



# Choix de mise en scène par le candidat selon le statut du recruteur

Odile Camus

► **To cite this version:**

Odile Camus. Choix de mise en scène par le candidat selon le statut du recruteur. *Psychologie du travail et des organisations*, Elsevier Masson, 1997, 3 (3-4), pp.220-236. hal-02526581

**HAL Id: hal-02526581**

**<https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-02526581>**

Submitted on 4 Apr 2020

**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.

Camus-Malavergne Odile.

### *Choix de mise en scène selon le statut du recruteur*

#### Introduction

L'entretien de recrutement a probablement une valeur informative : il fournit notamment l'occasion au recruteur de compléter le curriculum-vitae du candidat ; mais là n'est pas sa raison d'être - car de ce point de vue, un formulaire détaillé le remplacerait avantageusement. Sa fonction première relève plutôt de la formation d'impression : il s'agit de savoir *qui est* le candidat, au-delà de ses diplômes et expériences diverses. Et malheureusement, de ce point de vue, il semble bien qu'il rivalise d'arbitraire avec des techniques concurrentes qui elles ne s'embarrassent pas de psychologie. L'arbitraire a ses règles, et en la matière c'est la psychologie sociale fondamentale qui, en mettant en évidence le fonctionnement de la norme d'internalité, pourrait faire référence : lorsque l'on demande à un agent social (en situation d'évaluation professionnelle mais aussi dans le domaine de l'enseignement et du travail social) d'évaluer une personne fictive à partir de ses réponses à un questionnaire d'internalité, le jugement porté est meilleur lorsque les réponses fournies sont internes, i.e. accentuent le poids de l'acteur comme facteur causal (Dubois 1987 et 1994). L'activité de description psychologique, qu'elle relève d'une « psychologie quotidienne » ou « institutionnelle », est en fait une attribution de valeur, et la valeur des personnes renvoie à leur utilité sociale, ce en quoi elle est le lieu privilégié d'intervention de la norme d'internalité : elle fait apparaître « les utilités propres à [l']environnement comme des nécessités psychologiques liées à la nature des gens » (Beauvois, 1984, p.203).

Cela étant, si l'entretien fournit au recruteur de l'information psychologique, celle-ci est de toute façon à inférer ; le contenu de l'auto-description que fait le candidat n'est probablement pas traité comme information directe (d'ailleurs, si c'était le cas, là encore un questionnaire suffirait). Ainsi, plus que le dit, c'est le dire, i.e. le comportement, qui fondera les inférences du recruteur pour se former une impression d'ensemble de la personne. Les critères effectivement utilisés pour l'évaluation décisive sont d'un accès suffisamment difficile pour que, du moins à notre connaissance, aucune recherche à ce jour n'ait pu définitivement enterrer l'entretien de recrutement. Et quand bien même on montrerait sans appel que la subjectivité de l'évaluateur est le premier déterminisme, avant de bannir l'entretien, resterait à prouver que c'est la méthode en tant que telle et non sa méconnaissance, et par conséquent l'absence de formation sérieuse à sa pratique, qui génère cette subjectivité. Ce pourquoi on ne s'intéressera pas ici aux critères de l'évaluation, mais plutôt à la situation elle-même : de quel type d'épreuve sélective s'agit-il pour le candidat, et quelles compétences y mobilise-t-il ?

#### Cadre théorique

- « Faire bonne figure »

L'entretien est d'abord une situation d'interaction : c'est une *mise en scène* où l'on essaye de *faire bonne figure* (Goffman 1974). A ce titre, il apparaît même comme une sorte d'expérimentation « spontanée » ou de caricature, du moins du point de vue du candidat, des situations quotidiennes d'interaction ; pour Goffman, toute interaction repose sur l'engagement tacite de respect mutuel de la *face*<sup>1</sup> - la perspective est loin d'être irénique : protection de la face de l'autre et défense de sa propre face vont de pair ; le mauvais interagissant, tel le « gaffeur », perd la face parce qu'il la fait perdre à autrui. L'entretien provocateur par exemple est une véritable épreuve communicative pour le candidat, qui subit des attaques de face sans pouvoir en produire lui-même (ce qui est habituellement la tactique

pour préserver sa face propre, dans l' échange agressif, 24 sq.) ; et, que le recruteur soit ou non « provocateur », la situation est en soi *embarrassante* (p.94 sq.), dans la mesure où il s'agit pour le candidat de « projeter comme valable une image de soi devant quelqu'un qui peut la discréditer ». L'image de soi est ici *explicitement* un enjeu.

- Une situation d'emprise analytique

C'est en fait une situation d'*emprise analytique*, telle que définie initialement par Pagès, c'est-à-dire « d'action et de pouvoir que l'exercice même de l'observation et de l'analyse assure à des scientifiques sur des sujets » (d'après Lemoine, 1986), situation susceptible d'activer un processus d'auto-attention focalisée, à l'oeuvre lorsqu'un sujet se voit évalué, et qui dans un premier temps induit une *désorganisation comportementale*, puis amène le sujet à réguler sa conduite : loin de se soumettre à la situation, il tente alors de s'approprier l'information pertinente pour construire son image sociale - il « cherche surtout à éviter d'être dépossédé de son image et à présenter celle qu'il souhaite en s'appropriant les indices disponibles » (Lemoine, 1995 p.82).

- L'ajustement à un modèle conforme

Ce dysfonctionnement comportemental se traduit notamment par toute sorte d'hésitations qui relèvent de la régulation langagière (voir en particulier Chabrol, 1994, 183 sq.) : le locuteur ajuste sa production discursive à un certain modèle idéal, en même temps qu'il anticipe l'évaluation d'autrui - toute situation d'interaction comportant un enjeu identitaire<sup>2</sup>. Ce modèle auquel le locuteur se réfère est fondamentalement normatif (Chabrol, *op.cit* ; Camus-Malavergne, 1996). Pour un candidat en entretien de recrutement, se présenter « sous son meilleur jour », c'est « se présenter de la façon la plus conforme », non seulement par un dit (un certain contenu du discours), mais aussi par un faire (un certain comportement langagier) ; il ne s'agit pas tant de dire « qui/comment je suis » que « qui/comment je dois être ».

