



HAL
open science

Équité, Solidarité et Justice Perçue des Décisions de Recrutement Professionnel: Effets du Point de Vue de l'Observateur, de la Valence de la Décision et du Caractère Contrôlable de la Cause du Besoin

Veronique Leoni, Sabine Debosscher, Pascale Desrumaux

► To cite this version:

Veronique Leoni, Sabine Debosscher, Pascale Desrumaux. Équité, Solidarité et Justice Perçue des Décisions de Recrutement Professionnel: Effets du Point de Vue de l'Observateur, de la Valence de la Décision et du Caractère Contrôlable de la Cause du Besoin. *Psychologie du travail et des organisations*, 2011, 17, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1420253016301303>. 10.1016/S1420-2530(16)30130-3 . hal-04080426

HAL Id: hal-04080426

<https://hal.univ-lille.fr/hal-04080426>

Submitted on 24 Apr 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Équité, Solidarité et Justice Perçue des Décisions de
Recrutement Professionnel : Effets du Point de Vue de
l'Observateur, de la Valence de la Décision et du
Caractère Contrôlable de la Cause du Besoin**

**Equity, Solidarity, and Fairness Perception: Effects of
the Observer's Point of View, of the Valence of the
Decision, and of the Controllable Causality of the Need**

Véronique Leoni* , Sabine De Bosscher** et Pascale Desrumaux***,

*Université de Lille3, UFR de Psychologie, B.P. 60149, F-59653 Villeneuve
d'Ascq Cedex.

veronique.leoni@univ-lille3.fr

**Université de Lille3, UFR de Psychologie, B.P. 60149, F-59653 Villeneuve
d'Ascq Cedex.

sabine.debosscher@univ-lille3.fr

***Université de Lille3, UFR de Psychologie, B.P. 60149, F-59653 Villeneuve
d'Ascq Cedex.

pascale.desrumaux@univ-lille3.fr

2011 Psychologie du Travail et des Organisations

2 Équité, solidarité

Résumé

L'expérience teste les effets du point de vue de l'observateur, de la valence de la décision et du caractère contrôlable de la cause du besoin sur la prise en compte des contributions et des besoins dans la justice perçue des décisions de recrutement. Des recruteurs et des demandeurs d'emploi ont jugé la justice de décisions de recrutement de candidates à un emploi décrites par leur performance à un essai professionnel et leur situation professionnelle. Ces deux variables interviennent sur les jugements, mais les recruteurs accordent plus d'importance à la performance et moins à la situation professionnelle ainsi qu'à la décision que les demandeurs d'emploi. Des implications en termes de politiques de discrimination positive et de communication sont discutées.

Abstract

The experience tested the effects of the observer's point of view, of the valence of the decision, and of the controllable causality of the need on the consideration of the contributions and of the needs in the fairness perceptions from a decision of recruitment. Some recruiters and job-seekers judged the fairness of decisions of the recruitment of applicants which were described by their performance during a work sample test and by their professional position. The results showed that both variables had an effect on the judgments. Nevertheless the recruiters attached more importance to the performance and less to the professional position and to the hiring decision than the job seekers. Some implications in terms of affirmative action policies and communication were discussed.

Mot-clés: recrutement professionnel, perception de justice, équité, solidarité, justice des organisations.

Key words: personnel selection, fairness perception, equity, solidarity, organizational justice.

Nous remercions Karline Cholewa et Aurélie Karnas pour leur participation au recueil des données ainsi que Dirk Steiner pour ses conseils après une première lecture.

1. Introduction

En raison de leurs éventuelles conséquences sur le fonctionnement des organisations, les travaux sur la justice des organisations ont surtout porté, depuis les trente dernières années sur les réactions suscitées par les ressources, récompenses et sanctions distribuées ainsi que par les procédures mises en œuvre pour distribuer. Initiés par des auteurs tels que Thibaut et Walker (1975) ou Leventhal (1976), ils ont permis, dans le contexte d'une évaluation de la performance à un test ou d'une simulation de recrutement professionnel, de mettre en évidence un effet des décisions et des procédures de décision sur la justice perçue, la satisfaction, les intentions de protester et de recommander l'entreprise impliquée (Gilliland, 1994 ; Van den Bos, Vermunt et Wilke, 1997). Plus largement, il a été montré que les perceptions de justice dans les organisations étaient liées aux distributions et procédures pratiquées et permettaient de prédire une vaste gamme d'attitudes et de comportements prosociaux (satisfaction, confiance, évaluation des supérieurs, citoyenneté organisationnelle, performance...) et antisociaux (repli sur soi, vols, représailles...) importants pour le fonctionnement des organisations (Cohen-Charash et Spector, 2001; Simard et al., 2004).

Cependant, alors qu'elles peuvent renseigner sur l'approbation de politiques de distribution, en particulier, celles de discrimination positive à l'embauche de personnes défavorisées ou discriminées négativement, les réactions aux règles utilisées pour déterminer le contenu des distributions ont été peu étudiées. Trois d'entre elles sont pourtant souvent évoquées quand il s'agit de distribuer. La première, l'équité (Adams, 1965 ; Aristote, -330 av. JC, 2004 ; Homans, 1953, 1974) repose sur l'idée que les gens doivent recevoir des allocations proportionnelles à leurs contributions (investissements ou apports personnels). La seconde, la solidarité, implique que ces allocations dépendent des besoins particuliers des personnes. Enfin, la dernière, l'égalité, prescrit que tous les individus reçoivent la même chose indépendamment de leurs caractéristiques individuelles. Ces règles ne sont pas citées dans la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001). D'autres auteurs ont exclusivement examiné les effets de l'équité d'une rémunération sur les vols (Greenberg, 1993) ou la satisfaction (De Dreu, Lualhati et McCusker, 1994). Seuls Steiner, Traban, Haptonstahl et Fointiat (2006) ont confronté l'usage des trois critères précédents sur la distribution et la justice perçue de vacances attribuées à des étudiants décrits par la note moyenne obtenue à un examen universitaire et leur niveau de ressources. Cependant, alors qu'ils attendaient des réactions plus favorables à l'équité, considérée en général comme un déterminant majeur des distributions (Freedman et Montanari, 1980 ; Van den Bos, 2001), ils

