

Les Perceptions de Justice dans le Contexte du Recrutement : Perspectives des Groupes Minoritaires.

Dirk Steiner

Laboratoire de Psychologie Expérimentale et Quantitative (LPEQ)
Université de Nice - Sophia Antipolis
24, avenue des Diabls Bleus
06357 Nice Cedex 4

Courriel : dirk.steiner@unice.fr



« Préjugés & Stéréotypes »
Projet à l'initiative de l'AFPS et de www.psychologie-sociale.org
Réalisé avec le concours du Ministère de la Recherche

**Les Perceptions de Justice dans le Contexte du Recrutement :
Perspectives des Groupes Minoritaires. Dirk Steiner.**

Pour examiner ce qui est juste dans un recrutement, c'est la perspective des candidats qui attire l'attention des chercheurs actuellement. Comme l'embauche est un des lieux où la discrimination a un impact bien connu, on peut imaginer que les candidats susceptibles de faire l'objet de discrimination n'ont pas le même sentiment de justice lors du recrutement que les personnes de groupes majoritaires qui en souffrent moins. L'intérêt porté aux perceptions de justice vient non seulement d'un souci de savoir comment le recrutement est ressenti par différentes populations, mais également de ses conséquences pour les candidats et les entreprises qui mettent en place ces recrutements. De façon générale, nous savons que les salariés qui estiment que leur entreprise a des pratiques justes sont plus motivés, plus satisfaits, et ont un meilleur sentiment d'être efficaces dans les tâches qui leur sont proposées (Truxillo, Steiner, & Gilliland, 2004). Ils sont également plus attachés à leur entreprise, ont plus de confiance en la direction, et s'engagent davantage dans des comportements de civisme organisationnel (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Regardons de plus près ce qu'on entend par les perceptions de justice. Percevoir un événement comme juste ou injuste est une affaire de tous les jours. On parle de justice au moment où une décision doit être prise concernant la répartition de ressources limitées, comme par exemple, les salaires, les emplois, ou les primes. Mais on évalue plusieurs types de justice quant à cette décision (cf. Steiner, 1999 ; Steiner, 2003). Dans un premier temps, une personne concernée par la décision évaluera cette décision comme plus ou moins juste—c'est de la justice distributive dont il est question. Dans certains secteurs de la vie quotidienne, on trouve que la répartition des ressources est juste quand les besoins spécifiques de chacun sont pris en compte ou encore quand tout le monde reçoit exactement la même chose. En revanche, dans des contextes économiques et de travail, c'est généralement quand les ressources sont distribuées en fonction des contributions, efforts, performances, ou autres apports d'une personne que cette décision de distribution est vue comme étant juste. Deuxièmement, on s'intéresse à la procédure mise en œuvre pour prendre la décision—la justice dite « procédurale ». Ainsi, on préfère savoir que les décisionnaires ont pris la décision en suivant des procédures considérées comme justes. Entre autres, les salariés trouvent justes des procédures leur permettant d'exprimer leur point de vue, qui tiennent compte de tous les critères jugés pertinents dans la prise de décision, qui évitent des biais et préjugés personnels, qui respectent l'éthique de la société....

Au-delà des justices distributive et procédurale, nous souhaitons que les personnes qui prennent les décisions et qui nous les communiquent fassent preuve d'une justice dite interactionnelle. C'est-à-dire qu'ils doivent nous donner des informations et des explications sur la prise de décision, et les communiquer en respectant la dignité de chacun.