- Se montrer interne ?

Reste à examiner les caractéristiques de ce modèle conforme - ou, en d'autres termes, à quoi le candidat cherche à se conformer. Comme évoqué en introduction, il est socialement désirable de se montrer interne ; l'internalité peut donc ici fonctionner comme « modèle personologique », d'autant qu'elle fait l'objet d'une bonne *clairvoyance normative* (voir Py J., Somat A, 1991)<sup>3</sup> ; là encore, l'entretien apparaît comme une expérimentation spontanée : nul besoin de consigne normative pour que le candidat cherche à séduire son évaluateur.

Mais si l'internalité est socialement désirable, l'externe n'est pas pour autant, du moins dans le cadre de l'évaluation professionnelle, stigmatisé (voir Beauvois et Al., 1991), et en tout cas l'externalité consistante serait préférable à l'indétermination (réponses tantôt internes, tantôt externes, dans un questionnaire d'internalité)<sup>4</sup> ; si malgré tout la norme d'internalité « résiste », son intervention peut « être *modulée* en fonction des caractéristiques de l'évaluateur, de l'évalué et du contexte organisationnel. » (p.26)<sup>5</sup> - les évaluateurs ici sont membres de l'entreprise.

Les conclusions de Gangloff (1995a) sont plus radicales : se montrer interne est potentiellement dangereux, dans la mesure où l'utilité sociale de l'interne est conditionnelle ; le « bon interne » va « dans le bon sens de la culture de l'entreprise. Si, a contrario, cette internalité risque de destabiliser l'organisation, alors on préférera des personnes qui, quoique moins battantes, moins efficaces, ne présenteront tout au moins pas un danger pour la cohésion du groupe. » (p.33), tandis que le « mauvais interne », « revendicateur », est rejeté par les recruteurs - cadres de l'entreprise dans l'expérience de Gangloff<sup>6</sup>. Le même auteur

(1996a) a également montré que lorsque les recruteurs sont des consultants extérieurs à l'entreprise, l'interne même revendicateur est valorisé, ou tout au moins non dévalorisé.

Ainsi, malgré les divergences entre auteurs, l'inscription intra-organisationnelle de l'évaluation relativiserait la désirabilité sociale de l'internalité.

- Se montrer conforme aux valeurs de l'entreprise ?

Le candidat doit gérer une autre référence normative, spécifiée par la culture propre à l'organisation qu'il souhaite intégrer. La *culture organisationnelle* a pu être définie comme un ensemble de croyances et de schémas comportementaux qui gouvernent la façon dont les membres d'une organisation interagissent (MUIJEN et Al., 1992). Comme le remarque Beauvois (1994), c'est en fait un certain discours normatif, probablement typique du monde organisationnel, (discours « que construit l'organisation et qu'on prend volontiers, ces temps-ci, pour sa « culture », p.156), qui fournit le « modèle » comportemental conforme.

Or, ce modèle n'est peut-être pas systématiquement compatible avec celui issu de l'internalité, laquelle s'inscrit dans le modèle culturel occidental, « individualiste » (et donc favorisant des représentations « personnalistes » des événements) (Dubois 1994 153 sq.). Les contraintes normatives qui pèsent sur le candidat deviennent alors éventuellement contradictoires : se montrer interne mais non dangereux pour la cohésion du groupe, et, au-delà, pour l'ordre organisationnel - donc non individualiste.

L'organisation en effet<sup>7</sup>, pour le candidat en situation de recrutement, est susceptible de fonctionner comme groupe de référence positif - ou du moins, il est désirable qu'il se positionne ainsi par rapport à elle, en même temps que son groupe effectif d'appartenance - dans la situation : l'ensemble des candidats au même poste - fonctionne comme référence négative : il doit s'en distinguer.

- Individualité et conformisme

La problématique pour lui s'apparente alors à ce que Codol (1975) a décrit en termes d'effet *Primus Inter Pares* : se montrer unique, différent des autres, mettre en valeur son unicité, mais en même temps conforme au groupe donc identique aux membres qui le composent, paradoxe qui se résoud par la *conformité supérieure de soi*<sup>8</sup> ; ou encore, comme le reformule Piolat (1995, p.363), se comparer à autrui « pour comprendre et affirmer sa double nature d'être singulier et d'être social », ce qui pourrait, au-delà de la problématique identitaire, se décrire en référence à l'internalité, dont l'expression sert cette double affirmation.

Et, d'un certain point de vue, l'internalité renferme elle-même un paradoxe : il est socialement désirable de considérer que les caractéristiques psychologiques des individus sont à l'origine des événements, pour ne pas s'interroger sur les déterminismes sociaux ; mais en même temps, l'internalité contient la dissidence potentielle - à moins que l'individu convaincu d'être à l'origine de ses actions, par un processus de rationalisation (Beauvois, Joule, 1981), ne s'attache évidemment pas à modifier effectivement son environnement : l'idéologie se construit pour justifier après-coup des conduites socialement déterminées. Il n'en reste pas moins que la désirabilité, en matière d'internalité, ne porte pas tant sur les conduites que sur les jugements ; et même, s'il faut s'affirmer interne, par exemple *via* des réponses a-situationnelles dans un questionnaire, ou *via* l'auto-description personologique, il est probablement souhaitable, *a contrario*, de se comporter en externe. C'est donc par une appropriation des valeurs de l'organisation que le candidat pourra transformer sa soumission en motivation interne.

