



« Recrutement et nouvelles pratiques de lutte contre les discriminations »

Hélène Canadell

(DRH, Conseil Régional d'Aquitaine) ;

Dirk Steiner

(Pr. Université de Nice Sophia Antipolis) ;

Sonia Laberon

(MCU. Université Victor Segalen Bordeaux 2).

Introduction

- La discrimination à l'embauche est un objet d'étude et de préoccupation majeur des Psychologues du Travail
- Renforcement de la législation en matière de lutte contre la discrimination à l'embauche
 - 2007 : « l'année Européenne de l'égalité des chances pour tous »
 - 2006 : L'égalité des chances « grande cause nationale » (loi pour l'égalité des chances de 31 mars 2006)
 - 30 décembre 2004 : création de la Halde

LA HALDE :

Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité

- Elle a pour mission générale de lutter contre toutes les formes de discriminations prohibées par la loi et de promouvoir l'égalité.
- Six critères de discrimination identifiés par les directives européennes :
 - Le sexe ;
 - L'origine ethnique ;
 - La religion ;
 - Le handicap ;
 - L'orientation sexuelle ;
 - L'âge.

LA HALDE :

Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité

- Elle propose :
 - D'informer tous les publics sur les problèmes de discrimination
 - D'accompagner les personnes discriminées (informe sur les droits, instruit le dossier)
 - Des initiatives et actions concrètes pour lutter contre les discriminations dans l'emploi et ailleurs.

Les objectifs de l'intervention...

- 1^{er} objectif : comment la psychologie du travail peut-elle contribuer à lutter contre les discriminations dans l'emploi ?
- 2^{ème} objectif : Comment les entreprises procèdent-elles pour lutter contre ces discriminations ? Un exemple.

L'apport de la justice organisationnelle à la lutte contre les discriminations

Dirk STEINER

Laboratoire de Psychologie Expérimentale et
Quantitative



Perceptions de justice...



- Les décisionnaires:
 - « je prends des décisions justes... »
 - « je ne recrute que les bons... »
 - « je ne pratique pas la discrimination »

Perceptions de justice...

- Les victimes:

« je suis en colère—je n'ai pas été recruté parce que je suis X » ou:

« c'est normal de pas me prendre; après tout, je suis X »



La Justice Organisationnelle

(Greenberg, 1987)

- 1. La Justice Distributive
 - La décision est-elle juste?
- 2. La Justice Procédurale
 - Les procédures pour prendre les décisions sont-elles justes?
- 3. La Justice Interactionnelle
 - Les échanges avec les décisionnaires sont-ils justes?

1. La Justice Distributive : La décision est-elle juste?

- Équité (Adams, 1965)
- Les Rétributions doivent être proportionnelles aux Contributions:

$$R/C$$

- Recrutement: le candidat le plus qualifié doit être choisi

$$R_s/C_s <^> R_a/C_a$$

La Justice Procédurale



« La Voix » (avoir voix au chapitre)

- On participe à la prise de décision ou au processus qui aboutira à la décision
- La procédure, mais aussi la décision, vues comme plus justes.

La Justice Procédurale...



Au-delà de la voix

- Cohérence: Mêmes procédures pour tous
- Impartialité: Pas de préjugés (ou de biais personnels)
- Précision: On obtient des informations exactes
- ...

Justice organisationnelle et discrimination

- L'évaluation des contributions de certains groupes est-elle influencée par des stéréotypes et des préjugés?
- La voix, et les procédures, sont-elles pareilles pour tous?
- Les interactions entre décisionnaires et candidats sont-elles toujours respectueuses?

Justice Organisationnelle et Recrutement: Vue par le candidat

- La voix: m'a-t-on donné l'opportunité de montrer mes compétences?
- Méthode utilisée?
- La méthode est-elle pertinente au poste? (validité apparente?)
- La méthode était-elle préjudiciable à mon groupe?
- Le recruteur a-t-il été respectueux à mon égard

Perceptions de justice: Procédures

- bonnes perceptions de justice :
 - Entretien, CV, tests de Situation
- perceptions « moyennes » :
 - Tests d'aptitudes, références personnelles, tests de personnalité
- mauvaises évaluations de justice :
 - Contacts personnels, graphologie



Recrutement-juste ?