ont observé, de manière surprenante, que des étudiants américains et français, autres que les candidats, s'appuyaient surtout sur les ressources pour attribuer les vacances et considéraient que les distributions reposant sur les besoins financiers étaient plus justes que celles reposant sur les contributions ou l'égalité. Deux autres remarques peuvent également être formulées à propos des perceptions de justice examinées dans leur étude. D'une part, même si l'égalité n'est pas toujours compatible avec les deux autres règles, la méthode utilisée, en l'absence d'un plan factoriel orthogonal manipulant des contributions, besoins et distributions différents, ne permet de déterminer ni si plusieurs critères peuvent être pris en compte pour juger ni comment. D'autre part, les distributions considérées (rémunérations correspondant aux vacances attribuées) présentent une valeur positive. Les réponses à des distributions de valeur négative sont cependant également importantes et il n'est pas évident que les réactions des gens, aux critères utilisés pour sanctionner, soient strictement inverses de celles observées pour récompenser. Par exemple, des procédures de recrutement professionnel présentent un impact plus important sur les perceptions de justice de candidats éliminés que sur celles de candidats sélectionnés (Gilliland, 1994 ; Van den Bos et al., 1997). En réponse aux questions soulevées, l'objectif de l'expérience présentée est d'examiner les effets conjoints des contributions et des besoins de candidats à un emploi sur la justice perçue de décisions de recrutement ainsi que d'identifier des facteurs contextuels et individuels contribuant à les influencer. Pour formuler des hypothèses, considérant que, dans une certaine mesure, les gens tendent à approuver les décisions qu'ils prendraient eux-mêmes, nous commencerons par examiner les conditions d'application de l'équité et de la solidarité ainsi que la manière dont elles sont combinées pour distribuer. Puis, nous verrons comment modéliser les perceptions de justice et en quoi la valence de la décision et le partage d'un intérêt commun entre l'observateur et le recruteur ou le candidat peuvent les nuancer.

1.1. Applications de l'équité et de la solidarité pour distribuer

Comme Steiner et al. (2006) le soulignent eux-même, leurs résultats peuvent être pour une part, attribués à la situation expérimentale proposée. En effet, bien que l'équité soit considérée comme un déterminant majeur des distributions, les recherches montrent aussi que l'usage d'un critère pour distribuer dépend du contexte (cf. Kellerhals, Modak et Perrenoud, 1997 ; Roux et Clémence, 1999, pour des revues de travaux) et en particulier des objectifs de la distribution (Deutsch, 1985 ; Leventhal, Michaels et Sanford, 1972 ; Stake, 1983). Dans des situations de travail où il s'agit de maximiser les résultats, il est cohérent de récompenser les

contributions et l'équité prime. Des recruteurs privilégient les résultats à un essai professionnel ou l'expérience par rapport à l'internalité des candidats (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001) et les aptitudes interviennent sur la recrutabilité parallèlement à d'autres facteurs moins pertinents (Desrumaux, De Bosscher et Leoni, 2008). En revanche, quand il faut améliorer les conditions d'existence comme lors de l'attribution de bourses universitaires, il est logique de considérer les besoins et la solidarité intervient davantage (Tindale et Davis, 1985). Lors d'un recrutement professionnel où l'objectif est de répondre au mieux aux exigences de l'emploi pour obtenir les meilleurs résultats possibles, les contributions des candidats appréhendées en tant que prédicteurs de la performance future devraient donc intervenir massivement. Il n'est toutefois pas impossible, même si cela se produit dans une moindre mesure, que la solidarité intervienne. D'autres facteurs contextuels comme la valeur négative de la décision ou le caractère contrôlable de la cause des besoins du candidat pourraient y contribuer. En effet, d'une part, les gens favorisent plus des personnes dans la nécessité par rapport à des personnes méritantes lorsqu'il faut leur reprendre de l'argent que lorsqu'il faut leur en distribuer (Berman, Murphy-Berman et Singh, 1985). D'autre part, des événements ou états négatifs perçus comme résultant de causes incontrôlables provoquent de la part d'autrui, des attributions d'absence de responsabilité et des émotions positives conduisant ensuite à des comportements bienveillants tels qu'apporter de l'aide. Au contraire, quand ces événements ou états sont perçus comme résultant de causes contrôlables, ils déclenchent des attributions de responsabilité et des émotions négatives aboutissant à des comportements moins désirables comme l'absence d'égards (Rudolph, Roesch, Greitemeyer et Weiner, 2004 ; Weiner, 1996). En outre, quand ils sont pris en compte conjointement, les contributions et les besoins interagissent : une plus grande importance est accordée aux seconds quand les premières sont élevées (Steiner et al., 2006, expérience 1 ; Tindale et Davis, 1985). Tout se passe comme si les gens récompensaient en priorité au moyen de l'équité mais, à contributions égales, s'appuyaient ensuite sur la solidarité pour différencier davantage les allocations, en particulier celles des plus méritants.

1. 2. Perceptions de justice

La plupart des auteurs s'accordent pour penser que le sentiment de justice (ou d'injustice) naît d'un processus de comparaison inter- ou intra-individuel (Adams, 1965 ; Leventhal, 1976). Dans ce dernier cas, sans doute favorisé par l'absence d'information concernant un référent comme cela se produit souvent dans le monde du travail, Leventhal (1980) a proposé que les gens évaluent ce qu'un individu devrait recevoir au moyen

6 Equité, solidarité

d'une somme pondérée intégrant les critères pris en compte, puis le confrontent à la valeur accordée à ce qu'il a effectivement obtenu, l'écart constaté correspondant à l'injustice perçue, soit:

$$\text{Injustice perçue} = |\text{distribution espérée} - \text{distribution obtenue}| \quad (1).$$

Rien ne permettant de penser que les gens utilisent pour estimer la distribution espérée une règle de calcul mental différente de celle qu'ils appliqueraient pour distribuer, la prise en compte des contributions et des besoins se fera plus probablement au moyen d'une règle de moyenne à poids variables compatible avec les résultats de Steiner et al. (2006, expérience 1), et Tindale et Davis (1985):

$$\text{Distribution espérée} = w_i \text{Contributions}_i + w_j \text{Besoins}_j / w_i + w_j \quad (2),$$

où les poids absolus w_i et w_j attribués aux contributions ou aux besoins varient en proportion inverse de la valeur accordée à ces informations (Anderson, 1981 ; Mullet et al., 1996).

Par ailleurs, à cause de ses conséquences néfastes, un résultat négatif, en tant qu'objet d'évitement, déclencherait une analyse cognitive plus importante et conduirait à être plus attentif à toute information susceptible d'y avoir contribué qu'un résultat positif (Anderson, 1996 ; Van den Bos et al., 1997). Aussi, lorsqu'une décision n'est pas satisfaisante, les personnes se soucieraient davantage de ce qui a pu la permettre que lorsqu'elle est favorable. C'est pourquoi les procédures de recrutement professionnel présentent un impact plus important sur la justice perçue de candidats à un emploi éliminés que sur celles de candidats sélectionnés (Gilliland, 1994 ; Van den Bos et al., 1997). De même, après un résultat négatif, l'évaluation du résultat attendu pourrait se faire plus minutieusement avec une prise en compte plus importante des différents critères possibles.

