L'entretien de recrutement : contrat très particulier ou terrain modèle ?

Odile Camus

▶ **To cite this version:**

Odile Camus. L'entretien de recrutement : contrat très particulier ou terrain modèle ?. Marcel Bromberg & Alain Trognon. Psychologie sociale et communication, Dunod, pp.157-172, 2004, 2 10 007 166 1. hal-02527130

HAL Id: hal-02527130

https://normandie-univ.hal.science/hal-02527130

Submitted on 31 Mar 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.

L'entretien de recrutement : contrat très particulier ou terrain modèle ?

Odile Camus – PRIS – Université de Rouen – 76821 Mont-Saint-Aignan Cedex

odile.camus@epeire.univ-rouen.fr

Introduction

Le concept de contrat de communication peut être compris comme cadre sociocognitif pré-structurant les interactions sociales. Il rend donc compte du déterminisme qu'exercent les caractéristiques des situations de communication (buts et enjeux de la rencontre, statut des partenaires) sur la structure et le contenu des échanges. En même temps ce concept, qui « a la propriété d'être réflexif » (Bromberg, 2001:37)[1], propose une relecture de la nature des déterminismes psycho-sociaux, et ce faisant opère une véritable rupture épistémique d'avec l'héritage béhavioriste : les actes communicatifs sont des comportements certes particuliers (intentionnels, intrinsèquement signifiants) ; mais de plus, le contrat est l'objet même des négociations conversationnelles, et la définition des situations, au cœur de la dynamique communicationnelle, est une activité co-construite par les partenaires de l'échange.

La présente analyse porte sur des situations d'évaluation de la personnalité en contexte professionnel (plus spécifiquement : entretiens de recrutement). L'intérêt de ces situations tient à ce qu'elles s'apparentent à des caricatures des interactions quotidiennes, et constituent en cela une sorte d'expérimentation spontanée – si l'on admet que l'expérimentation psycho-sociale se doit de rendre saillants certains aspects de la réalité sociale, plutôt que d'en offrir une miniaturisation naturaliste (*Cf.* Doise,1982:149sq.). En effet, dans une situation d'évaluation, les enjeux identitaires sont explicites et substantiels, la mise en scène d'une image de soi positive étant contractuellement requise, et la production discursive de l'évalué y est manifestement guidée par un modèle supposé doté de valeur sociale. En même temps, le cadre relativement formel de l'échange ne lève en rien l'ambiguïté du contrat, laissant ainsi ouvert le champ des interprétations possibles. La manipulation expérimentale de certains

paramètres du contrat est susceptible d'orienter l'évalué vers une certaine lecture de la situation plutôt qu'une autre.

A. Éléments théoriques

1. Description des composantes du contrat régissant l'entretien de recrutement.

1.1. L'enjeu

C'est en premier lieu de par la visibilité de son enjeu que l'entretien de recrutement caricature les interactions quotidiennes. L'enjeu liant les participants est la pierre fondatrice du contrat pour Ghiglione, puisqu'il est ce par quoi une situation devient « potentiellement communicative »[2]. L'enjeu répond à la question du « pourquoi communiquer », laquelle nécessite une théorie du sujet psycho-social, c'est-à-dire « une théorie qui fait du jeu social qui se joue entre les humains un ensemble unifié par la présence d'un enjeu et le désir d'emporter (…) le gain de l'enjeu (…) » (Ghiglione et Trognon, 1993:29) – et c'est la présence d'un enjeu qui fait de la communication « un processus permanent de négociation de la référence » (*ibid*) ; il s'agit de « co-construire un monde *avec* l'autre mais pour soi » (Ghiglione, 1990:226).

C'est la nature de l'enjeu qui permet d'identifier un domaine de la pratique sociale, et donc d'actualiser les schématisations adéquates – ou, en d'autres termes, qui fait reconnaître le contrat. En entretien de recrutement, l'enjeu est constitué par l'existence d'un poste à pourvoir – la position des deux partenaires étant bien sûr différente face à cet enjeu commun.