- Méthodes les plus valides
 - Tests d'aptitude cognitive générale (.51)
 - Tests de Mise en Situation (MRS) (.54)
 - Entretiens fortement structurés (.57)



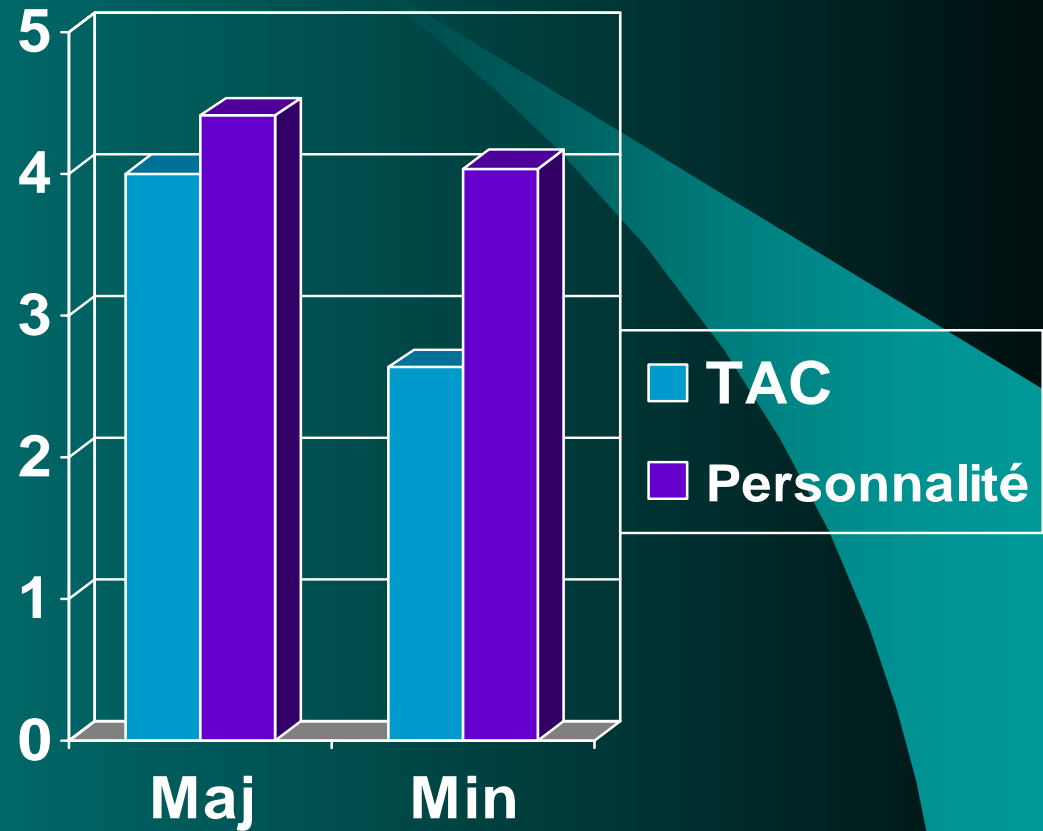
Méthodes qui rendent le jugement
objectif

La justice et les groupes minoritaires

- Le groupe minoritaire (noir: USA; maghrébin: France) trouve moins justes certains tests; ils sont en conséquence moins motivés pour réussir ces tests et moins performants aux tests.

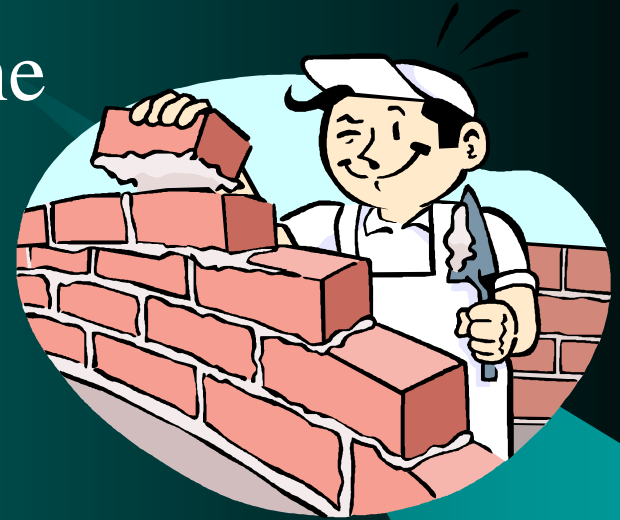
Résultats (France)

- Perceptions de justice Pré-test :



Explications

Demandeurs d'emploi (domaine du bâtiment)



- Explications sur la possibilité de montrer ses compétences font augmenter la validité perçue du test après sa passation; sans l'explication, elle baisse!