Pour le contexte du recrutement, la justice distributive se traduit par la justice perçue de la décision du recruteur : sélection ou rejet de la candidature. Pour trouver la décision juste, un candidat doit percevoir que c'est le meilleur en termes de compétences et de correspondance aux exigences du poste qui est recruté. Or, il est rare que les recruteurs communiquent suffisamment d'informations sur l'ensemble des candidats pour qu'un candidat donné puisse évaluer correctement la justice distributive d'une décision de recrutement. Dans ces cas, le candidat peut avoir une

**Les Perceptions de Justice dans le Contexte du Recrutement :
Perspectives des Groupes Minoritaires. Dirk Steiner.**

réaction assez simpliste et se fonder d'abord sur la décision—une décision défavorable lui paraîtra donc injuste alors qu'une décision favorable pourra lui paraître juste. En plus, le candidat sera influencé par d'autres types de justice dont il possédera davantage d'informations. Ainsi, si la procédure de sélection à laquelle il a été confronté lui semble juste, si les informations fournies et le traitement interpersonnel subi lui semblent également justes, alors il pourra trouver juste le recrutement même si sa candidature a été refusée.

La Justice et la Discrimination

Il n'est pas très difficile de comprendre comment les pratiques discriminatoires peuvent donner lieu à des perceptions d'injustice dans le contexte du recrutement. Au niveau de la justice distributive, un membre d'un groupe minoritaire qui perçoit qu'à compétences égales il a de moins bonnes chances d'être recruté qu'une personne non-minoritaire aura une perception d'injustice. Quant à la justice procédurale, le fait même de tenir compte de la race, du sexe, de l'âge ou de toute autre caractéristique qui ne renseigne pas sur les compétences ou qui est interdite par la loi puisque discriminatoire, donnera lieu à des perceptions d'injustice. Un sentiment d'injustice procédurale pourrait également provenir d'un traitement inégal des candidats, par exemple, différents critères de sélection appliqués à différents groupes de personnes. Sur le plan interpersonnel, tout échange raciste, sexiste, homophobe ou irrespectueux à l'égard du groupe d'appartenance du candidat, donnerait lieu également à une perception d'injustice au niveau des interactions. Il n'est pas difficile d'imaginer d'autres traitements irrespectueux à l'égard de certains groupes qui donneraient lieu à des sentiments d'injustice.

Les premiers travaux en psychologie sociale du travail mettant en rapport les perceptions de justice dans des contextes de discrimination à l'embauche ont été réalisés aux Etats-Unis et concernent le groupe minoritaire noir (Chan, 1997 ; Chan, Schmitt, DeShon, Clause, & Delbridge, 1997). Ces recherches ont permis de noter que le groupe minoritaire noir, en comparaison au groupe majoritaire blanc, a des perceptions moins favorables des tests de recrutement, et que ces perceptions produisent une moindre motivation à réussir le recrutement qui, elle, est responsable de résultats aux tests moins élevés.

Les travaux en France sur ces questions sont à leurs débuts. Nous avons réalisé plusieurs études, notamment dans le cadre de la thèse de doctorat de Marilena Bertolino (2004) dirigée par moi-même, afin d'apporter les premiers éléments concernant la situation des groupes discriminés en France. Ces études ont porté principalement sur la population minoritaire d'origine maghrébine en comparaison au groupe majoritaire français. Dans une étude, nous avons placé des étudiants homme ou femme, d'origine maghrébine ou du groupe majoritaire français dans une simulation de recrutement où ils ont été amenés à passer des tests d'aptitude cognitive et de personnalité typiques des situations de recrutement et reconnus comme valides pour la prédiction de performances futures par de nombreuses recherches antérieures. Ces étudiants ont tous été invités à remplir des questionnaires afin d'apprécier différents aspects de la justice des tests avant de les passer et encore après les avoir passés. Parmi les résultats, nous avons observé que le groupe minoritaire avait effectivement des perceptions de justice moins favorables que le groupe majoritaire avant de les passer, mais leurs perceptions ont beaucoup augmenté une fois les tests passés, pour atteindre un niveau similaire aux

**Les Perceptions de Justice dans le Contexte du Recrutement :
Perspectives des Groupes Minoritaires. Dirk Steiner.**

perceptions du groupe majoritaire. Ce constat était encore plus marqué auprès des femmes du groupe minoritaire qui avaient les perceptions de justice les plus faibles avant de passer les tests, et pour qui ces perceptions ont le plus augmenté suite à leur passation. Ces résultats nous ont amenés à penser que lorsque l'on appartient à un groupe discriminé, passer des tests valides, où son groupe d'appartenance n'est aucunement mis en avant, serait vu comme une méthode de recrutement juste contrairement à des méthodes classiques, telles que le CV ou encore l'entretien pour lesquelles son appartenance groupale est très saillante.