Cadre expérimental

- Variable indépendante : le statut du recruteur

Les stratégies d'auto-description varient notamment suivant les situations de présentation de soi (voir en particulier Vinsonneau, d'après Piolat, *op.cit.*). Le contrat général définissant la situation d'entretien de recrutement prescrit au candidat de se présenter « sous son meilleur jour », mais les références normatives guidant la mise en scène discursive d'une image sociale conforme sont multiples et éventuellement incompatibles. En fonction des caractéristiques spécifiques de ce contrat<sup>9</sup>, et particulièrement de l'inscription de la situation dans l'organisation vs son dégageant, le candidat devrait plus ou moins privilégier la référence au discours normatif organisationnel et gérer différemment le paradoxe « singularité/socialité ».

On a donc choisi de manipuler le statut du recruteur : cadre de l'entreprise, vs consultant d'une agence de recrutement, afin d'en étudier les effets sur l'auto-présentation que fait de lui le candidat.

- Hypothèses

a) Cette variable est une composante importante du contrat de communication, dans la mesure où elle détermine des buts actionnels spécifiques : face à un consultant, le but supposé de l'entretien, pour le candidat, est l'évaluation de ses compétences et qualités pour le poste en jeu ; face à un cadre de l'entreprise, elle est en plus susceptible de porter sur ses facultés à s'intégrer dans l'entreprise, donc sur sa connaissance et son adhésion à ses valeurs<sup>10</sup>. On fera donc l'hypothèse que dans cette deuxième situation, le candidat se référera plus fréquemment à l'entreprise, et ce en se comportant discursivement de façon « externe » notamment en évitant des prises de position personnalisées et en s'effaçant en tant qu'agent par rapport à l'organisation ; la mise en valeur de son unicité devrait *a contrario* s'affirmer dans un contexte référentiel « privé », nettement distingué du monde de l'organisation. Face à un consultant, le modèle normatif privilégié se construira plutôt par différenciation d'avec le groupe des candidats concurrents, et l'affirmation, tant dans le dit que par le dire, de son unicité, devrait prévaloir ; l'agence de recrutement peut en effet apparaître au candidat comme une sorte d'environnement « décontextué », où l'expression de soi finalement ne porte pas à conséquence sur le plan comportemental (« Mes comportements dans la situation présente reflètent ce que je suis en général » / « Mes comportements ici révèlent mes comportements dans l'organisation. », pour l'autre groupe).

b) Il faut également prendre en compte le fait que face à un consultant, le candidat interagit avec un individu, tandis que le recruteur de l'entreprise lui apparaît davantage en tant que membre d'un groupe. Précisons ici que l'entreprise recruteuse X est une chaîne connue de la grande distribution ; ses « valeurs » sont notamment diffusées *via* la publicité et la présence médiatique de ses dirigeants, et elles sont de toute façon conformes à l'orthodoxie économique. Ce que fournit le cadre normatif organisationnel, ce sont en particulier « les théories officielles que les gens ont dans l'organisation » (Beauvois 1994, 157), et qui permettent de nier les processus de catégorisation sociale ; la description personnalologique désigne en fait les valeurs que doivent réaliser les personnes suivant leur statut dans l'entreprise. Ainsi, ce qu'actualise un recruteur de l'entreprise, c'est cette dynamique relationnelle ; son statut hiérarchique par rapport au statut potentiel du candidat dans l'entreprise devient alors une dimension pertinente de la situation.

Ici, les candidats postulent pour une formation de responsable de rayon, rémunérée au salaire minimum et à l'issue de laquelle ils seront embauchés. Le statut ambigu du poste en jeu, pour partie poste d'encadrement, et pour partie d'exécutant - ou d'« encadré », au cours de la formation initiale - apparaît d'ailleurs dans le profil personnalologique de l'annonce : « Vous êtes sérieux, dynamique et les responsabilités vous attirent : vous avez du X en vous, alors rejoignez-nous ! » : le trait « sérieux », dans les offres d'emploi, se rencontre plus

fréquemment pour recruter des exécutants, tandis que « dynamique » et « goût des responsabilités » caractérisent davantage le profil des cadres - le profil psychologique conforme, pour un cadre et pour un exécutant, est différent (Aldrovandi et Gyselier, d'après Beauvois *op.cit*, p.155)<sup>11</sup>.

Le recruteur de l'entreprise sera probablement perçu par le candidat comme hiérarchiquement supérieur à lui ; ce dernier pourrait alors se conformer à un profil d'exécutant, tandis que le modèle du cadre sera une référence privilégiée face au consultant, dont la position hiérarchique est moins pertinente. Pour le premier candidat, l'issue est peut-être de se montrer interne comme suggéré sur l'offre : montrer qu'« il a du X en lui » ! - donc sur un mode strictement psychologique, en se définissant par les valeurs de l'organisation, et surtout pas en tant qu'individu agissant sur son environnement.

- Opérationnalisation

- a) de la variable indépendante

Cette recherche est une expérimentation de terrain ; le même recruteur, en agence de recrutement, se présente à un premier groupe de 10 candidats (entretiens n°1 à 10) comme cadre de l'entreprise demandeuse, X (« Je suis M. H, chargé du recrutement chez X ; la société w nous a aimablement prêté ses locaux. », X étant désigné ensuite par « pour nous X », « chez nous », « notre groupe », etc.), et à un second groupe de 10 (n°11 à 20) comme consultant extérieur à l'entreprise (« Je suis M. H., chargé du recrutement pour X », X étant désigné ensuite par « mes clients », « Chez X, ils... », etc). Dans le premier groupe, la présence de l'entreprise est de plus marquée par des affiches publicitaires sur le mur, et un document publicitaire sur le bureau. La grille d'entretien et les rôles du recruteur sont par ailleurs similaires dans les deux groupes.