En outre, la plupart des théories associent l'intérêt des gens pour la justice à l'intérêt personnel et prédisent qu'ils accorderont plus d'importance aux distributions, procédures et critères susceptibles de maximiser leurs gains (Skarlicki et Kulik, 2005 ; Tyler, 1994). Par conséquent, lors d'un recrutement professionnel, un candidat dont l'objectif est d'obtenir l'emploi accordera probablement plus d'importance à la décision prise et considérera toute information pouvant y avoir contribué, surtout s'il n'est pas sélectionné qu'un recruteur. En revanche, ce dernier dont l'objectif n'est pas seulement de pourvoir l'emploi mais aussi de repérer les meilleurs candidats, tendra sans doute à s'appuyer davantage sur

les critères les plus pertinents à cet égard.

Plus récemment, un troisième parti, non directement impliqué dans les situations de distribution considérées, a attiré l'attention des chercheurs. Skarlicki et Kulik (2005) ont souligné l'intérêt d'étudier les réactions de tierces personnes dans le cas particulier de mauvais traitements. Celles-ci concernent un plus grand nombre d'individus que les victimes et leurs oppresseurs, ne sont pas anodines en termes d'effets vis-à-vis d'autrui ou de l'organisation impliquée et peuvent se révéler différentes et pas seulement moins intenses que celles des deux autres partis. En outre, le partage de caractéristiques communes avec l'un ou l'autre des protagonistes d'une distribution, en raison de la possibilité de s'identifier à lui, est susceptible d'influencer les réactions des tiers (Skarlicki et Kulik, 2005). Il les conduirait à défendre les mêmes intérêts et à être plus sensibles aux informations pouvant les avantager. C'est peut-être aussi une des raisons pour lesquelles les étudiants interrogés par Steiner et al. (2006), souvent eux-mêmes dans la nécessité de travailler pour financer leurs études ont jugé plus favorablement l'attribution de vacances à d'autres étudiants en fonction de leurs besoins.

1. 3. Objectif et hypothèses

L'expérience présentée propose donc de tester les effets conjoints des contributions professionnelles et des besoins de candidates à un emploi sur la justice perçue de la décision de recrutement à leur égard, en fonction de cette décision, du caractère contrôlable de la cause du besoin et des intérêts partagés par des observateurs et les protagonistes de la situation. Dans un contexte privilégiant l'efficacité et la satisfaction aux exigences de la tâche, les contributions sont représentées par la performance à un essai professionnel ou échantillon de travail. Cet outil est un bon prédicteur des capacités des candidates et de leur performance future dans l'emploi (Schmidt et Hunter, 1998). Il est également très utilisé en France (Laberon, Lagabrielle et Vonthron, 2005) et bien perçu des professionnels ou de candidats potentiels que ce sont des étudiants (Steiner, 2000). La situation professionnelle des candidates permet de décrire leur besoin de travailler et le caractère contrôlable de sa cause. Un emploi de secrétaire a été choisi en raison de son caractère familial et du niveau de qualification requis. Sur ce dernier point, il concourt à accréditer la cause d'une perte d'emploi par démission pour des raisons familiales et la manière dont son caractère contrôlable est exprimé. Enfin, les individus interrogés ne sont pas les candidates elles-mêmes mais des demandeurs d'emploi et des recruteurs différents de ceux présentés dans les situations expérimentales. Habituellement lors d'un recrutement professionnel, leur intérêt personnel

diffère (pour les premiers, il s'agit d'obtenir un emploi et pour les seconds de repérer les meilleurs candidats), mais peut être rapproché de celui des candidates et recruteurs des situations décrites. L'étude de leurs perceptions de justice permettra de comparer leur point de vue dans des conditions strictement identiques tout en étendant le champ des observations à des individus non directement impliqués et en autorisant la construction de situations fictives où n'importe quelle décision, performance et situation professionnelle sont plus faciles à combiner que dans des conditions réelles.

Dans le contexte proposé, notre première hypothèse est celle d'une influence massive des contributions sur la justice perçue des décisions de recrutement. Cette prise en compte variera cependant avec la valence de la décision. Un avis positif pour une candidate à la performance à l'essai professionnel très satisfaisante sera jugé plus favorablement qu'un avis positif pour une candidate à la performance moins satisfaisante. Inversement, un avis négatif sera jugé moins favorablement pour une candidate à la performance très satisfaisante que pour une candidate à la performance moins satisfaisante et la différence observée entre candidates sera plus importante que pour un avis positif. Cette interaction sera également modulée par le partage d'un intérêt commun avec le candidat ou le recruteur. Un recruteur partageant habituellement, avec d'autres recruteurs, l'objectif de repérer les meilleurs candidats s'appuiera sur l'information la plus pertinente à cet égard. Ses jugements varieront davantage en fonction de la performance et moins en fonction de l'avis émis que ceux d'un tiers à la recherche d'un emploi.

Nous émettons également l'hypothèse que le besoin influencera, dans une moindre mesure cependant que les contributions, la justice perçue d'une décision de recrutement. Cette prise en compte dépendra du caractère contrôlable de la cause du besoin et de la valence de la décision. Un avis positif pour une candidate sans emploi sera jugé plus juste qu'un avis positif pour un candidate occupant déjà un emploi, et la différence observée sera plus importante si les raisons de la perte d'emploi semblent incontrôlables que si elles semblent davantage contrôlables. Inversement, un avis négatif sera jugé moins favorablement pour une candidate sans emploi pour une raison incontrôlable que pour une candidate sans emploi pour une raison davantage contrôlable, et pour une candidate sans emploi pour une raison contrôlable que pour une candidate occupant déjà un emploi. En outre, les écarts observés seront plus importants que pour un avis positif. Par ailleurs, cette interaction sera modulée par le partage d'un intérêt commun avec la candidate ou le recruteur. Les jugements d'un tiers à la recherche d'un emploi varieront plus en fonction du besoin de trouver

un emploi des candidates et de l'avis émis que ceux d'un recruteur.

Enfin, notre dernière hypothèse est celle d'une intégration, dans les jugements, des contributions et des besoins des candidats au moyen d'une règle de moyenne à poids variables : les juges seront plus sensibles aux besoins quand les contributions seront élevées et la performance à l'essai professionnel des candidates interagira avec leur situation. Pour chaque modalité de cette dernière ou en l'absence d'information à son sujet, les courbes des jugements en fonction de la performance présenteront une ordonnée à l'origine différente et ne présenteront pas de point d'intersection commun (cf. équation 2). En outre, comme l'avis (positif ou négatif) du recruteur devrait interagir avec la performance et la situation professionnelle des candidates, il modulera leur interaction dans le sens de différences plus importantes pour un avis négatif que pour un avis positif. Cependant, il n'y a pas de raison de penser qu'il modifiera la nature de la règle d'intégration appliquée. Il en est de même de l'intérêt que les tiers interrogés partagent avec le recruteur ou les candidates.

