

Collection
MENTION

Psycho

*Psychologie du travail
et des organisations*

CLAUDE LOUCHE

Annexe 1

LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LES SITUATIONS DE RECRUTEMENT

Adams avait proposé en 1965 une *théorie de l'équité* utile pour comprendre les processus motivationnels. Dans cette théorie, on considérera que la situation est juste pour l'individu s'il y a correspondance entre sa rétribution (salaires, avantages divers...) et sa contribution (efforts). C'est en comparant sa situation à celle de collègues qui constituent une référence que l'individu peut se prononcer. Un déséquilibre qui lui est défavorable amènera une réduction de la motivation de l'individu. La théorie de l'équité porte sur la distribution de récompenses et concerne la justice distributive.

Dans les années 1970, les chercheurs se sont intéressés à une autre forme de justice, la *justice procédurale*, qui porte sur la manière dont les décisions sont prises dans les organisations. Comme le note Steiner (1999), la justice procédurale dépend d'abord de déterminants structuraux. Les décisions seront perçues comme justes si les informations utilisées pour les prendre sont exactes, s'il y a possibilité de corriger les erreurs et de rectifier les décisions, si une procédure équivalente est appliquée pour tous, si l'individu est consulté, si tous les critères pertinents sont pris en compte. La justice procédurale dépend ensuite de déterminants sociaux. Une décision sera considérée comme juste si elle est expliquée, si les personnes concernées sont traitées avec respect.

Le recrutement constitue une prise de décision que Gilliland (1993) abordera en termes de justice procédurale. Cette approche est d'autant plus intéressante que la justice perçue dans les méthodes de recrutement peut affecter l'adaptation ultérieure à l'organisation pour laquelle le recrutement est effectué.

Steiner (2000) a développé des recherches aux États-Unis et en France sur la perception, par plusieurs populations, de la justice procédurale dans plusieurs méthodes de recrutement. Les cadres français classent par ordre décroissant de justice procédurale : les entretiens, les tests de personnalité, les tests d'aptitude, les tests de situation. La graphologie arrive loin derrière. Il faut noter qu'il existe un décalage important entre cette perception de justice et la validité prédictive réelle des méthodes, pour laquelle on a le classement suivant (ordre décroissant de validité) : tests de situation, d'aptitudes, de personnalité, entretiens, graphologie. On notera que la graphologie, qui est la méthode la moins valide scientifiquement, n'est pas perçue comme très juste. Il apparaît également dans cette étude qu'est perçue comme juste une méthode qui paraît logique par rapport à l'emploi et qui offre au candidat la possibilité de montrer ses points forts.

Une étude complémentaire a été réalisée auprès de recruteurs professionnels. Le classement des méthodes qu'ils appliquent correspond tout à fait au classement de validité prédictive présenté ci-dessus. On note toutefois un seul décalage important : les professionnels placent l'entretien en première position, alors que l'on connaît ses limites en termes de validité. Steiner, Amoroso et Hafner (2004) ont travaillé plus particulièrement sur cette méthode, qui est très utilisée par les spécialistes. Ils obtiennent des résultats paradoxaux puisque les éléments de structuration qui augmentent la validité prédictive de l'entretien conduisent à diminuer le sentiment de justice des candidats vis-à-vis de la méthode. Ils proposent alors des pistes pour faciliter l'acceptation de l'entretien structuré : « Il semblerait nécessaire d'insister sur la façon dont la structure permet de mieux mettre en avant les compétences pertinentes pour l'emploi et sur la manière dont elle permet de mieux respecter tous les candidats, en insistant seulement sur les compétences et non plus sur des facteurs relevant de stéréotypes et préjugés. »

Pour aller plus loin, consulter la bibliographie en ligne.