- b) les variables dépendantes

L'analyse portera sur la séquence « Motivations », qui débute par la question suivante : « Qu'est-ce qui vous attire dans cette offre ? », puis le recruteur interroge le candidat sur sa connaissance des contraintes du métier, et enfin sur ses projets d'avenir. Cette séquence a été choisie parce que :

- elle intervient en début d'entretien (juste après la phase initiale d'enquête complémentaire sur le CV) ; on minimise ainsi le rôle de l'échange antérieur sur la production actuelle.
- le candidat est explicitement invité à *expliquer* sa conduite, donc à produire des énoncés que l'on pourra caractériser en termes d'internalité/externalité.

Dans une première étape, on s'attachera au contenu du discours pour mettre en évidence les principaux référents (*de quoi* parle le candidat) et leur interrelations (co-occurrences), en même temps que leur statut actantiel (agent, responsable de l'action décrite, ou patient, victime ou bénéficiaire). L'unité d'analyse est la proposition (voir Ghiglione, Blanchet 1991 ; Ghiglione, Kekenbosch, Landré, 1995).

Dans une seconde étape, l'analyse portera spécifiquement sur la réponse initiale fournie par le candidat (avant toute relance du recruteur), afin d'examiner :

- quels référents sont avancés pour justifier sa motivation, et si ces référents sont externes (caractéristiques de l'environnement) ou plus ou moins internes (caractéristiques, psychologiques ou non psychologiques, du candidat)
- quels comportements discursifs adopte-t-il - ce pourquoi l'unité choisie ici est l'acte énonciatif (que *fait* le candidat en parlant) : en même temps qu'est énoncé un certain propos référentiel, le locuteur exprime un point de vue sur ce propos, par exemple sous la forme d'une opinion, qu'il prend personnellement en charge (« Je pense que... ») ou non (« Il est possible que... »), d'un constat (« Je vois que... », « Il est évident que... »), d'une motivation

(« Je peux, veux, dois » / « Il est possible, souhaitable, Il faut »...), etc (voir Charaudeau, 1992), explicités comme tels ou non (assertion non modalisée).

On peut alors proposer une catégorisation des *comportements* du candidat :

- le candidat se montre interne s'il énonce explicitement sa position par rapport à son propos (acte *élocutif*, Charaudeau *op.cit.*), c'est-à-dire si l'acte présente un *Je* sujet de l'énonciation, ou bien s'il se présente, à l'intérieur de son propos, comme actant responsable de l'action (agent).
- le candidat se montre externe s'il s'efface de son acte d'énonciation (acte *délocutif* ou non modalisé) et s'il ne se présente pas comme agent<sup>12</sup>.

Par exemple, expliquer sa motivation au moyen d'une appréciation personnelle sur la grande distribution (« Je trouve que la grande distribution, c'est bien »), c'est finalement fournir à la fois une cause externe (le référent : la grande distribution) et une cause interne (par le mode énonciatif : appréciation personnelle), tandis que la même appréciation, sur un mode externe (« La grande distribution, c'est bien »), ne fait que témoigner d'un discours qui « s'impose » au locuteur et « ne lui appartient pas » (Charaudeau, *op.cit.*, p.649).

## Résultats

- Le contenu de la séquence

### a) Les référents du discours

L'ensemble de la séquence est similaire dans les deux groupes du point de vue de la diversité des référents, d'une part, de sa longueur, d'autre part. Mais (voir tableau 1) certains référents sont plus développés dans un groupe que dans l'autre (Khi2 s. >.000001)<sup>13</sup>.

Insérer tab.1 ici

Avec le recruteur X, les candidats mettent l'accent sur l'organisation X (+ 21.1% des occurrences) et en particulier son image de marque : « Votre groupe, qu'a une très bonne image de marque dans *s/auprès des consommateurs* » (n°1), ici en s'appropriant le lexique de X, tandis que les seconds se réfèrent plutôt à la grande distribution en général (+14%) : « C'est p't-être du fait de cette concurrence-là qu'on a aujourd'hui en France un réseau de grande distribution qui est des plus *performants au niveau européen* » (n°13), mais les choix lexicaux évoquent également le discours économique normatif.

L'offre est également plus présente avec le consultant (le contrat-qualification proposé, +25.6%), et en particulier son aspect rémunération : « ... ne nous l'cachons pas euh le salaire, considérant bien sûr que au départ il faut savoir accepter c'qu'on nous offre [...] mais euh, j'voudrais pas travailler pour rien » (n°13), aspect qui apparaît finalement tabou avec le recruteur X (1 occurrence de la rémunération / 23 avec le consultant).

Quant aux caractéristiques même du candidat, c'est sous l'angle de la formation qu'il les évoque davantage face au consultant (+22.6%) : « J'ai fait un peu l'*BTS action commerciale* » (n°16), tandis que face au recruteur X, il préfère parler de son expérience antérieure (+8.6%), en particulier dans la grande distribution, et souvent sur un mode très concret : « J'étais surtout dans l'*secteur épicerie* ; j'ai mis aussi en rayon les fruits et légumes... les confitures, les sucreries... les produits d'entretien. » (n°10) : l'expérience professionnelle est supposée d'une valeur supérieure aux diplômes auprès de l'employeur, d'autant qu'elle favorise, plus qu'une formation, l'acculturation.

Les qualités du candidat caractérisent également le discours face au recruteur X (+10.4%) : « Chez nous le côté *négociation* j'crois qu'c'est d'*famille* un peu... Bon j'ai ma mère... » (n°8) - les qualités héritées sont probablement les meilleures garantes, là encore, d'une certaine culture.

### b) Structure des relations entre référents

A partir de calcul des taux de liaison entre référents<sup>14</sup>, et en fonction de leur statut actantiel, on peut représenter la structure sémantique du discours des candidats figure 2).