1.2. Niveaux situationnel, communicationnel et discursif

Les composantes de l'échange peuvent être décrites à partir du modèle de Charaudeau (1989 :15sq.). Celui-ci définit un premier niveau, situationnel, spécifiant la situation d'action (on est là pour dire/faire quoi ?), soit en premier lieu les buts poursuivis[3]. Ici, il s'agit, pour le recruteur, de recruter le meilleur candidat, ce qui suppose une appréhension de l'adéquation candidat/poste, et pour le candidat, d'être choisi. Dans sa composante interactionnelle, la

situation présente les caractéristiques suivantes : les partenaires sont physiquement présents, face à face, la transmission est orale et le contrat est interlocutif. Dans sa composante psycho-sociale, elle se définit notamment par la dissymétrie statutaire, plus précisément par la supériorité positionnelle du recruteur sur le candidat, cette supériorité n'étant pas fondée sur la hiérarchie des compétences professionnelles mais sur les rôles respectifs. De plus, s'il n'y a pas d'interconnaissance préalable, l'un dispose d'informations (CV, éventuels résultats de tests, etc.) sur l'autre. Les rôles socio-institutionnels sont définis par la relation d'évaluation : le candidat s'engage à fournir les informations nécessaires à son évaluation et qui lui seront demandées (*a priori* dans certaines limites, juridiquement établies), et le recruteur s'engage à requérir ces informations.

A un second niveau, communicationnel, se spécifie le contrat de parole. Du point du vue des rôles communicationnels, il est essentiellement attendu du recruteur un rôle de questionnant (lequel suppose une position d'autorité pré-définie – et les présents rôles découlent effectivement des contraintes situationnelles), et du candidat un rôle de répondant. Le niveau communicationnel comporte également une composante intercommunicationnelle ; ici l'on attend une alternance de la parole, plutôt sous la forme question-réponse, avec un capital verbal plus important pour le candidat. Par ailleurs l'échange est structuré par plusieurs séquences thématiques : motivation du candidat, autodescription personnologique (qualités-défauts), suivies de séquences où la répartition du capital verbal peut être modifiée : informations complémentaires fournies par le recruteur sur le poste (avec invitation au candidat à poser les questions qu'il souhaite sur le poste), suites éventuelles.

Enfin, Charaudeau décrit un troisième niveau, discursif, où se définissent les comportements énonciatifs et énoncifs en correspondance avec les rôles communicationnels. Pour ce qui est des premiers, on attend plutôt une énonciation majoritairement allocutive de la part du recruteur, et pas *a priori* de la part du candidat. Pour ce qui est des seconds, devrait dominer

une organisation discursive essentiellement narrative pour le candidat, et plutôt argumentative, avec une énonciation marquée, pour le recruteur. Cela dit c'est à ce niveau que les partenaires disposent véritablement d'une marge de manœuvre, susceptible d'ailleurs d'amener une redéfinition des rôles communicationnels.

1.3. Un cadre souple

Les modalités de réalisation de l'échange peuvent en fait être extrêmement diverses suivant les recruteurs - et pour un même recruteur suivant les candidats, même si le paramètre « candidat » est une source de variation moindre que le paramètre « recruteur », ce qui tient bien sûr à la dissymétrie statutaire (le partenaire de l'échange en position haute étant généralement perçu comme le plus légitime pour (re)définir les règles du jeu). Charaudeau (*op.cit.*) souligne d'ailleurs que seules les contraintes émanant du niveau situationnel sont impératives ; ainsi, « contrairement à ce qui se passe au niveau Situationnel, ne pas respecter l'un (ou plusieurs) de ces rôles [communicationnels] ne met pas le sujet parlant hors jeu » (p.18).

