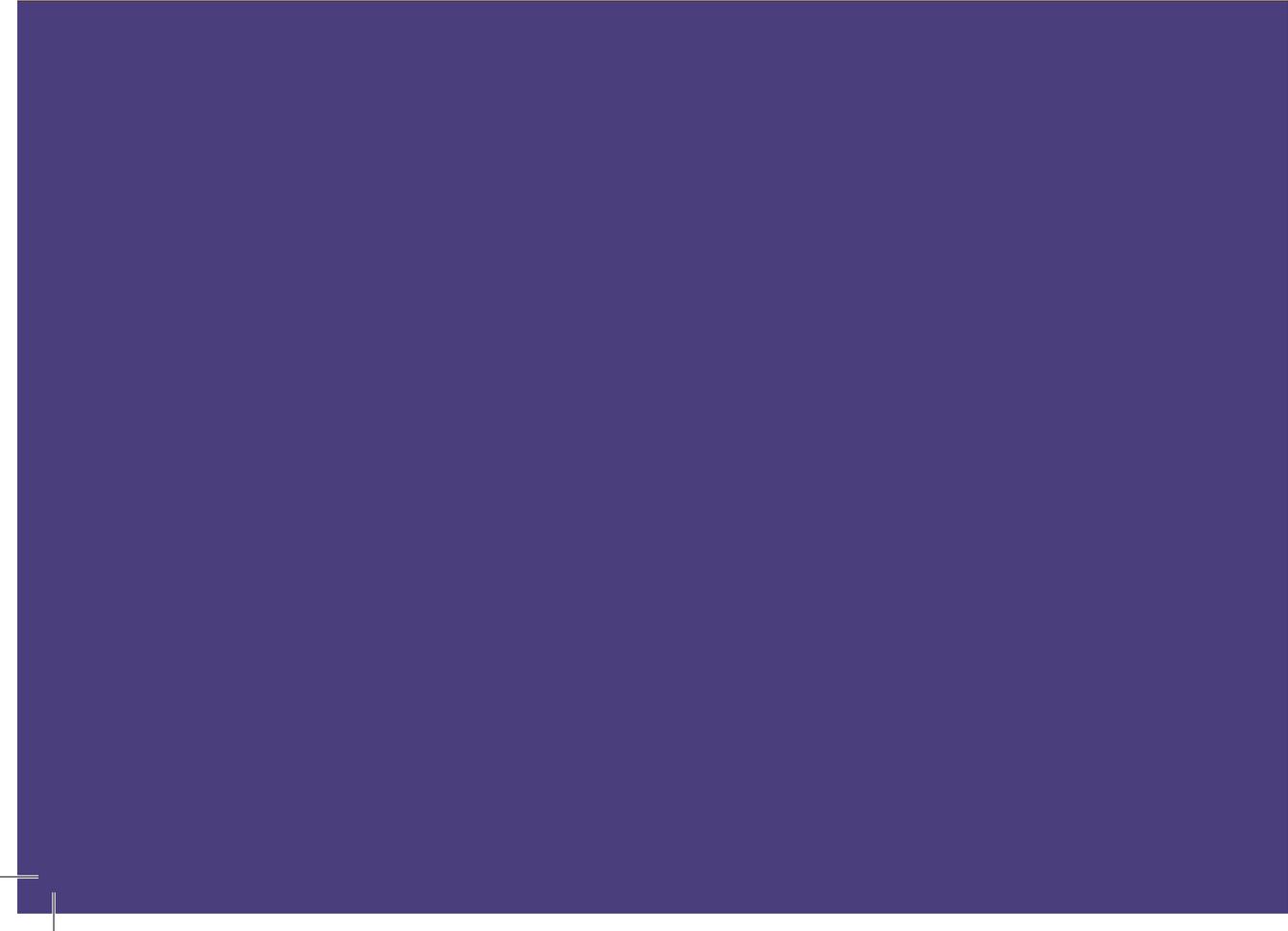
# Édith

histoires de savoirs

## L'AVENIR DU TRAVAIL

I  
Quand  
pensent les  
machines ?