---

Insérer fig.2 ici

---

Dans les deux groupes, le candidat, en position centrale, est patient dans des propositions où l'agent est : l'organisation X, la grande distribution, l'offre, mais il est lui-même agent par rapport aux référents qui le caractérisent (son expérience antérieure, sa formation, ses projets, sa vie extra-professionnelle). Si l'on admet que se mettre en scène en tant qu'agent, c'est se montrer plutôt interne, alors le travail discursif des candidats vise bien à manifester une « internalité agissante » mais soigneusement cantonnée hors du champ organisationnel, ce surtout avec le recruteur X : sur l'ensemble de la séquence, le candidat est plus fréquemment patient avec ce recruteur qu'avec le consultant (+10.4% ; Khi2 s. à .008) : « C'est c'qui m'a fait vous écrire » (n°2), est préféré, pour parler de la réponse à l'annonce, à « Quand j'ai entendu parler d'ça, moi j'ai dit oui tout d'suite. » (n°15).

Cette position distinctive apparaît notamment dans le rapport à l'organisation X : en recruteur X, le candidat évite de se placer en agent d'une action dont l'organisation serait le patient (taux de liaison = 0), alors que cette configuration est fréquente en consultant (taux de liaison = 0.73) ; la différence disparaît avec le référent « les concurrents », par rapport auquel les candidats des deux groupes n'hésitent pas à prendre une position d'agent.

Il faut encore relever la relation positive (+0.65) entre le candidat, agent, et l'emploi en général, patient, qui caractérise le groupe recruteur X, tandis que cette relation est négative (-0.26) avec le consultant. De même, vie extra-professionnelle et métier de responsable de rayon sont fortement reliés avec le recruteur X (+0.93) alors qu'ils s'excluent mutuellement avec le consultant (-0.51).

- Les actes explicatifs<sup>15</sup>

- a) Les référents explicatifs

Les résultats ici reflètent globalement ceux obtenus sur l'ensemble de la séquence (figure 3 ; Khi2 s. > .00001).

---

Insérer fig.3 ici

---

Les candidats en recruteur X justifient davantage que les autres leur attirance pour l'offre par l'organisation X, d'une part, et d'autre part les qualités psychologiques ; mais, par rapport à l'ensemble de la séquence, le métier prend ici place privilégiée, qu'il faut cependant examiner prudemment dans la mesure où, à la différence des autres référents, pour lesquels effectifs et occurrences augmentent proportionnellement, le métier est plus longuement développé par les candidats en recruteur X, mais moins fréquemment évoqué (6 candidats / 8 en consultant) ; en fait, les premiers utilisent ce référent pour exprimer une connaissance du métier, via une énumération des fonctions du responsable de rayon, tandis que les seconds le citent simplement pour exprimer une attirance, ce que l'examen des modalités énonciatives confirmera.

Avec le consultant, on retrouve le statut privilégié de l'offre, et tout particulièrement, là encore, de la rémunération : « Y a aussi le fait que le contrat-qualification euh ben me donne une rémunération quand même euh... (n°16). Les caractéristiques non psychologiques du candidat sont également plus utilisées ici, et particulièrement sa formation : « Et puis bon ça m'permettrait quand même que mon bac me serve à quelque chose. Bon malheureusement un bac tout seul ça sert pas à grand chose, donc j'voudrais l'utiliser quand même. » (n°17)

Un autre résultat distingue cette sous-séquence de l'ensemble : la diversité des référents explicatifs, plus importante dans le groupe consultant que dans l'autre (3.1 référents distincts en moyenne / 3.7, t de Student s. à .05)<sup>16</sup>.

- b) Les comportements discursifs en fonction des référents



Une première catégorisation globale des actes (figure 4 ; Khi2 s. à .001) met en évidence que, lorsque l'acte est focalisé sur un référent externe, le candidat du groupe recruteur X adopte préférentiellement un comportement externe, et, pour un référent interne, un comportement interne, tandis que les associations mixtes se rencontrent plus fréquemment dans le groupe consultant<sup>17</sup>.

---

Insérer fig.4 ici

---

Une analyse plus détaillée (tableau 5) permet de préciser ce constat :

---

Insérer tab.5 ici

---

- avec les référents externes, la prise en charge énonciative est plus souvent élocutive (personnalisée, Cf. *supra*) en groupe consultant qu'en groupe recruteur X (Khi2 s. à .0079), et la présence de *Je* sous toutes ses formes est plus importante (Khi2 s. à .0184).
- avec les référents internes, c'est au contraire le groupe recruteur X qui adopte le plus un comportement élocutif (Khi2 s. à .0434), et la présence de *Je*, essentiellement énonciateur, y est très marquée (Khi2 s. à .0064).

Ainsi, s'il n'est pas possible de conclure globalement que les candidats d'un groupe donné se montrent plus internes que les autres, il semble bien que le statut du recruteur détermine la relation entre nature du référent et comportement discursif, d'où l'examen approfondi dont rend compte le tableau 6.

---

Insérer tab.6 ici

---

On y voit que les référents externes ne sont pas tous traités de façon équivalente :

