Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

Artikel: Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement

Autor: Firoben, Laurence / Hirsch Catherine

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141388

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, DÉCEMBRE 2003

QUAND L'ÉTHIQUE INTERPELLE NOS PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Laurence FIROBEN et Catherine HIRSCH
Institut d'éthique d'entreprise
et du comportement organisationel (e²co)
HEG-Vd
lfiroben@hegvd.ch
catherine.hirsch@hegvd.ch

1. Introduction

Début 2003, la presse s'est fait l'écho des résultats d'une étude menée à l'Université de Genève par le professeur Probst et qui évalue les coûts de remplacement d'un collaborateur : plusieurs centaines de milliers de francs pour un cadre bancaire[1].

Le recrutement est une activité « à hauts risques » où les erreurs sont lourdes de conséquences et où les procédures, méthodes et instruments d'évaluation à disposition, bien que fort nombreux, laissent le recruteur dans une cruelle incertitude, incapables qu'ils sont bien évidemment de garantir le succès. Mais, au-delà de cette abondante instrumentation, le recrutement est d'abord fondamentalement affaire de rencontre. Il est lieu de rencontre de l'entreprise et d'individus, pratique sociale traversée de jeux de pouvoir, de rapports de forces, de séduction, de rituels et d'incertitudes.

Par conséquent, les approches d'essence purement technique, visant à la maîtrise totale du processus, sont illusoires. Cette rencontre met bien en évidence la dimension essentielle du recrutement, celle de la relation. Le recrutement, son déroulement et ses outils sont fréquemment analysés du point de vue de leur efficacité. Or, la place centrale de la dimension relationnelle suggère de porter un regard complémentaire et d'interroger nos pratiques en la matière à la lumière de l'éthique, ce qui renvoie à la notion de valeurs, à leur sens, aux conflits qui peuvent surgir entre deux ou plusieurs valeurs, à la manière de les gérer, voire de les résoudre.

Par valeurs, il faut entendre, outre les valeurs fondamentales que sont la liberté, la justice, l'égalité et la vie - prise ici dans le sens de « non-précarité » - des valeurs induites entrant plus spécifiquement en jeu dans le cadre du recrutement : confiance, loyauté, respect, responsabilité, vérité, réciprocité ou encore non-manipulation.

Si l'on estime que la visée éthique de l'entreprise est de fournir un environnement matériel, organisationnel et contextuel propice à la réalisation de ses objectifs comme au développement de ses collaborateurs[2], à la suite de ce que Ricoeur définit comme « la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes »[3], cela implique que les pratiques de recrutement mises en œuvre ne soient pas en contradiction avec les bases de collaboration prônées.

Quelques aspects du recrutement seront examinés ci-après au travers des questions éthiques et des valeurs impliquées qu'ils suggèrent.

2. Les spécificités de cette situation relationnelle

Les dimensions économique et organisationnelle du recrutement sont incontestables. Il s'agit ici d'envisager ses dimensions *personnelle*, *sociale* et *morale*. Si cette pratique de gestion des ressources humaines (GRH) consiste à procurer à l'entreprise le capital humain dont elle a besoin, ce « facteur de production » est ici l'individu, d'où l'émergence des problématiques *déontologique* et *éthique*. Candidat et recruteur ont des attentes par rapport au processus de recrutement qui peuvent être en contradiction. L'exigence du dirigeant repose sur l'efficacité, le juriste parle de *bonne foi* ; quant au candidat, il souhaite être traité selon les règles de la déontologie[4].

Au cours du processus de recrutement, le candidat sera soumis à *observation*, *évaluation* et *jugement d'autrui*, situation peu confortable sur le plan personnel et loin d'être neutre du point de vue relationnel.

Cette pratique de GRH est victime de nombreux « biais » dont nous ne sommes généralement pas conscients.

- Parmi ces « biais », citons pour mémoire l'importance particulière de la *première information* reçue sur autrui à la lumière de laquelle nous interprétons les informations ultérieures, la *présence de l'observateur* qui tend à modifier le comportement du candidat observé et, enfin, ce que Ross nomme l'*erreur fondamentale d'attribution* qui consiste à expliquer le comportement ou les performances des individus par leurs capacités ou leur caractère, bref par les facteurs qui leur sont propres, plutôt que par la situation dans laquelle ils sont placés. Et ce, même s'il est évident que c'est la situation qui influe directement sur le comportement[5].
- Amadieu[6] a mis en lumière l'importance des codes physiques et vestimentaires dans le pro-

cessus de recrutement et *l'influence du physique* des candidats sur le recruteur. Les études menées par Bruchon-Schweitzer mettent en évidence le stéréotype suivant : « ce qui est beau est bon, ce qui est beau est récompensé »[7]. En d'autres termes, elles confirment les résultats d'autres recherches sur le sujet : les beaux sont jugés plus favorablement, on leur attribue en prime intelligence, équilibre et compétence sociale. Et ce stéréotype conduit dans les faits à une discrimination dont sont victimes ceux dont l'apparence est moins flatteuse.