II  
Humains  
trop  
humains ?



# La perception de justice sous la loupe - ou la visée d'un mieux-être collectif

**Pascale Javaux**  
enseignante HELMo Sainte-Marie  
médiatrice agréée  
→ p.javaux@helmo.be



« CE N'EST PAS JUSTE ! »

Qui ne l'a déjà pensé, ressenti ou dit dans sa vie professionnelle?  
Au fond, qu'est-ce qui est « juste » ?

**Comment, en cas de conflit, aboutir à l'apaisement ?**

Souvent, le monde du droit rend justice sans pouvoir générer une perception d'équité dans le chef des deux parties, les plaçant en antagonistes sans prendre en compte leurs sentiments, besoins et valeurs.

D'autres modes de résolution des différends, comme la médiation, prennent en compte la complexité de l'être humain en se mettant à l'écoute de ses représentations mentales et sociales, de ses valeurs, de ses besoins : le sentiment de justice peut alors être rétabli.

C'est ce que vise également une recherche en cours à HELMo en analysant le discours des acteurs à travers trois

théories : la théorie de la justice organisationnelle<sup>1</sup>, la théorie des économies de la grandeur<sup>2</sup> et la théorie du don et du contre-don.<sup>3</sup>

L'objectif est de dégager des pistes d'amélioration des perceptions de justice, vers un mieux-être collectif.

1. Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

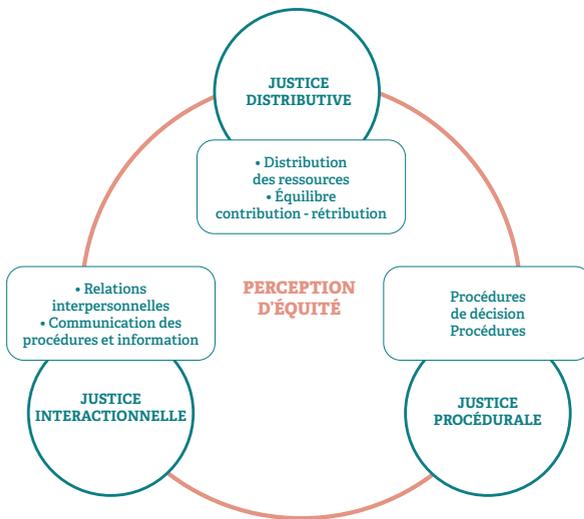
2. Boltanski, L., & Thévenot, L. (2008). *De la justification : les économies de la grandeur* (Nachdr.). Paris: Gallimard

3. Mauss, M., & Weber, F. (2012). *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: Presses Universitaires de France.; Caillé, A., & Grésy, J.-É. (2017). *La révolution du don: le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Paris: Éditions Points.

## La théorie de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle se réfère à la perception de l'équité prévalant dans les échanges qui ont lieu au sein d'une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques: relations entre l'individu et ses supérieurs, ses subordonnés, ses pairs, et l'organisation en tant que système social.

Les individus perçoivent-ils cette distribution comme (in)juste ? Selon eux, les rétributions et les contributions sont-elles équilibrées ? Les ressources incluent les rétributions (rémunération, avantages, promotions...) mais également les ressources mises à disposition (conditions de travail, matériel, locaux...).



Cette perception de justice ou d'injustice jouerait un rôle prépondérant sur l'engagement des individus vis-à-vis de leur organisation ainsi que leur satisfaction au travail et leur motivation, voire sur leur attitude de coopération entre collègues et, partant sur la bonne entente dans les équipes. Elle inclut trois notions: la justice distributive, procédurale et interactionnelle.

La justice distributive concerne la manière dont les ressources sont distribuées aux membres de l'organisation.

Dans le cadre de la justice procédurale, ce qui importe est la manière (in)juste selon laquelle les procédures ont été mises en œuvre pour aboutir aux décisions. Si le processus de décision est perçu comme juste, les procédures ont plus de chance également d'être perçues comme justes, et inversement. Eventuellement, également, les individus ont-ils voix au chapitre en matière de prise de décision ?