- l'offre d'un contrat-qualification, dans les deux groupes; s'inscrit généralement dans une assertion non modalisée<sup>18</sup> ; mais *Je* est plutôt absent dans le groupe recruteur X, par exemple : « La formation c'est toujours un plus par rapport à la formation du cursus scolaire » (n°5), tandis qu'on le rencontre souvent à titre d'agent ou de patient dans le groupe consultant : « ... une formation qui va réussir à m'apporter euh quand même euh euh une formation complète sur un métier quoi. » (n°16).
- le métier, pour le groupe recruteur X, est traité comme l'offre : « . ... c'est-à-dire qu'on est à la fois négociateur commercial, gestionnaire et puis bon animateur euh, donc c'est ça, c'est-à-dire qu'on n'a pas une seule casquette, on n'est pas comptable ou euh chargé de l'approvisionnement ou/ on a plusieurs choses à/ ça double les responsabilités. » (n°3) ; le candidat ici fait étal de ses connaissances pour justifier sa motivation, alors qu'en groupe consultant, la justification s'appuie sur le goût ou la volonté propre du candidat, *via* une prise en charge personnalisée : « ... c'est cet aspect négociation qui *me plaît* » (n°14 ; évaluation appréciative élocutive), ou « ... *moi j'veux absolument être chef de rayon* » (n°20 ; motivation-vouloir élocutif).
- l'organisation X, n'étant pour ainsi dire présente qu'en recruteur X, ne peut faire l'objet que d'une comparaison intra-groupe : elle s'associe de façon très privilégiée aux comportements externes, y compris dans des modalités habituellement élocutives dans ce contexte comme celles de l'évaluation : « C'est vrai qu'c'[X] est quelqu'un qui fonce » (n°6, évaluation-opinion délocutive), souvent implicite : « C'est quand même les supermarchés qui sont les plus dynamiques » (n°2 ; assertion non modalisée, appréciation implicite).
- la grande distribution, référent qui, du point de vue du contenu, joue un rôle comparable au précédent, est *a contrario* souvent associée, dans ce même groupe, à des comportements internes, essentiellement *via* l'expression élocutive de l'évaluation et de la motivation ; par exemple : « Bon c'est la distribution au départ, c'est c'qui *m'intéresse* actuellement ; c'est c'que *j'veux* faire, travailler dans la distribution. » (n°4 ; évaluation appréciative élocutive, et motivation-vouloir élocutif). Les candidats des deux groupes ici se comportent de façon assez similaire, bien que la motivation, en groupe consultant, s'efface un peu au profit de l'expression d'un savoir : « *J'pense* que c'est un secteur où il y a beaucoup à faire, enfin c'est

un secteur en pleine progression. » (n°11 ; évaluation-opinion élocutive, et assertion non modalisée, Je absent).

Pour ce qui est des référents internes, les qualités personnelles, essentiellement présentes en groupe recruteur X, sont dans ce groupe le référent qui fait l'objet de la prise en charge de très loin la plus élocutive, essentiellement sur le mode de l'opinion : « ...j'sais pas j'ai l'impression qu'c'[le sens du commandement et de l'organisation] est inné chez moi... non mais blague à part si je/ je pense avoir euh quelque chose qui correspond à ce tempérament. » (n°8). Les caractéristiques non psychologiques du candidat s'inscrivent également dans des comportements internes mais qui se traduisent plutôt par la mise en scène d'un *Je* actant, souvent enchâssé dans l'expression d'un savoir : « moi j'vois ça par rapport au transport, au transport j'faisais toujours la même chose. » (n°3 ; expérience antérieure du candidat. Savoir-constat élocutif, et assertion non modalisée), ou bien par l'expression de la motivation : « Maintenant avec mon expérience professionnelle je peux accéder à ce poste de responsable de rayon. » (n°4 ; expérience antérieure du candidat. Motivation-possibilité élocutive)

Le candidat du groupe consultant au contraire introduit une relative distance à soi lorsqu'il fait référence à sa propre formation ou expérience, comme s'il s'auto-décrivait de l'extérieur ; ainsi, il choisit un *on* générique lorsqu'on attendrait un *Je* actant : « Quand on est jeune et qu'on n'a pas de qualification particulière.... » (n°11, assertion non modalisée), ou encore, il utilise le discours rapporté : « Il m'avait dit qu'il m'formerait en chef de rayon... qu'il m'prend six mois et après on on vous fait un contrat pour toujours quoi. » (n°20).

## Discussion

Les pressions normatives qui s'exercent dans un cadre intra-organisationnel apparaissent finalement plus contraignantes pour le candidat, et ses difficultés d'ajustement à ce modèle normatif complexe se trahissent par des auto-corrrections fréquentes : affirmer son internalité est impératif, ce sur le mode d'un *Je suis* : « J'aime bien bou/ enfin j'suis assez maniaque... sur le plan du travail », quitte à transformer un handicap matériel en qualité interne : « Ben j'ai pas d'voiture mais c'est surtout euh matériellement quoi qu'j'suis assez limité parce que j'suis tout seul, j'suis autonome quoi j'suis tout seul à m'assumer. » (n°7). Les qualités nécessaires à une fonction d'encadrement (comme le sens des responsabilités) sont évoquées sans hésitation, mais en même temps, le candidat veille à modérer ses éventuelles ambitions : « ...et euh ben évoluer/travailler pour évoluer au sein de ce groupe » (n°1), ou encore : « ...gravir euh dans la hiérarchie du commerce [...] mais c'est pas mon but principal, de monter d'échelon. » (n°6). Et, dans son rapport à l'organisation, il lui faut éviter de se mettre en scène en tant que sujet agissant, et même en tant que sujet ayant des opinions personnelles : « On peut penser que bon avec le temps on peut monter vers des postes plus importants. » (n°5), ou encore « J'pense que entre le/ c'qu'on peut penser d'un travail d'une entreprise... » (n°5).