2. Méthode

2.1. Sujets

Deux groupes de sujets ont été interrogés. Le premier était composé de 30 recruteurs (13 femmes et 17 hommes). Tous travaillaient dans le service des ressources humaines de différentes entreprises du Nord de la France et recrutaient du personnel depuis au moins 2 ans. Ils avaient entre 25 et 59 ans ($M = 31,36$, $E.T. = 8,75$) et présentaient un niveau d'études supérieures. Le second était constitué de 30 demandeurs d'emploi (14 femmes et 16 hommes). Ils vivaient en France, avaient entre 23 et 50 ans ($M = 32,74$, $ET = 6,71$) et présentaient un niveau d'études comparable aux sujets du groupe précédant.

2.2. Matériel et plans

Le matériel était composé de la description d'un poste de secrétaire et de 24 dossiers fictifs de candidates à cet emploi. Tous correspondaient au profil du poste. Seize d'entre eux étaient des dossiers expérimentaux. Parmi ceux-ci, douze correspondaient aux combinaisons d'un plan factoriel orthogonal $2 \times 3 \times 2$ (Performance à un essai professionnel \times Situation professionnelle \times Avis d'un recruteur). Les deux degrés de la performance à l'essai professionnel étaient exprimés sous la forme d'un résumé qui concluait soit à une performance « moyennement satisfaisante », soit à une performance « très satisfaisante ». Les trois degrés de la situation

professionnelle étaient « salariée », « demandeuse d'emploi après avoir démissionné pour suivre son mari suite à une mutation professionnelle », « demandeuse d'emploi suite à un licenciement économique ». Enfin, l'avis d'un recruteur à propos de la candidate était positif ou négatif.

Les quatre autres dossiers expérimentaux étaient destinés à identifier plus précisément la règle d'intégration des capacités et de la situation professionnelle mise en œuvre. Ils étaient en tous points semblables aux précédents à l'exception du fait qu'ils ne donnaient pas d'information sur la situation professionnelle de la candidate et correspondaient aux combinaisons d'un plan factoriel orthogonal 2 x 2 (Performance à un essai professionnel x Avis d'un recruteur). En plus des données relatives aux variables indépendantes, les dossiers expérimentaux donnaient exactement les mêmes informations sur l'âge, l'état civil, le niveau de formation, l'expérience professionnelle et les centres d'intérêts extra-professionnels des candidates.

Les huit derniers dossiers étaient destinés à réduire l'impression de similarité à l'égard de l'ensemble des dossiers. Ils apportaient des informations strictement de même nature que les dossiers expérimentaux (variables indépendantes et autres attributs), mais leur contenu en différait. L'ordre de présentation pour chaque dossier était le suivant : âge, état civil, niveau de formation, expérience professionnelle, performance à l'essai professionnel, situation professionnelle, intérêts de la candidate et avis d'un recruteur à son sujet. Ensuite figurait une question demandant au sujet de dire à quel point cet avis lui semblait juste et en dessous, une échelle de réponse continue de 10 cm. Elle était bornée à l'extrémité gauche par l'expression « tout à fait injuste » et à l'extrémité droite par l'expression « tout à fait juste ».

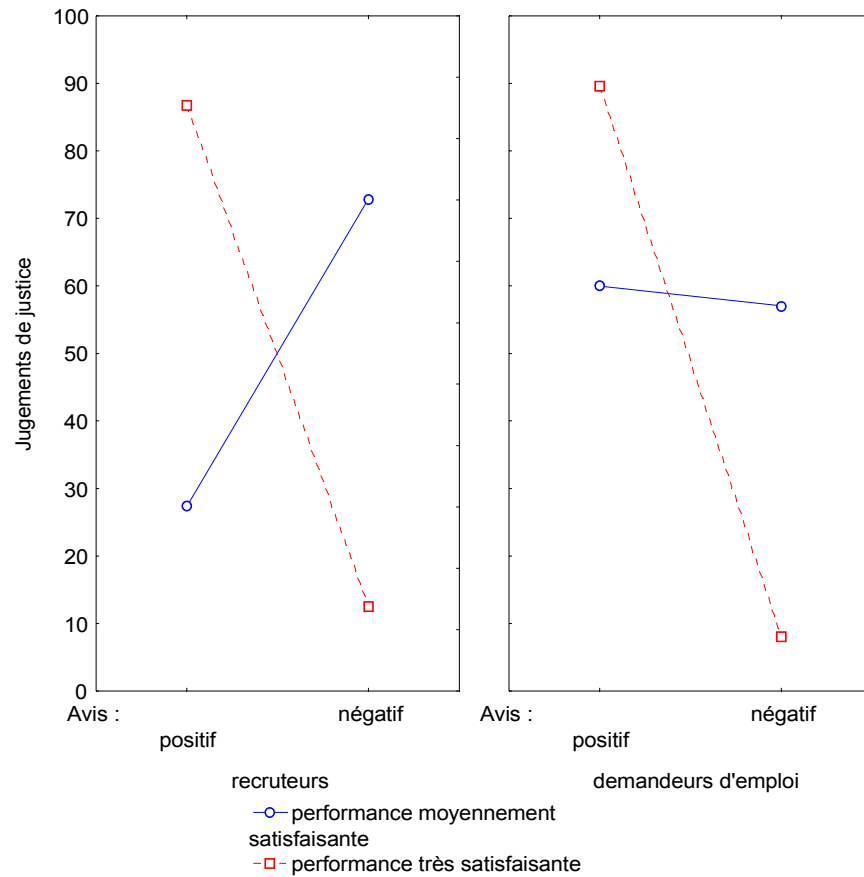
2.3. Procédure

Les sujets ont été interrogés individuellement dans leur bureau pour les recruteurs ou dans une pièce de l'Agence Nationale Pour l'Emploi pour les demandeurs d'emploi. Il y a eu trois passations dans lesquelles les dossiers étaient présentés dans un ordre différent. Lors de la première d'entre elle, la description du profil du poste recherché était suivie de celle des 24 dossiers. Chaque sujet devait les lire et dire, pour chaque dossier, à quel point l'avis formulé par le recruteur, lui semblait juste en faisant un tiret sur l'échelle de réponse. Il était invité à utiliser la totalité de celle-ci et était autorisé à comparer les dossiers ainsi qu'à modifier ses réponses jusqu'à ce qu'il soit complètement satisfait. Quand il avait terminé, l'expérimentatrice prenait les deux dossiers pour lesquels il avait répondu

le plus près de chaque extrémité de l'échelle et les conservait en évidence sous ses yeux pendant les deux passations suivantes. Cette passation et les dossiers extraits étaient destinés à aider le sujet à se construire une structure de référence, à stabiliser ses réponses et à éviter des effets « plancher » ou « plafond » (Anderson, 1982). Les deux autres passations étaient des passations expérimentales à proprement parler. Elles étaient identiques à la précédente à l'exception du fait que les sujets n'étaient plus autorisés à comparer les dossiers et à corriger leurs réponses. Ils pouvaient, si besoin, se référer aux deux dossiers extraits à l'issue de la phase de familiarisation et aux réponses qu'ils leur avaient données. Les sujets allaient à leur rythme et ont mis entre 25 et 70 minutes pour compléter l'ensemble.