Nous avons ensuite mis en place une étude afin d'évaluer la question de la saillance du groupe d'appartenance. Cette fois, 73 demandeurs d'emploi hommes ou femmes d'origine maghrébine ou du groupe majoritaire français ont participé à une recherche qui simulait des conditions de recrutement. Ils ont tous passé un test d'aptitude cognitive et un entretien structuré de recrutement. Pour certains, l'expérimentateur leur a d'abord demandé leurs nom et origine (condition d'identification), pour d'autres il est resté silencieux sur ces informations personnelles (condition d'anonymat). Avant de passer les techniques de recrutement, les personnes d'origine maghrébine tout comme le groupe majoritaire français ont trouvé moins juste la procédure utilisant l'identification que celle respectant l'anonymat. Une fois le test et l'entretien passés, tout le monde dans la condition d'identification a trouvé les techniques de recrutement plus justes. En revanche, dans la condition d'anonymat, les perceptions de justice ont augmenté après avoir passé les deux techniques pour le groupe majoritaire, alors qu'elles ont baissé pour le groupe d'origine maghrébine. En général, comme nous avons déjà vu, les perceptions de justice de méthodes valides de recrutement augmentent une fois la méthode expérimentée. Contrairement à ce qui était attendu, le groupe minoritaire trouve moins justes les techniques une fois les avoir passées de façon anonyme. Cela nous conduit à penser que lorsque des techniques valides sont employées, les personnes de groupes minoritaires souhaitent être identifiées car elles ont le sentiment que la sélection sera faite à partir de caractéristiques pertinentes pour l'emploi et non pas sur l'intervention de préjugés ou de stéréotypes.

En conclusion, les différentes recherches sur la justice dans le recrutement mettent en valeur l'importance d'utiliser des procédures de recrutement perçues comme justes, à condition bien sûr qu'elles soit réellement valides pour prédire la réussite au travail. En effet, cela améliore la motivation et la réussite des personnes concernées, et notamment des groupes faisant l'objet de discriminations. Ces travaux insistent également sur la nécessité d'expliquer et de justifier clairement les procédures de recrutement utilisées et les décisions prises à l'égard des candidats. En améliorant la justice, les bénéfices pour les candidats et pour les entreprises qui recrutent sont nombreux.

Références

- Bertolino, M. (2004). *Les perceptions de justice de la population minoritaire maghrébine et de la population majoritaire française, en position de demandeurs d'emploi*. Thèse de doctorat soutenue à l'Université de Nice-Sophia Antipolis le 17 décembre 2004.
- Chan, D. (1997). Racial subgroup differences in predictive validity perceptions of personality and cognitive ability tests. *Journal of Applied Psychology*, 82, 311-320.

**Les Perceptions de Justice dans le Contexte du Recrutement :
Perspectives des Groupes Minoritaires. Dirk Steiner.**

- Chan, D., Schmitt, N., DeShon, R. P., Clause, C. S., & Delbridge, K. (1997). Reactions to cognitive ability tests: The relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology, 82*, 300-310.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Steiner, D. D. (1999). Qu'est-ce qui est juste? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale. Dans W. Doise, N. Dubois, et J.L Beauvois (Eds.), *La Psychologie Sociale, Volume 4 : Identité, moralité, internalisation*. (pp. 87-102). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Steiner, D. D. (2003). Equité et justice au travail. Dans J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 466-475). Paris : Vuibert.
- Truxillo, D. M., Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2004). The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters. *International Journal of Selection and Assessment 12*, 39-59.