L'issue pour lui serait de s'identifier à l'organisation, afin de psychologiser des motivations externes, mais, comme ici, la tentative de s'inclure dans un *on* qui désigne simultanément X ne peut être poursuivie longtemps : « ... le sérieux euh [de l'image X]... 'fin *on* est très proche des consommateurs quoi proche du combat des consommateurs, c'est comme ça que je les vois à peu près (...) Je veux améliorer le service pas seulement au niveau des prix et des produits, j'crois qu'ce s'rait/c'est déjà fait. » (n°1). Toujours est-il qu'il se sent obligé d'afficher les valeurs qu'il suppose être celles de X, au travers de ses campagnes publicitaires : « Ça sert à rien d'dépenser énormément d'argent pour euh... un produit de marque. » (n°7)

Une analyse similaire de la sous-séquence portant sur les contraintes du métier appuierait ces conclusions : là où la plupart des candidats du groupe recruteur X disent « Ça m'gêne pas », ceux du groupe consultant formulent une acceptation : « J's'rais pas là aujourd'hui si j'étais pas prêt de l'accepter » (n°13). Ceux-là se montrent internes en acte : « Bon euh *moi je dis* que aujourd'hui la grande distribution a besoin... » (n°13), et l'offre est une opportunité *pour eux*, qui s'inscrit dans leurs propres projets et ambitions : « ...c'que j'souhaiterais faire, une carrière logique et performante, euh atteindre la responsabilité d'un emploi de cadre » (n°11) ; et, parmi les multiples fonctions du responsable de rayon, l'encadrement est ici central : « ... il va pouvoir euh disons euh diriger, si j'ose dire enfin entre guillemets disons euh les[le personnel] orienter vers euh... » (n°14), ou encore : « Un chef de rayon, il a quelques hommes sous sa coupe » (n°15). Ces candidats laissent le soin au recruteur, comme s'ils se fiaient davantage à son professionnalisme que les premiers, d'effectuer des inférences personnologiques, en décrivant sur un mode objectif leur expérience et leur formation.

### Conclusion

Les deux types de mise en scène apparaissent bien différentes ; il serait légitime de s'interroger, du point de vue du recruteur, sur la plus grande pertinence de l'une ou de l'autre. Le candidat est plus à l'aise face au consultant et il lui est plus facile de se mettre en valeur : l'évaluateur pour lui est un arbitre objectif, qui saura apprécier ses qualités réelles. Pour recueillir des informations, cette situation est probablement préférable. Mais avec le recruteur de l'entreprise, la situation est plus embarrassante, et par conséquent susceptible d'être plus sélective. En somme, le choix doit être fonction de l'information que l'on attend de l'entretien : s'il s'agit réellement de se faire une impression de la personne, l'information est à inférer, ce sur la base du comportement d'interactant<sup>19</sup> ; être un *bon interactant* (Goffman, *op.cit.*), c'est se comporter dans le respect de certaines normes pour être/*parce que* l'on est « quelqu'un de bien ». L'évaluateur professionnel peut-il se distinguer de l'évaluateur « quotidien » ? Il évalue en fait l'adéquation comportement-situation, adéquation ici normative ; le candidat doit savoir « se montrer à sa place » dans ce contrat particulier. Les qualités dont il fait preuve alors relèvent probablement plus d'un capital culturel hérité (Bourdieu) qu'acquis hors du milieu familial, ce pourquoi l'on est en droit de supposer que c'est une conformité idéologique que l'entretien permet d'apprécier.

Pour cette fin, la situation intra-organisationnelle est sans doute préférable - et le psychologue n'est pas nécessaire ; d'ailleurs l'idée suivant laquelle faire un entretien est « la chose la plus naturelle du monde », qui « n'aurait pas à être enseignée », reste répandue (Levy-Leboyer, 1990, p.128). De plus, comme le souligne Goguelin (1989, p.97), « Dans l'entreprise, le mot psychologie fait encore peur » - et les responsables du recrutement n'y sont qu'occasionnellement psychologues<sup>20</sup> - un psychologue risquerait, même avec un instrument aussi peu adéquat que l'entretien, de n'évaluer que des compétences, de sélectionner sur un savoir-faire plutôt que sur un savoir-être, donc de servir l'efficacité plutôt que l'idéologie (voir Gangloff, 1995b, 1996b).

**Tableau 1**  
**Occurrences des référents dans la séquence**

	<b>Recruteur de l'organisation</b>	<i>Ampleur de l'écart*</i>	<b>Recruteur consultant</b>
<i>Le candidat</i>	32.1%	1.8%	31%
<i>Le métier</i>	21.9%	2.8%	20.7%
<b><i>L'organisation X</i></b>	9.2%	<b>21,1%</b>	6%
<b><i>La grande distribution</i></b>	6.4%	<b>14%</b>	8.4%
<b><i>L'offre</i></b>	3.3%	<b>25.6%</b>	5.5%
<i>La vie extra-professionnelle</i>	3.5%	1.7%	3.4%
<b><i>Les qualités</i></b>	3.6%	<b>10.4%</b>	2.9%
<i>Les projets</i>	3%	3.7%	3.3%
<i>L'expérience antérieure</i>	3.3%	8.6%	2.8%
<b><i>La formation antérieure</i></b>	2.2%	<b>22.6%</b>	3.5%
<i>L'emploi en général</i>	1.1%	11.8%	1.3%

\* Ecart entre distribution observée et distribution théorique [en occurrences], rapporté à  $\Sigma$  occurrences du référent

**Tableau 5**  
**Nature des référents et statut de JE**  
**dans les actes explicatifs**

	<b>Référents externes</b>		<b>Référents internes</b>	
	Recruteur de l'organisation	Recruteur consultant	Recruteur de l'organisation	Recruteur consultant
<b>Enonciation :</b>				
<i>élocutive</i>	21.8%	39%	34.5%	12.1%
<i>délocutive ou non modalisée</i>	78.2%	61%	64.5%	87.9%
<b>JE</b>				
<i>absent</i>	69.8%	48.5%	5.3%	40.3%
<i>patient</i>	14%	22.2%	21.1%	17.4%
<i>agent</i>	2.2%	7.1%	38.5%	32.9%
<i>énonciateur</i>	14%	22.2%	35.1%	9.4%