L'entretien de recrutement n'en reste pas moins une situation relativement formelle, avec des obligations conventionnelles contraignantes. Mais c'est aussi une situation dans laquelle la parole est improvisée. Les rôles communicationnels, bien que faisant l'objet d'une préprogrammation minimale, y sont moins fortement pré-déterminés que dans d'autres situations de questionnement. En effet, l'essentiel de la rencontre ne saurait se réduire au contenu informatif que le candidat pourra apporter (*Cf. infra*) ; une pré-programmation forte, loin d'être indispensable à l'atteinte des objectifs, serait au contraire nuisible. Car un cadre trop rigide produirait de l'uniformité. Or l'évaluation se doit d'être discriminante, donc de favoriser l'émergence de différences entre les candidats. De plus, la légitimité de l'évaluation suppose que la matière sur laquelle elle s'appuie soit perçue comme produit de la personne évaluée, et non pas fortement déterminée par les contraintes situationnelles. Ce que va dire le

candidat et surtout ce qu'il va faire en parlant sont effectivement supposés révéler qui (quel individu singulier) il est, ou plutôt ce que (de quel « type ») il est.

2. « Faire bonne figure » : enjeux identitaires et modèle normatif.

2.1. Des enjeux identitaires contractuellement définis

Toute situation de communication comporte des enjeux identitaires, généralement implicites. Par exemple pour Goffman, les interactions s'organisent autour d'un objet sacré, le moi, que la ritualisation vise à préserver. Cette mise en jeu de la « face » est diversement décrite dans la littérature, mais un consensus semble s'être dégagé pour décrire la communication comme « défi » (Ghiglione) ou comme « menace » (Charaudeau). Et cette menace est caricaturalement présente en entretien de recrutement. Une telle situation rend directement, littéralement compte, de ce qu'on peut considérer comme postulat fondateur d'une pragmatique psycho-sociale pour Ghiglione, lequel rappelle, citant Meyer, que « le jeu interlocutoire est subordonné au gain de l'enjeu face à un « adversaire » qui cherche à nous prendre à « contre-pied » (Ghiglione et Trognon, *op.cit.*:103) – d'autant que l'entretien de recrutement constitue une situation « embarrassante » au sens de Goffman : il s'agit de « projeter comme valable une image de soi devant quelqu'un qui peut la discréditer » (1974 :94sq).

Les enjeux identitaires en entretien de recrutement ne sont pas seulement symboliques et implicites, ils sont aussi pour partie explicites et substantiels, du moins pour le candidat : « faire bonne figure » (Goffman) est contractuellement requis. Il est alors nécessaire d'anticiper les inférences de l'interprétant recruteur – activité inférentielle de toutes façons mise en œuvre dans toute situation de communication : afin de produire les effets attendus, les partenaires font l'un sur l'autre des « calculs » que l'on peut décrire en termes de regards évaluateurs croisés (voir par exemple Chabrol 1994 :203sq). Mais lorsque l'évaluation définit l'action même pour laquelle les partenaires communiquent, cette activité est rendue saillante.

2.2. Le « modèle personnologique de l'employabilité »

Ces calculs inférentiels s'appuient sur des modèles normatifs[4]. En situation d'évaluation, le contrôle qu'exerce l'évalué sur sa production en vue de donner de lui une image conforme au modèle qu'il suppose doté de désirabilité dans la situation, ce contrôle donc se doit d'être particulièrement infaillible : l'évalué sait que le gain de l'enjeu en dépend. Le caractère normatif de ce modèle (la valeur sociale qui y est attachée, et la nécessité de s'y conformer pour « faire bonne impression ») est ici manifeste.