Etude dans une entreprise publique

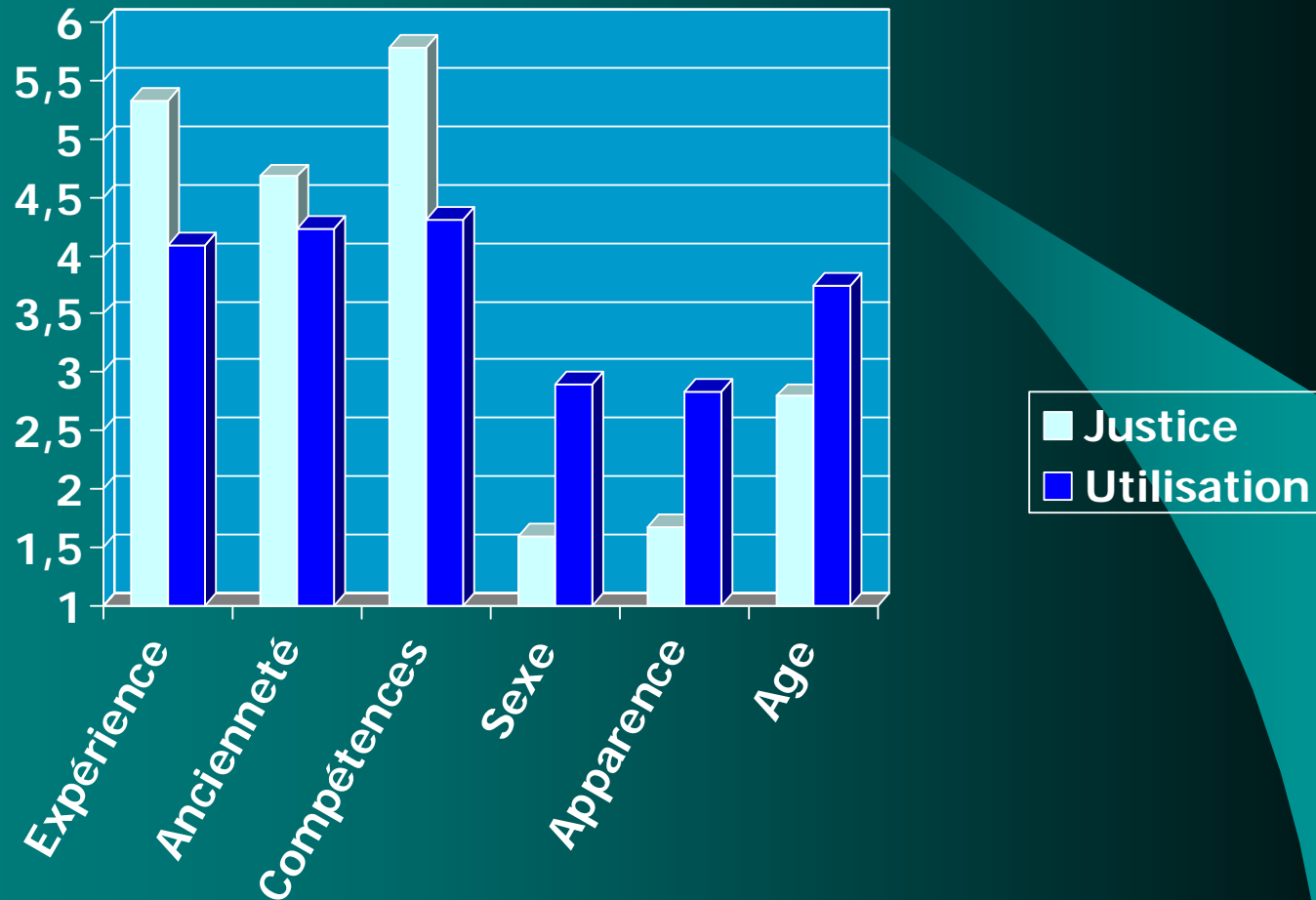
- Les décisions de ressources humaines sont-elles justes dans votre entreprise?
 - Promotions
 - Augmentations
 - Accès aux Formations
 - Embauches
 - Attributions de Responsabilités
 - Appréciations

Quels critères jouent dans ces décisions? Quels critères sont justes à utiliser?

- Expérience
- Ancienneté
- Compétences

- Sexe
- Apparence
- Age

Evaluations des Critères Décisionnels



Combattre les discriminations avec la justice organisationnelle

- Justice distributive:
 - Les méthodes de recrutement valides identifient les vraies compétences; elles sont moins susceptibles aux stéréotypes et préjugés
- Former les décisionnaires
- Diversité dans le groupe de décisionnaires



- Justice Procédurale:
 - La voix: les candidats doivent pouvoir montrer ce dont ils sont capables (MRS!)
 - Précision, Impartialité, Cohérence d'application
 - Explications, respect de la personne

Anonymiser sans déshumaniser : La Région Aquitaine agit contre les discriminations dans son recrutement

Hélène CANADELL,
Directeur des Ressources Humaines

Introduction

- En mars 2006, la Région Aquitaine adopte un plan de lutte contre les discriminations avec un axe intitulé : « une administration exemplaire ».
- Dans ce cadre, la collectivité mène en interne, une réflexion sur l'égalité de traitements dans la procédure de recrutement de ses agents, intégrant par ailleurs les recommandations de la H.A.L.D.E., en terme d'anonymation des candidatures.
- Depuis 2001, les victimes n'ont plus à apporter la charge de la preuve des discriminations exercées à leur encontre, aussi la Région décide de limiter les « zones de risques » auxquelles elle pourrait s'exposer dans la sélection des ses collaborateurs.