3. Résultats

Figure 1: Jugements moyens de justice en fonction des observateurs, de la performance à l'essai professionnel et de l'avis du recruteur.



Chaque jugement des deux passations expérimentales a été converti en une valeur numérique correspondant à la distance en millimètres entre l'extrémité gauche de l'échelle et la réponse du sujet. Les valeurs numériques correspondant aux 12 dossiers expérimentaux ont ensuite été soumises à une ANOVA de plan 2 x 2 x 3 x 2 x 2 (Groupe x Avis x Performance à un essai professionnel x Situation professionnelle x Passation) où la variable Groupe était une variable inter-sujets opposant les recruteurs aux demandeurs d'emploi et les quatre autres variables des variables intra-sujet. Seuls les effets d'interaction pertinents par rapport à nos objectifs et hypothèses sont commentés. Des comparaisons de moyennes par la méthode des contrastes ont complété l'ANOVA.

Figure 2 : Jugements moyens de justice en fonction des observateurs, de la situation professionnelle et de l'avis du recruteur.

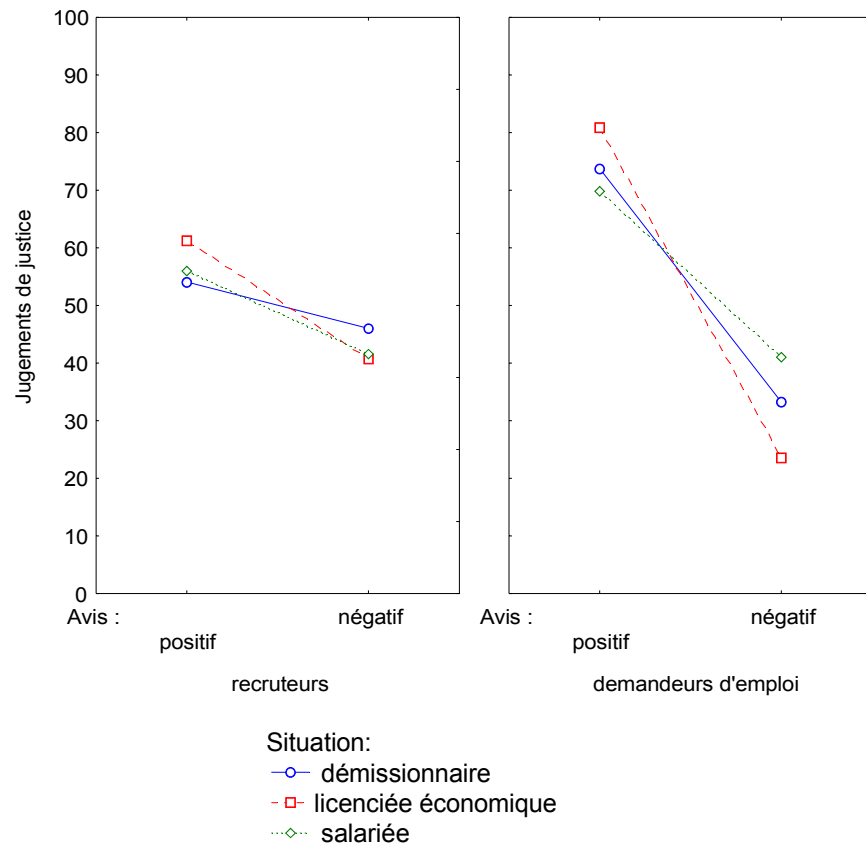
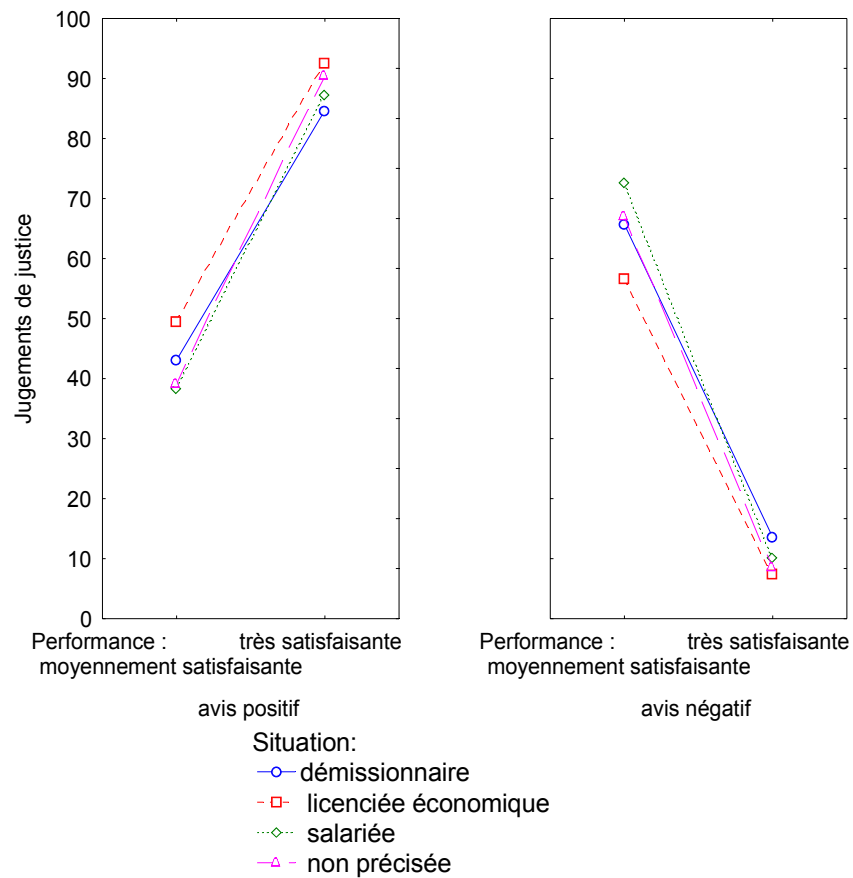


Figure 3 : Jugements moyens de justice en fonction de la performance à l'essai professionnel, de la situation professionnelle et de l'avis de recruteur.