Enfin, la justice interactionnelle est relative à la perception des relations interpersonnelles, notamment la manière dont les supérieurs hiérarchiques communiquent et informent au sujet des décisions et règles mises en œuvre.

## Les économies de la grandeur

Boltanski et Thévenot s'intéressent aux justifications des acteurs dans le cadre de conflits. Ces acteurs se réfèrent à un principe supérieur qu'ils opposent à l'autre acteur pour justifier l'action. Cette « montée en généralité » peut se poursuivre jusqu'à aboutir à une convergence de vues. Un principe supérieur commun est trouvé: le bien commun.

Boltanski et Thévenot identifient sept balises « objectives » du bien commun. Un qui facilitent la négociation des accords et les ont baptisées « cités » : l'innovation, la tradition, la représentativité, la notoriété, la compétition, l'efficacité et le travail par projets.

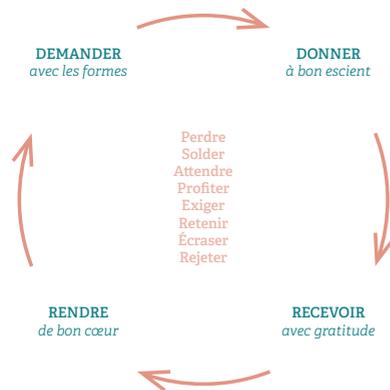


## Le paradigme du don

La recherche contemporaine en management s'appuie sur les recherches anthropologiques de Marcel Mauss qui démontrent qu'une logique de dons et contre dons tisse toutes les relations, dans toutes les directions : de manière horizontale (entre collègues) et verticale (hiérarchie), en interne et en externe, et même vis-à-vis de nous-même...<sup>4</sup> Le succès ou l'échec d'une entreprise dépendrait des échanges de dons que se font ou se refusent les salariés.

Tous les actes reflètent une part d'intérêt pour soi et une part d'intérêt pour autrui et comprennent également une part d'obligation, de contrainte (ce qu'on fait par devoir), et une part de liberté, de créativité (ce qu'on fait par plaisir d'être inventif et autonome). C'est dans l'équilibre « à l'intersection de ces deux couples d'opposés que se situent la sagesse individuelle, l'harmonie politique et l'efficacité organisationnelle. Et c'est dans cet équilibre que les sujets humains peuvent accéder à la reconnaissance à laquelle ils aspirent et qui constitue leur véritable moteur. »<sup>5</sup>

La disparition des dons entraîne l'étiollement des liens sociaux, allant jusqu'à affaiblir le collectif de travail, et l'entreprise ne sait comment agir face aux conséquences de ces violences<sup>6</sup>