- La situation de recrutement est également le terrain de *rapports de pouvoir*. Dans ce contexte d'incertitude, la tentation vient naturellement au recruteur d'appliquer des méthodes ou des techniques visant à limiter le risque. Il s'agit alors de sonder la personnalité du candidat au plus profond et, par conséquent, d'y chercher consciencieusement la faille. Dans un rapport de force très inégal entre le candidat et le recruteur, cette quête de la faille peut prendre la forme d'une inquisition, arbitraire si ce n'est brutale pour le postulant. La tentation de vouloir tout savoir pour tout interpréter pousse le recruteur à une forme de « sadisme ». Dans son article, Saint-Martin cite deux psychiatres qui relèvent que « toute situation de pouvoir absolu, exercé sans contre-pouvoir, développe des instincts sadiques auxquels, même avec la meilleure volonté du monde, il est difficile de ne pas céder quand on n'y est pas formé. »[8]
- Le caractère particulier de l'entretien induit un *jeu de séduction*. En effet, si l'entreprise cherche à se « vendre » et, par là, à attirer les meilleurs candidats, le postulant, de son côté, cherche à se présenter sous son meilleur jour, avec une certaine tendance - parfois inconsciente - à se surévaluer ou encore à biaiser la réalité afin de correspondre aux critères de sélection. Il incombera donc au recruteur de remettre en cause la fiabilité des informations reçues.

3. Le processus de recrutement

Les recruteurs, dans leur très grande majorité, se mettent d'accord pour affirmer que tout le processus du recrutement doit être empreint de respect pour le candidat, que le climat de confiance instauré dans l'entretien garantit la qualité de l'information obtenue sur le postulant, qu'empathie et partenariat sont de mise. Aussi, ajoutent-ils, un candidat mis à l'aise baisse sa garde et se livre plus complètement. Certains recruteurs vont jusqu'à considérer leur rôle comme étant d'aider le candidat à se révéler, à réaliser une prise de conscience ou une identification de ses aspirations comme de ses compétences. On entend alors un discours montrant une parfaite convergence des intérêts de l'entreprise et du candidat. C'est oublier les biais inhérents à la situation, d'une part, et les rapports de pouvoir avec leurs éventuels abus, d'autre part. En ce sens, l'entreprise se sentira toujours légitimée à utiliser un outil d'évaluation de la personnalité très approfondi ou à poser des questions très personnelles si elle a l'espoir – ou l'illusion – d'augmenter par ce moyen la qualité de son choix.

L'importance des aptitudes relationnelles et personnelles du candidat est fortement mise en avant. On leur attribue une responsabilité déterminante dans le succès ou l'échec futur dans la fonction visée. Ces aspects sont fréquemment regroupés dans la catégorie des « savoir-être ». Or, cette notion est confuse et « induit une approche psychologisante et moralisante en termes de bons comportements»[9]. Dans une enquête réalisée par Laberon[10] auprès de recruteurs, il apparaît que, si les critères liés aux aptitudes professionnelles sont bel et bien différenciés en fonction des postes proposés, ceux relevant des attitudes et comportements[11] demeurent assez similaires, quel que soit le poste. La porte est dès lors grande ouverte à la subjectivité, tant dans le choix des critères que dans l'interprétation qui y est associée.

4. Les entretiens

L'objectif affirmé de l'entretien est de connaître le candidat. Ce but poursuivi amène à se poser deux questions :

- Quelle est la pertinence et la fiabilité des évaluations portant sur la personnalité que l'on peut faire pendant l'entretien ?
- Tel comportement observé pendant l'entretien est-il révélateur des aptitudes et attitudes du candidat dans la future situation professionnelle ?

Si les entretiens sont si généralisés et si leur rôle central dans le processus de recrutement n'est pour ainsi dire jamais contesté, c'est qu'il est postulé implicitement que le transfert existe entre la situation d'entretien et la situation de travail.

Balicco met en garde contre les dangers de « l'interprétation psychologique sauvage » basée sur le « bon sens psychologique »[12]. Si, dans la vie courante, chacun pratique à l'occasion cette interprétation « sauvage » du comportement d'autrui ou en décrit la personnalité, les conséquences en matière de recrutement prennent une autre dimension et sont d'une autre nature pour le candidat évalué.