Comme attendu, les interactions de second ordre Groupe x Avis x Performance à un essai professionnel, Groupe x Avis x Situation professionnelle et Avis x Performance à un essai professionnel x Situation professionnelle sont significatives (respectivement, $(F(1, 58) = 42.95, p < .001 ; F(2, 116) = 9.25, p < .001 ; F(2, 116) = 16.43, p < .001)$). La première est représentée figure 1. Que les juges soient des recruteurs ou des demandeurs d'emploi, un avis positif avec une performance à l'essai professionnel moyennement satisfaisante est toujours estimé moins juste qu'un avis positif avec une performance très satisfaisante (Pour les premiers, $M_{ms} = 27.36$ et $M_{ts} = 86.70, F(1, 58) = 589.56, p < .01$; pour les seconds, $M_{ms} = 59.99$ et $M_{ts} = 89.67, F(1, 58) = 147.47, p < .01$). Inversement, un avis négatif est toujours jugé moins juste avec une performance très satisfaisante qu'avec une performance moyennement satisfaisante (Pour les recruteurs, $M_{ts} = 12.66$ et $M_{ms} = 72.89, F(1, 58) = 562.44, p < .01$; pour les demandeurs d'emploi, $M_{ts} = 8.01$ et $M_{ms} = 57.05,$

$F(1, 58) = 372.81, p < .01$). Cependant, chez les recruteurs, les écarts pour un avis négatif ($|M_{ms} - M_{ts}| = 60.23$) et un avis positif ($|M_{ms} - M_{ts}| = 59.34$) diffèrent peu. En revanche, chez les demandeurs d'emploi, la différence est plus importante pour un avis négatif ($|M_{ms} - M_{ts}| = 49.04$) que pour un avis positif ($|M_m - M_l| = 29.68$) mais elle est toujours plus faible que pour les recruteurs. La figure 1 permet également de constater que les demandeurs d'emploi jugent les avis positifs plus justes et les avis négatifs plus injustes que les recruteurs. L'interaction Groupe x Avis est significative ($F(1, 58) = 144.44, p < .0001$).

La seconde interaction de second ordre (Groupe x Avis x Situation professionnelle) est représentée figure 2. Les recruteurs comme les demandeurs d'emploi ne semblent pas juger un avis positif plus juste pour une candidate démissionnaire que pour une candidate salariée ($M_d = 54.08$ et $M_s = 55.88, F(1, 58) = .81, p = .37$ pour les recruteurs ; $M_d = 73.73$ et $M_s = 69.79, F(1, 58) = 3.82, p = .06$ pour les demandeurs d'emploi). Ils se montrent cependant davantage bienveillants à l'égard d'une candidate licenciée (respectivement, $M_l = 61.13$ et $M_l = 80.98$) qu'à l'égard d'une candidate démissionnaire (respectivement, $F(1, 58) = 8.71, p < .01$ et $F(1, 58) = 9.21, p < .01$) ou qu'à l'égard d'une candidate salariée (respectivement, $F(1, 58) = 43.40, p < .001$ et $F(1, 58) = 9.21, p < .01$). L'effet de la perte d'emploi n'est significatif que lorsque les candidates ont été licenciées pour des raisons économiques et l'écart est plus faible pour les recruteurs ($|M_s - M_l| = 5.25$) que pour les demandeurs d'emploi ($|M_s - M_l| = 11.19$). En revanche, la différence de justice perçue entre les candidates licenciées et les candidates démissionnaires est comparable pour les deux groupes (respectivement $|M_l - M_d| = 7.25$ et $|M_l - M_d| = 7.05$). Par ailleurs, quand l'avis émis est négatif, les recruteurs ne présentent pas, quelle qu'en soit la cause, d'effet significatif de la perte d'emploi. Ils ne jugent pas celui-ci plus injuste pour une candidate licenciée que pour une candidate salariée ($M_l = 40.63$ et $M_s = 41.65, F(1, 58) = .32, p = .56$) mais sont plus indulgents avec une candidate salariée ou licenciée qu'avec une candidate démissionnaire ($M_d = 46.03$, respectivement, $F(1, 58) = 3.81, p < .05$ et $F(1, 58) = 5.06, p < .05$). La cause de la perte d'emploi modifie donc significativement leurs jugements. Au contraire, les demandeurs d'emploi présentent toujours un effet significatif de la perte d'emploi et de sa cause. Ils trouvent un avis négatif plus injuste pour une candidate licenciée ($M_l = 23.43$) ou démissionnaire ($M_d = 33.23$) que pour une candidate salariée ($M_s = 40.94$, respectivement, $F(1, 58) = 94.39, p < .01$ et $F(1, 58) = 12.05, p < .01$) et pour une candidate licenciée que pour une candidate démissionnaire ($F(1, 58) = 16.67$). Les différences observées ($|M_s - M_d| = 7.71, |M_s - M_l| = 17.51$ et $|M_l - M_d| = 9.80$) sont supérieures à

celles des recruteurs ($|M_s - M_d| = 4.38$, $|M_s - M_l| = 1.02$ et $|M_l - M_d| = 5.42$) et à celles pour un avis positif ($|M_s - M_d| = 3.94$, $|M_s - M_l| = 11.19$ et $|M_l - M_d| = 7.05$). En revanche, chez les recruteurs, elles peuvent être plus importantes que pour un avis positif ($|M_s - M_d| = 1.80$, mais pas toujours $|M_s - M_l| = 5.25$ et $|M_l - M_d| = 7.25$). Enfin, la comparaison de la figure 2 à la figure 1 permet de constater que les différences de jugements entre les candidates sans emploi et les candidates salariées sont toujours beaucoup plus faibles que celles entre les candidates très performantes et les candidates moyennement performantes.

La troisième interaction de second ordre (Avis x Performance à un essai professionnel x Situation professionnelle) est représentée figure 3. L'écart observé entre candidates salariées et licenciées est toujours plus important lorsque la performance est moyennement satisfaisante ($|M_s - M_l| = 11.17$ pour un avis positif et $|M_s - M_l| = 15.77$ pour un avis négatif) que lorsqu'elle est très satisfaisante (respectivement $|M_s - M_l| = 5.22$ et $|M_s - M_l| = 2.76$). Cette interaction est aussi plus marquée pour un avis négatif que pour un avis positif (respectivement $|M_s - M_l| / |M_s - M_l| = 5.71$ et $|M_s - M_l| / |M_s - M_l| = 2.12$). Par ailleurs, la pente de la courbe des jugements en fonction de la performance à l'essai professionnel, quand la situation professionnelle n'est pas précisée, est supérieure à celle des courbes des jugements en fonction de la performance à l'essai professionnel combinée à chaque situation professionnelle. En outre, les courbes ne convergent pas vers un point d'intersection commun.