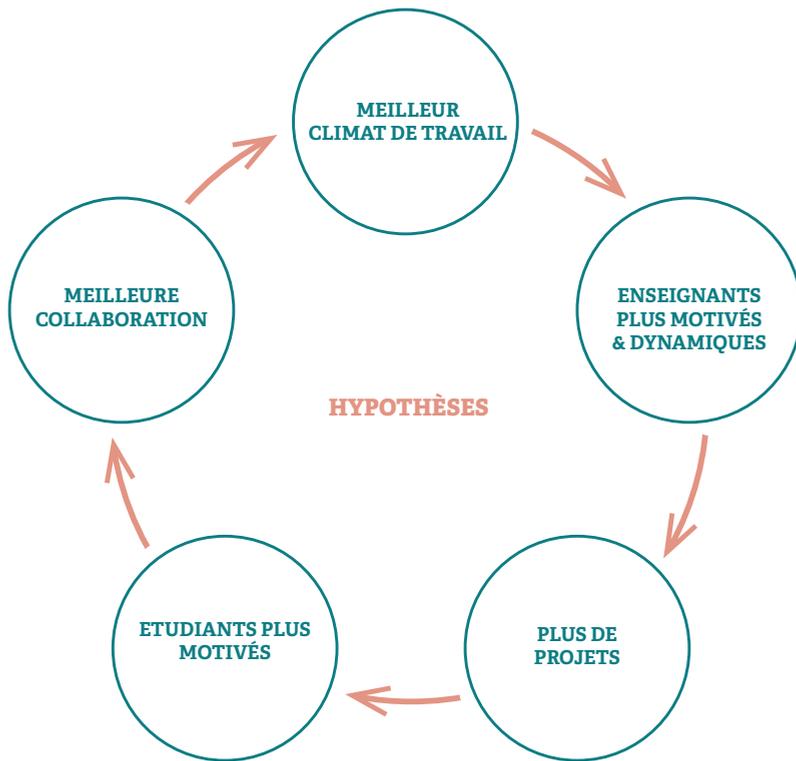


4. Caillé et Grésy, op. cit, p. 227.

5. Ibid, p. 59.

6. Ibid, p. 72.

## Hypothèses



## Édith est une publication de la collection HELMo-Edipro.

### Rédacteur en chef

Bertrand Bouckaert

### Comité de suivi

Sandrine Biemar, Nicolas Charlier, Catherine Janssen.

### Auteurs

Lahcem Ait Ahmed, Cécile Battistoni, Eric Battistoni, Nathalie Bourdouxhe, Laurent Capart, Marie Courtois, Sophie Darimont, Sylvie Deschamphelire, Philippe Destatte, Michaël Detaille, Carole Gauthier, Thomas Gossuin, Robin Hublart, Thierry Jacques, Pascale Javaux, Judith Kazmierczak, Alexis Mahieu, Pinky Pintus, Olivier Praz, Bénédicte Schoonbroodt, Frédéric Senny, François Simonis, Marie Sion, Jean-Luc Théate, Philippe Therer, André Tricot, Alban van Laethem, Hilke Vervaeke.

### Copywriting et interviews

Bertrand Bouckaert et Noémie Drouguet.

### Relecture

Sandrine Biemar, Bertrand Bouckaert, Nicolas Charlier, Stéphanie Cintori, Charline Dechesne, Mikael Degeer, Noémie Drouguet, Izida Khamidoullina, Olivier Praz, Roland Schmetz.

### Photos

Bertrand Bouckaert (pp. 28, 30, 31, 73), Tom Delvaux (pp. 32, 33, 34, 38, 40, 42, 48, 52, 75, 80, 82, 96, 102), Eric Duckers (p.6), Simon Frémineur (p. 63), Gratisography (p. 39), Alain Janssens (pp. 56, 61, 64), Doris Michel (pp. 57, 58, 59, 60), Pinky Pintus (p.65), Unsplash (pp. 42, 43, 46, 47, 80, 81, 82, 91, 92, 93, 94, 95) Alexandre Weymiens (p. 61).

### Illustrations

Nicolas Charlier (p.73), Pauline Cornu (pp. 74, 76, 77, 78, 79), Nathalie Jacquemin (p.87), Inès Prevel (pp. 12-13, 26, 68), Axelle Ravache (p. 72), La Maison du Graphisme (pp. 23, 88).

### Graphisme

Signes du quotidien → signesduquotidien.org

### Publicité

Charline Dechesne → c.dechesne@helmo.be

### Correspondance

La correspondance et les manuscrits doivent être envoyés par courrier électronique à l'adresse suivante :  
→ b.bouckaert@helmo.be

Cet ouvrage a été produit par HELMo – Haute École Libre Mosane asbl et le CRIG – Centre de Recherche de la Haute École HELMo asbl.

### Mentions légales

L'éditeur veille à la fiabilité des informations publiées, lesquelles ne pourraient toutefois engager sa responsabilité. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, introduit dans un système de récupération ou transféré électroniquement, mécaniquement, au moyen de photocopies ou sous toute autre forme, sans l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.

### Directeur de la collection HELMo

Bertrand Bouckaert

### Éditeur responsable

Luca Venanzi  
Edi.pro ©  
Éditions des CCI SA  
Esplanade de l'Europe, 2 B<sup>te</sup> 5  
4020 Liège - Belgique  
→ edipro.info  
Tél. : +32.4.344 50 88  
Fax : +32.4.343 05 53

© 2019, tous droits réservés  
Imprimé en Europe  
D/2019/8406/06  
ISBN 978-2-87496-369-8