La procédure de recrutement

Les pratiques encadrant d'ores et déjà les recrutements à la Région Aquitaine :

- Publication des annonces avec les genres masculin et féminin
- Précision des compétences en lien avec le poste à pourvoir
- Suppression de la photo et de la lettre manuscrite
- Suppression de la personne référent
- Utilisation d'une grille renseignée par chaque membre de jury et par critère annexée au procès-verbal
- Parité homme/femme
- La lettre de candidature et le CV anonyme sont testés

Les représentations des managers

D'après une enquête réalisée auprès des cadres du CRA, sont prioritairement repérés dans une candidature :

- Le parcours professionnel suivi de l'âge, du sexe, du lieu de résidence et l'apparence physique sur la photo
- L'indication du handicap sur le C.V. sans précision autre semble poser problème en raison de son incompatibilité éventuelle avec l'emploi proposé
- Les enquêtés se disent prêts à suivre une formation à l'entretien d'embauche

Les effets attendus

A travers la prévention des discriminations :

- C'est une promotion de l'égalité, probante, parmi les citoyens, à laquelle les grandes collectivités locales veulent répondre
- C'est aussi faire connaître et de mutualiser les « bonnes pratiques » inscrites dans les politiques locales
- Les saisines de la HALDE dans le domaine de l'emploi portent pour 2/3 sur les carrières et 1/3 sur le recrutement, elles peuvent également concerner la formation. On constate donc que la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité doit concerner toute la sphère de l'emploi

Conclusions

- Les collectivités publiques multiplient les actions en faveur de la diversité sans pour autant disposer d'outils de mesure fiables pour évaluer l'efficacité de leur politique. Les objectifs ne sont pas toujours distinctement identifiés.
- Sont-ce les mêmes leviers à actionner dans les politiques de lutte contre les discriminations et celles d'égalité des chances; sont-ce surtout les mêmes acteurs?
- Le CV anonyme n'est qu'un outil dont on voit très vite les limites. Pour autant, il reste à évaluer s'il est porteur d'une nouvelle donne dans le domaine de l'embauche où 40% de Français jugent avoir été victimes de discriminations.

Pistes de réflexion...

- Le CV anonyme : quelle efficacité en terme de lutte contre la discrimination (l'entretien existe toujours...) ?
- Quel accueil de la part des recruteurs : la déshumanisation du processus est-elle le seul moyen de lutter contre la discrimination à l'embauche ?
- Comment ce genre de pratique peut-elle s'intégrer dans des perspectives de justice organisationnelle ?

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Chan, D. (1997). Racial subgroup differences in predictive validity perceptions on personality and cognitive ability test. *Journal of Applied Psychology*, 82, 311-320.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- 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.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace*, 79-106. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, (pp. 22-55). Nex York: Springer-Verlag.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Steiner, D. D. (2006). Équité et justice au travail. Dans J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2nd Edition (pp. 389-396). Paris : Vuibert.
- Steiner, D. D. (2006). Les perceptions de justice comme mécanisme pour comprendre et combattre les discriminations dans l'emploi. Actes du Colloque « Exclusions et discriminations : comprendre et agir » organisé par l'AFPA/INOIP, Lille, pp. 91-96.
- Steiner, D., & Bertolino, M. (2006). The contributions of organizational justice theory to combating discrimination. *Cahiers de l'URMIS*, 10-11, 55-63.
- Steiner, D. D., Bertolino, M., Fraccaroli, F., & Truxillo, D. M. (2007, avril). *Justice perceptions of organizational practices concerning older employees*. Communication présentée au congrès annuel de la Society for Industrial/Organizational Psychology, New York.
- Steiner, D. D., & Rolland, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements: les apports de la justice organisationnelle. Dans C. Lévy-Leboyer, C. Louche, et J. P. Rolland (Eds), *RH: Les Apports de la Psychologie du Travail. 2. Management des Organisations* (pp. 53-69). Paris: Editions d'organisation.
- Stone-Romero, E. F., & Stone, D. L. (2005). How do organizational justice concepts relate to discrimination and prejudice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 439-467). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 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.