Le modèle normatif guidant le candidat au recrutement peut être appelé « modèle personnologique de l'employabilité » (voir Camus 2000a, 2002). Ce modèle sous-tend notamment la signification actuelle du terme « compétences », d'un usage inflationniste, et qui englobe les « compétences transversales », « sociales », « personnelles » et autres « savoir être ». Afin de préciser les caractéristiques de ce modèle, on peut se référer à Bellier-Michel (1997), qui décrit le « portrait robot qui émerge sans cesse » des listes de dites « compétences transversales » : « Ouvert, dynamique, évolutif, adaptable, plein de confiance en lui, capable de s'imposer, de communiquer et de prendre des initiatives, autonome mais très attaché à l'entreprise » (p.10), c'est en fait le « portrait caricatural du jeune cadre dynamique ». Dans ce stéréotype, les soit-disant compétences, « directement liées au modèle de la classe dominante » (*ibid*), ne réfèrent pas du tout au contenu du travail ; il s'agit de manière générale des qualités qui concernent l'image sociale de la personne et sa façon d'être avec autrui.

3. Un contrat ambigu

3.1. Un paradoxe apparent

Le contrat de recrutement se caractérise par une double consigne : il est contractuellement requis (soit : attendu et désirable) du candidat qu'il se mette en valeur, en même temps qu'il lui est demandé de dire qui il est, en particulier au cours de la traditionnelle séquence d'auto-description où le recruteur l'invite à parler de ses qualités et de ses défauts. Cette double

consigne confère au contrat un caractère paradoxal, puisque réalisant une double contrainte (au sens de Bateson).

Cela dit, la « mise en scène » (*Cf.* Goffman) peut-elle s'ignorer en tant que telle ? Car il s'agit pour le candidat de faire croire au recruteur que le personnage qu'il joue est l'individu psychologiquement incarné, tout en sachant que le recruteur sait que lui, le candidat, essaie de se mettre en valeur et non pas de se montrer tel qu'il est... En fait, s'il y a paradoxe entre deux consignes (l'une explicite, d'auto-description, et l'autre implicite, de valorisation), c'est du point de vue du recruteur. Ainsi, la « désirabilité sociale » est généralement traitée comme biais dans le domaine de l'évaluation de la personnalité[5] ; un bon évaluateur doit donc être capable de savoir si l'évalué « ment » sur ce qu'il « est ». En même temps, suite à l'entretien une candidature peut être refusée (surtout si ce sont des cadres que l'on cherche à recruter) pour le seul motif que le candidat « ne sait pas se vendre ». Là encore, l'entretien de recrutement apparaît comme caricature des interactions quotidiennes : si la mise en scène ne peut pas s'ignorer, elle doit se faire oublier comme telle.

La situation est-elle paradoxale du point de vue du candidat ? Certes, il s'agit de se mettre en valeur en tant que sujet employable, ce qui n'est compatible avec l'auto-description qu'au prix d'une certaine aliénation. Mais l'objet du discours auto-descriptif, en particulier lorsque celui-ci vise précisément la « personnalité », est à peu près insaisissable en dehors de sa mise en scène langagière ; la construction de cet objet devrait donc intégrer de manière non problématique les contraintes situationnelles propres à la situation de communication dans laquelle l'auto-description est produite (voir Camus 2000a). Se décrire en entretien de recrutement, c'est alors par définition se mettre en valeur en tant que sujet employable.

3.2. Une ambiguïté réelle

Si le paradoxe n'est qu'apparent, le contrat n'en comporte pas moins une ambiguïté irréductible. Car quelle est la nature des informations fournies par le candidat qui

influenceront de manière décisive la décision du recruteur ? Cette question peut trouver deux sortes de réponse, qui constituent deux interprétations possibles, et difficilement compatibles, du contrat.