Ainsi en est-il des questions relevant de la sphère privée, source de dérives potentielles. Certains recruteurs n'hésitent pas à aller très loin dans ce domaine en arguant du fait que leur champ d'observation n'est pas tant centré sur le contenu des réponses que sur l'attitude des candidats, leur capacité à fixer des limites et à refuser de se soumettre. Le droit de l'employeur de scruter la personnalité et la vie privée de ses collaborateurs potentiels est clairement délimité par le législateur[13]. Les questions relevant de données réputées sensibles[14] seront traitées avec prudence et en respectant le principe de proportionnalité.

Le jugement étant inhérent au processus de recrutement, il s'agit de se donner les moyens d'éviter le « jugement sauvage ». Selon Verne, le processus de recrutement permet d'éviter les inconvénients de cette « pensée sauvage ». Notamment, l'entretien conduit à entendre le candidat, à cher-

cher à le comprendre et à l'observer en situation, « il oblige à ne juger que les actes d'une personne en situation d'entretien ; il oblige à écouter le candidat et à se centrer sur la recherche des faits et exemples ; il oblige à lui donner des informations ; il oblige à se tenir à des critères constants»[15].

5. Les outils d'évaluation

Si l'entretien occupe une place centrale dans le processus de recrutement, d'autres outils lui sont associés en vue de mieux cerner la personnalité, les attitudes ou le potentiel des candidats. L'engagement de ces différents moyens dans le processus soulève toute une série de questions liées à leur pertinence d'une part, mais également aux aspects déontologiques.

Une première interrogation porte sur les garanties limitées d'objectivité ou de scientificité que donnent certains de ces instruments. De nombreuses études ont mis en évidence qu'il n'y a pas de rapport entre la validité d'une méthode d'évaluation et sa popularité. La graphologie, notamment, bien qu'ayant une validité très faible, est néanmoins utilisée relativement fréquemment.

Quant à l'entretien, la « confiance sociale » à son égard est telle qu'il n'est pas remis en question malgré que d'autres approches lui soient souvent supérieures en terme de validité.

Une autre interrogation porte sur la nature des questions posées ou des dimensions mesurées dans certains tests de personnalité utilisés en RH. Ils sont le plus souvent créés dans le cadre de la psychologie classique et donc un glissement a eu lieu du secteur de la santé à celui de l'entreprise. Or, ces différentes épreuves sont capables de fournir des indications extrêmement riches et précises sur la personnalité des sujets, informations qui dépassent de très loin les exigences du poste[16]. De plus, les données obtenues par ce type d'épreuve n'ont guère de pouvoir prédictif en matière de pronostic professionnel. En outre, la grande majorité de ces tests de personnalité sont basés sur des typologies préconstruites, au risque d'enfermer le candidat dans une catégorie psychologique figée[17]. Gangloff a mis en évidence le fait que les tests sont essentiellement établis sur le postulat de stabilité personnologique qui veut que les individus, de façon générale, adoptent toujours les mêmes conduites, à la fois dans le temps et dans l'espace. L'un des objectifs majeurs des tests étant d'évaluer la personnalité profonde comme les caractéristiques stables d'un individu donné, la construction de ces outils devra permettre d'éviter toute réponse contextuée[18].

Une dernière interrogation concerne les risques liés à l'application de tests ou d'autres méthodes d'évaluation. Un premier risque est celui de la déresponsabilisation qu'implique le fait de confier à des outils dont la validité n'est pas assurée le soin d'aider à prendre une décision. Quant au deuxième risque, c'est celui de nature déontologique qui consiste à juger une personne par l'intermédiaire d'une autre (consultant ou graphologue, par exemple) et en se réfugiant derrière son analyse.

6. Conclusion

Les différents aspects du recrutement évoqués précédemment mettent en évidence la constante présence des valeurs en jeu et de la dimension éthique.

La prise de conscience des nombreux biais qui jalonnent l'évaluation du candidat aide à réaliser une *égalité de traitement* en permettant d'éviter de faire, à notre insu, des discriminations. Si le processus de recrutement est empreint de jeux de pouvoir, garder à l'esprit la notion de *non-manipulation* permettra d'œuvrer dans un climat de *confiance* et de *respect* du candidat, particulièrement lors de l'entretien. Quant aux différents outils d'évaluation utilisés, même si leur pertinence est parfois remise en cause, ils impliquent de prendre en compte les notions de *vérité* et de *transparence*. La *réciprocité*, quant à elle, doit trouver sa place dans la qualité de l'information fournie au candidat.