4. Discussion

L'objectif de cette recherche était d'examiner l'influence des contributions et des besoins sur la justice perçue d'une décision de recrutement, en fonction de cette dernière, du caractère contrôlable de la cause du besoin et des intérêts partagés par les participants et les protagonistes de la situation. Conformément à notre première hypothèse, quelle que soit la décision, les perceptions de justice sont toujours plus favorables aux candidates dont les contributions, par l'intermédiaire de leur performance à un essai professionnel, sont les plus importantes. Cet effet est, en outre, plus marqué pour des recruteurs que pour des demandeurs d'emploi. En revanche, un effet plus important des contributions quand la décision est négative, n'est observé que chez les demandeurs d'emploi. Notre seconde hypothèse est également confirmée. Chez les demandeurs d'emploi comme chez les recruteurs, mais dans une moindre mesure cependant, un effet favorable du besoin de trouver un emploi est constaté

lorsque la cause en semble incontrôlable et la décision, à l'égard des candidates, positive. Quand celle-ci est négative, il est observé de manière majorée et se produit également quand la cause en semble contrôlable chez les demandeurs d'emploi. Au contraire, chez les recruteurs, seul un effet défavorable du caractère contrôlable du besoin inférieur à celui des demandeurs d'emploi se produit. En outre quel que soit le tiers interrogé, l'effet du besoin de travailler est toujours beaucoup plus faible que celui des contributions. Enfin, notre troisième hypothèse est partiellement confirmée. La prise en compte des contributions des candidates et de leurs besoins pour déterminer la décision espérée, se fait bien au moyen d'une règle de moyenne à poids variables compatible avec les résultats obtenus par Steiner et al. (2006), et Tindale et Davis (1985) pour déterminer des distributions monétaires. Cependant, l'importance accordée aux informations diffère. Dans les études précédentes, des contributions élevées même quand elles ne correspondent pas au premier critère d'attribution conduisent à différencier davantage les allocations en fonction des besoins. En revanche, dans notre étude, les tiers interrogés accordent moins d'importance au besoin des candidates lorsque les contributions sont élevées que lorsqu'elles sont faibles. Tout se passe comme si des attentes très favorables quand les contributions sont élevées invitaient à ne pas trop les moduler en fonction des besoins. Cet effet est majoré quand la décision est défavorable. La discordance observée peut s'expliquer par une différence entre des distributions effectives d'un côté et des distributions attendues de l'autre ou par une différence entre étudiants et adultes davantage confrontés au monde du travail.

L'ensemble des résultats confirme que, pour évaluer la justice d'une décision, comme pour distribuer, plusieurs facteurs contextuels et individuels interviennent sur les règles de distribution appliquées. En particulier, même si nous ne pouvons procéder à une comparaison directe, les objectifs semblent jouer un rôle. Lors de l'attribution de vacances souvent considérées comme un moyen d'aider les étudiants à financer leurs études, les allocations et leur justice perçue reposent majoritairement sur la solidarité (Steiner et al., 2006 ; Tindale et Davis, 1985). En revanche, quand il s'agit de recruter le meilleur candidat possible pour qu'il obtienne ensuite, dans l'exercice de ses fonctions, les meilleurs résultats possibles, l'équité prend le dessus dans le jugement des décisions, comme lors de l'attribution d'une rémunération pour l'accomplissement d'un travail (Tindale et Davis, 1985). Cependant, alors que jusqu'à présent, dans un contexte de maximisation de la performance, les chercheurs avaient négligé de confronter son influence sur les réactions suscitées par des distributions à celle d'autres règles (De Dreu, Lualhati et McCusker, 1994 ;

Greenberg, 1993), sa prépondérance sur la solidarité dans les perceptions de justice des décisions de recrutement est établie. Plus intéressant, celle-ci n'exclut pas, même si cela se produit dans une moindre mesure et sous certaines conditions, l'intervention de la solidarité. En effet, d'autres facteurs contextuels interagissent sur la prise en compte de ces deux règles. Parmi ceux-ci figure, conformément au modèle des processus de motivation sociale de Weiner (1996), le caractère incontrôlable de la cause du besoin évoqué. Non seulement celui-ci suscite davantage de comportements bienveillants à l'égard d'autrui que son caractère contrôlable, mais encore l'ajustement d'un comportement aux attentes : recruter et favoriser ceux qui ont des besoins dont ils n'ont pu contrôler la cause, contribue à engendrer du soutien et son absence de la réprobation. Cependant, alors que Weiner (1996) avance la possibilité que le caractère contrôlable de la cause du besoin ne soit pas accompagné de désapprobation quand les comportements qui en sont à l'origine poursuivent des objectifs moraux supérieurs, une démission justifiée par des contraintes familiales fortes ne suffit pas toujours à légitimer le besoin de travailler et encore moins à le confondre avec celui provoqué par un licenciement économique. Le troisième facteur contextuel incriminé dans la prise en compte des informations accompagnant l'évaluation d'une décision de recrutement est la valence de cette dernière. Parce qu'un événement négatif conduit les gens à être plus attentifs, une plus grande importance tend à être accordée, comme pour les procédures de recrutement suivies (Gilliland, 1994 ; Van den Bos et al., 1997), aux informations relatives aux critères d'attribution quand les candidats sont éliminés. Ce résultat rejoint également celui d'une considération plus importante des besoins quand il s'agit de priver de ressources plutôt que de donner (Berman, Murphy-Berman et Singh, 1985). Les effets de l'avis, du besoin et des contributions dépendent cependant du point de vue de l'observateur et de sa congruence avec celui du recruteur ou de la candidate. Même s'ils ne sont pas directement en jeu, un tiers tend davantage à défendre des positions en faveur des intérêts qu'il partage habituellement avec l'un ou l'autre des protagonistes de la situation de recrutement. Les recruteurs accordent plus d'importance aux contributions et moins au besoin de travailler des candidates ainsi qu'à la décision que les demandeurs d'emploi. Ils expriment sans doute une plus grande adhésion au critère prévalant dans le monde du travail alors que les demandeurs d'emploi témoignent d'une plus grande ouverture, en particulier face à des décisions assimilables à des sanctions.

L'ensemble des résultats présentés permet d'envisager quelques recommandations en matière de politique d'emploi ou de communication.

De même qu'en France, les gens réagissent négativement à la perspective que l'origine étrangère des candidats conditionne positivement leur embauche même quand leur plus grande difficulté à trouver un emploi est évoquée (Rebzani, 2007), pas même ceux qui pourraient en bénéficier n'acceptent que le fait d'être demandeur d'emploi prévale sur les capacités professionnelles pour retenir une candidature. Toutefois, à condition de ne pouvoir attribuer aux individus la responsabilité de leur situation, référer au besoin de travailler est envisageable pour départager des candidats aux contributions comparables. Même si les apports restent limités à cause de la règle de moyenne employée, s'appuyer sur ce critère plutôt que sur l'origine ethnique pour justifier un recrutement à compétence égales peut, peut-être davantage contribuer à améliorer les perceptions des politiques d'emploi volontaristes et le taux d'emploi de populations dont l'origine est associée à un sous-emploi plus importants. Par ailleurs, si certains refus de recruter sont inévitables, leurs effets négatifs sur autrui ne doivent pas être sous-estimés et négligés par ceux qui les décident et dont les perceptions d'injustice sont plus modérées. Il est possible de les limiter en recourant à des éléments procéduraux bien perçus comme le rapport entre la méthode de sélection utilisée et l'emploi (Gilliland, 1994) ou la possibilité de pouvoir donner son avis pendant le processus de sélection (Cohen-Charash et Spector, 2001) et en les mettant en avant (Truxillo, Bauer, Campion et Paronto, 2002 ; Van den Bos et al., 1997) ou en soignant la qualité de la communication à propos de la procédure de sélection (Cohen-Charash et Spector, 2001).