**Tableau 6**  
**Caractéristiques de la mise en scène discursive**  
**des référents explicatifs les plus fréquents**

	Comportement			Spécification énonciative*				JE			
	Externe	Interne	dont élocutif	SAV	Eval	MOTI	DR	Absent	Patient	Agent	Enonc.
<b>L'offre</b>											
Recruteur de l'org.	70.2%	29.8%	21.7%	48.8%	31.9%	19.4%	0	63.4%	7%	7.6%	22.1%
Consultant	53%	47%	33.4%	48.9%	33.1%	18%	0	44.5%	23.4%	13.3%	18.8%
<b>Le métier</b>											
Recruteur de l'org.	78.5%	21.5%	21.5%	68%	27.7%	4.3%	0	74.6%	10.9%	1.2%	13.2%
Consultant	50.7%	49.3%	49.3%	31%	44.3%	24.6%	0	46.4%	27%	0	26.5%
<b>La grande distribution</b>											
Recruteur de l'org.	52.1%	47.9%	47.9%	40.2%	35.9%	23.9%	0	52.1%	23.9%	0	23.9%
Consultant	56.5%	43.5%	43.5%	51.9%	32.5%	15.6%	0	56.5%	20%	0	23.5%
<b>L'organisation X</b>											
Recruteur de l'org.	78.5%	21.5%	21.5%	45.6%	48.5%	5.9%	0	66.8%	22%	0	11.2%
<b>Caractéristiques non psychologiques</b>											
Recruteur de l'org.	28.5%	71.5%	23.4%	70.8%	9.5%	19.7%	0	0	28.5%	48.2%	23.4%
Consultant	52.4%	47.6%	11.4%	59.3%	8.7%	9.1%	22.9%	29.9%	22.5%	39%	8.7%
<b>Qualités personnologiques</b>											
Recruteur de l'org.	24.7%	75.3%	48%	31.1%	44.4%	16.3%	8.1%	10.1%	14.1%	28.2%	47.7%

\* SAV : savoir (constat, savoir) ; EVAL : évaluation (opinion, appréciation) ; MOTI : motivation (obligation, possibilité, vouloir) ; DR : discours rapporté.

% Notable dans la comparaison inter-groupes

% Notable dans la comparaison intra-groupe

<i><b>Référent</b></i>	<i><b>Comportement</b></i>		<b>Recruteur de l'organisation</b>	<b>Recruteur Consultant</b>	seuil de signif. du t de Student
externe	externe	moy	7.5	5.3	<b>.07</b>
		s	3.8572	2.1182	
	interne	moy	2.8	4.7	<b>.0356</b>
		s	2.1015	2.2825	
interne	externe	moy	0.5	1.7	<b>.0499</b>
		s	0.9779	1.8870	
	interne	moy	2.2	1.3	/

- **Nature des référents et statut de JE dans les actes explicatifs**

	<b>Référents externes</b>		<b>Référents internes</b>	
	Recruteur X	Consultant	RecruteurX	Consultant
<b><i>Enonciation</i></b>				
<i>élocutive</i>	21.8%	39%	34.5%	12.1%
<i>délocutive ou non modalisée</i>	78.2%	61%	64.5%	87.9%
<b><i>JE</i></b>				
<i>absent</i>	69.8%	48.5%	5.3%	40.3%
<i>patient</i>	14%	22.2%	21.1%	17.4%
<i>agent</i>	2.2%	7.1%	38.5%	32.9%
<i>énonciateur</i>	14%	22.2%	35.1%	9.4%



Caractéristiques de la mise en scène discursive des référents explicatifs les plus fréquents

	Comportement			Spécification énonciative*				JE			
	Ext	Int	dont éloc	SAV	EVA	MOT	DR	∅	Patient	Agent	En.
<b>L'offre</b>											
Recruteur de l'org.	<b>70.2</b>	29.8	21.7	48.8	31.9	19.4	0	<b>63.4</b>	7	7.6	22.1
Consultant	53	<b>47</b>	33.4	48.9	33.1	18	0	44.5	<b>23.4</b>	<b>13.3</b>	18.8
<b>Le métier</b>											
Recruteur de l'org.	<b>78.5</b>	21.5	21.5	<b>68</b>	27.7	4.3	0	<b>74.6</b>	10.9	1.2	13.2
Consultant	50.7	<b>49.3</b>	<b>49.3</b>	31	<b>44.3</b>	<b>24.6</b>	0	46.4	<b>27</b>	0	<b>26.5</b>
<b>La grande distribution</b>											
Recruteur de l'org.	52.1	<b>47.9</b>	<b>47.9</b>	40.2	35.9	<b>23.9</b>	0	52.1	23.9	0	<b>23.9</b>
Consultant	56.5	43.5	43.5	51.9	32.5	15.6	0	56.5	20	0	23.5
<b>L'organisation X</b>											
Recruteur de l'org.	<b>78.5</b>	21.5	21.5	45.6	<b>48.5</b>	5.9	0	<b>66.8</b>	22	0	11.2
<b>Caractéristiques non psychologiques du candidat</b>											
Recruteur de l'org.	28.5	<b>71.5</b>	<b>23.4</b>	<b>70.8</b>	9.5	<b>19.7</b>	0	0	<b>28.5</b>	<b>48.2</b>	<b>23.4</b>
Consultant	<b>52.4</b>	47.6	11.4	59.3	8.7	9.1	<b>22.9</b>	<b>29.9</b>	22.5	39	8.7
<b>Qualités personnelles</b>											
Recruteur de l'org.	24.7	75.3	<b>48</b>	31.1	<b>44.4</b>	16.3	8.1	10.1	14.1	28.2	<b>47.7</b>

\* SAV : savoir (constat, savoir) ; EVAL : évaluation (opinion, appréciation) ; MOTI : motivation (obligation, possibilité, vouloir) ; DR : discours rapporté.

  Notable dans la comparaison inter-groupes

Notable dans la comparaison intra-groupe

AIPTLF96

**Figure 2**  
**Structure sémantique de la séquence**