Même si, de manière inéluctable, sélectionner implique d'évaluer et de choisir - par conséquent aussi d'évincer -, la dimension éthique du processus réside dans la qualité de la relation proposée et le respect de chacun des candidats, heureux ou malheureux.

Certes, le recrutement est un art aléatoire et approximatif, mais dans le choix des outils visant à réduire l'incertitude, Bruchon-Schweitzer recommande d'assainir le processus de recrutement en n'utilisant que les méthodes les plus pertinentes, ceci pour des raisons économiques (coût élevé des erreurs) et éthiques (optimisation de l'évaluation par respect des candidats)[19].

Le but n'est pas tant de proposer ici un catalogue des « bonnes pratiques » en matière de recrutement, mais plutôt de susciter un questionnement sur cette relation particulière qui est celle du candidat et de son recruteur, afin de ne pas l'enfermer dans une pure instrumentalisation, mais au contraire de permettre que l'autre y soit reconnu et y trouve sa juste place.

NOTES

1 Voir notamment à ce propos, dans PME Magazine de juin 2003, l'article de Raphaël Cohen « Quand le recrutement fait perdre de l'argent » ou, dans Le Temps du 14 février 2003, celui de Fabienne Bogadi « Entre dépenses visibles et coûts cachés, le prix du départ d'un collaborateur est élevé ».

2 Bigler, Jean-Marc et Poltier, Hugues. « L'éthique en entreprise : une nécessaire instrumentalisation ? », Revue Economique et Sociale n°1, Lausanne, mars 2003, p. 94.

3 Ricoeur, Paul. *Soi-même comme un autre,* Seuil, Paris, 1990, p. 202.

4 Voir Martin, Dominique. « Quelles contraintes la déontologie fait-elle peser sur le recrutement ? » dans l'ouvrage collectif dirigé par Lévy-Loboyer, Claude et al. *RH – Les apports de la psychologie du travail*, EO, Paris, 2001, pp 133-151.

5 Voir à ce propos Dubois, N. *La psychologie du contrôle. Les croyances internes et externes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987 et Pansu, P. et al. « Esquisse d'une méthode de présentation de soi en entretien de sélection : une application de la théorie de la norme d'internalité dans le cadre de la recherche d'un emploi », dans l'ouvrage de Py, Jacques, Somat, A. et Baillé, J.

Psychologie sociale et formation professionnelle, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 1998, pp 177-187.

6 Amadieu, Jean-François. *Le poids des apparences*, Odile Jacob, Paris, 2002.

7 Bruchon-Schweitzer, M. « Ce qui est beau est bon : l'efficacité d'un stéréotype social », Ethnologie française, XIX, 2, 1989.

8 Saint-Martin, E. « Le sadisme à l'embauche », Le Point no 1268 du 4 janvier 1997.

9 Le Goff, J.-P. *La barbarie douce*, La découverte, Paris, 2003, p. 14.

10 Laberon, Sonia. « Appréciation de l'importance des critères d'embauche pour différents postes de travail », Communication présentée au 10e congrès de l'AIPTLF, citée dans *Le recrutement dans tous ses états*, Gavand, Alain. LPM, Paris, 2002, p. 23.

11 Selon Laberon, op. cit., on retrouve ainsi fréquemment les notions de «dynamisme, rigueur, sociabilité, imagination, ascendance, contrôle de soi, responsabilité ».

12 Balicco, Ch. *Les méthodes d'évaluation en Ressources humaines. La fin des marchands de certitude*, EO, Paris, 1997, pp 112-114.

13 « L'employeur ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où ces données portent sur les aptitudes du travailleur à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail» (Art. 328b CO).

14 Selon l'Art. 3 LPD, il s'agit des « opinions ou activités religieuses, philosophiques, politiques ou syndicales, la santé, la sphère intime ou l'appartenance à une race, des mesures d'aide sociale, des poursuites ou sanctions pénales et administratives ».

15 Verne, E. *Comment conduire un entretien de recrutement ?*, INSEP Consulting, Paris, 3ème édition, 2000, p. 160.

16 Voir à ce propos Balicco, Ch. *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude*, EO, Paris, 1997, pp 111-112.

17 Voir Dubernet, Anne-Chantal, « La sélection implicite dans les procédures d'embauche », Problèmes économiques n° 2.501, janvier 1997.

18 Gangloff, Bernard. *Profession recruteur, profession imposteur*, L'Harmattan, Paris, Montréal, 2000, pp. 22-29.

19 Bruchon-Schweitzer, M. « Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement ?», dans l'ouvrage collectif dirigé par Lévy-Leboyer, Claude, et al. *RH – Les apports de la psychologie du travail*, EO, Paris, 2001, p 99.