Quelques limites à cette expérience peuvent également être soulignées. Premièrement, les situations rapportées sont fictives et non réelles. Elles ont permis des combinaisons des variables plus rarement observables dans la réalité où, cependant, d'autres facteurs sont susceptibles d'intervenir sur les jugements. Deuxièmement, bien que les situations proposées soient plus familières et plus objet d'enjeu pour des recruteurs et des demandeurs d'emploi que pour des étudiants habituellement interrogés dans ce type de recherches, ils ne représentent qu'une partie de ceux les plus concernés par les politiques d'emploi. Le point de vue de salariés en tant que non-bénéficiaires potentiels aurait également mérité d'être examiné. Troisièmement, d'autres distributions (rémunérations, promotions...) que l'attribution d'un emploi peuvent être mises en œuvre dans des contextes de travail. Elles impliquent d'autres contributions comme la performance réelle dans le poste occupé qui pourraient peser différemment sur les jugements. Quatrièmement, les candidatures présentées étaient celles de femmes. Celles-ci sont encore professionnellement discriminées et cela a pu influencer sur les évaluations

subjectives de leurs contributions et besoins. Enfin, bien qu'elles soient liées à différentes attitudes et comportements (Cohen-Charash et Spector, 2001), il est nécessaire d'examiner d'autres réactions que des perceptions directes de justice pour évaluer les conséquences, sur les individus et les organisations, des règles de distribution mises en œuvre.

Néanmoins, en dépit de ces limites, les résultats observés montrent que les besoins peuvent, en plus des contributions, intervenir sur le sentiment de justice des gens dans un contexte où jusqu'à présent, seul l'usage de l'équité a été examiné. Ils invitent à considérer davantage la possibilité que d'autres règles de distribution à côté de cette dernière influencent les réactions des gens ainsi qu'à en préciser les conditions. Des recherches en ce sens sont importantes pour mieux comprendre les comportements à l'égard des politiques d'emploi ou de distribution des ressources et parvenir à une meilleure acceptation des mesures en faveur des plus démunis.

Références

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz L., (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York, vol. 2, pp. 267-299.
- Anderson, N. H. (1981). *Foundations of Information Integration Theory*. Academic Press, New York.
- Anderson, N. H. (1982). *Methods for Information Integration Theory*. Academic Press, New York.
- Anderson, N. H. (1996). *A Functional Theory of Cognition*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Aristote (2004). *Ethique à Nicomaque*. In R. Bodéüs Ed., Paris: Garnier-Flammarion. Édition originale –330 av. J-C.
- Berman, J. J., Murphy-Berman, V., Singh, P. (1985). Cross-cultural similarities and differences in perceptions of fairness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16, 55-67.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E., (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- De Dreu, C.K. W., Lualhati, J.C. McCusker, C. (1994). Effects of gain-loss frames on satisfaction with self-other outcomes-differences. *European Journal of Social Psychology*, 24, 497-510.
- Desumaux-Zagrodnicki P. (2001). Recrutement, critères valides et normes d'internalité: effets de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche, *Le Travail Humain*, 64, 343-362.

- Desrumaux, P., De Bosscher, S., Leoni, V. (2008). Les effets de l'attrait, du sexe, des aptitudes de candidats à des postes de niveau hiérarchique et types sexuels différents sur les jugements de recrutabilité, d'utilité et de désirabilité, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 14, 218-237.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice*. Yale University Press, New Haven.
- Freedman, S.M., Montanari, J.R. (1980). An integrative model of managerial reward allocation. *Academy of Management Review*, 5, 381-390.
- 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). Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Homans, G. (1953). Status among clerical workers. *Human Organisation*, 12, 5-10.
- Homans, G. (1974). *Social behavior: its elementary forms*. Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York.
- Kellerhals, J., Modak, M., Perrenoud, D. (1997). *Le sentiment de justice dans les relations sociales*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Laberon, S., Lagrabielle, C. et Vonthron, A.-M. (2005). Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences., *Psychologie du Travail et des Organisations*, 14, 238-257.
- Leventhal, G.S. (1976). Fairness in social relationships. In: Thibaut, J.W., Spence J.T., Carson R.C. (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*. General Learning Press, Morristown, pp. 211-239.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory. In: Gergen, K.J., Greenberg, M.S., Willis, R.H., (Eds.), *Social exchanges: advances in theory and research*. Plenum, New York, pp. 27-55.
- Leventhal, G.S., Michaels, J.W., Sanford, D.C. (1972). Inequity and interpersonal conflict: reward allocation and secrecy about reward as methods of preventing conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 88-102.
- Mullet, E., Chartier, D., Demerval, R., Hermand, D., Leoni, V., Munoz-Sastre M.-T., Rulence-Pâques, P., Simeone, A. (1996). Jugement et Education. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 25, 531-555.
- Rebzani, M. (2007). Orientation de dominance sociale et réactions à la discrimination et à l'action positives à l'embauche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1, 77-92.
- Roux, P., Clemence, A. (1999). Schèmes de raisonnement dans la justice sociale. In: Doise, W., Dubois, N., Beauvois, J.-L., (Eds.), *La construction sociale de la personne*. Presses Universitaires de Grenoble., Grenoble, pp. 103-111
- Rudolph, U., Roesch, S.C., Greitmeyer, T., Weiner, B. (2004). A meta-analytic review of help giving and aggression from an attributional: Contribution to a general theory of motivation. *Cognition and Emotion*, 18, 815-848.
- Schmid 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, 262-174.
- Skarlicki, D.P., Kulik, C.T. (2005). Third-Party reactions to employee

- mistreatment: a Justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- Stake, J.E. (1983). Factors in reward distribution: allocators motive, gender, and protestant ethic endorsement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 410-418.
- Steiner, D.D. (2000) Perceptions des méthodes de recrutement en France: la perspective de la justice organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1-2, 89-106.
- Simard, M., St-Sauveur, C., LeBrock, P., Lafrenière A., Leblanc, G., Duval, M., Girard, G., Savoie, A., Brunet, L. (2004). Vérifications d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 74-87.
- Steiner, D.D., Traban, W.A., Haptonstahl, D.E., Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distribution: a comparaison of french and american respondents. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19, 49-74.
- Thibaut, J. W., Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Erlbaum, Hillsdale.
- Tindale, R.S., Davis, J.H. (1985). Individual and group reward allocation decisions in two situational contexts: Effects of relative need and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1148-1161.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., Paronto, M. E, (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1020-1031.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive : antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Van den Bos, K. (2001). Fairness heuristic theory: assessing the information to which people are reacting has a pivotal role in understanding organizational justice. In: Gilliland, S.W., Steiner, D.D., Skarlicki D.P., (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*. Information Age Publishing, Greenwich, pp. 63-84.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R., Wilke, H. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Weiner, B. (1996). Searching for order in social motivation. *Psychological Inquiry*, 7, 199-216.