3.2.1. L'entretien comme échange informatif

On peut en effet considérer que les éléments décisifs proviennent du contenu du discours auto-descriptif, auquel cas l'entretien de recrutement est un échange informatif. Le recruteur questionne le candidat afin d'appréhender ses compétences, et le candidat donne des informations, de préférence valorisantes, sur lui. Pour l'un et l'autre des partenaires, c'est le contenu informatif du propos qui est investi. Le contrat, au niveau situationnel, est lu comme suit par l'évalué : « Il s'agit de dire que je suis quelqu'un de bien, et fait pour ce poste ». Or, l'entretien de recrutement est un outil assez peu adapté pour appréhender les compétences spécifiques requises pour le poste ; un questionnaire, à défaut d'une mise en situation (dispositif plus coûteux), ferait mieux l'affaire. C'est d'ailleurs la principale raison pour laquelle la validité de l'entretien est fréquemment mise en cause - en même temps que son usage se pérennise… Contradiction réelle, ou simple décalage entre les motivations qui fondent le recours à l'entretien de recrutement, et les justifications avancées pour légitimer son usage ?

3.2.2. L'entretien comme épreuve communicative

Opter pour cette deuxième explication amène à proposer une autre lecture du contrat : loin d'être un échange informatif, l'entretien de recrutement s'apparente à une épreuve communicative. Cette lecture se rencontre d'ailleurs chez nombre d'auteurs, mais très indirectement car non conceptualisée dans les termes d'une pragmatique psycho-sociale ; c'est plutôt une perspective différentielle focalisée sur la personnalité qui est alors mise en avant : l'entretien servirait notamment à appréhender les « qualités sociales » du candidat (par exemple chez Lévy-Leboyer). Derrière un but apparent de l'ordre de la transmission

d'information, c'est donc l'interaction elle-même qui est prioritairement investie. Ces « qualités sociales » ne sont pas à ma connaissance définies scientifiquement par ceux qui en parlent ; si néanmoins l'on admet qu'elles correspondent à une certaine réalité psychologique, il paraît effectivement pertinent de les inférer de l'observation des comportements en situation de communication[6]. L'entretien de recrutement constitue en fait, de ce point de vue, une épreuve de mise en situation - de communication (et qui plus est dissymétrique, donc susceptible d'informer sur la manière dont le candidat se comporterait avec un supérieur hiérarchique par exemple). Au niveau situationnel du contrat, il ne s'agit pas tant pour l'évalué de « dire que je suis quelqu'un de bien » que de « *montrer* que je suis quelqu'un de bien ». En d'autres termes, la mise en valeur ne doit pas opérer sur le contenu du discours auto-descriptif (le dit), mais sur le comportement d'interactant du candidat (le dire).

4. Personnalité et communication

4.1. Les inférences personnologiques

Suivant la deuxième lecture du contrat qui vient d'être proposée, ce qui est dit par le candidat de lui-même n'est pas pris pour argent comptant par le recruteur ; celui-ci cherche à se construire une impression de la personnalité du candidat, et ce sans donner au contenu de son discours le statut d'information objective. Là encore l'entretien de recrutement caricature l'interaction : tout sujet interprétant élabore spontanément des inférences personnologiques sur le locuteur, inférences qui jouent un rôle décisif pour comprendre son discours (voir Camus, 1991). Le recruteur utilise donc délibérément le discours du candidat comme support d'inférences ; et il est probable que la manière dont le candidat interprète le contrat (échange informatif ou épreuve communicative) constitue un support privilégié (la première de ces deux interprétations conduisant alors inévitablement à la dépréciation de son auteur).

D'un point de vue cognitif, cette activité inférentielle permet le passage d'un « faire langagier » inscrit dans une situation particulière, à un « être psychologique » supposé

indépendant des caractéristiques des situations – soit : ce que recouvre le concept commun de personnalité. L'entretien de recrutement est à cet égard un terrain fertile pour l'étude de la psychologie du sens commun. Le fait même que la personnalité soit censée se révéler dans la manière de communiquer en dit beaucoup sur l'idéologie dominante[7]. Cette croyance est d'ailleurs également illustrée par la forte valeur sociale attachée aux traits du registre de la sociabilité (représenté par la dimension « Extraversion » des Big Five par exemple).

4.2. La communication comme objet de valeur

Pour susciter des inférences favorables, le candidat doit donc prioritairement répondre à la consigne implicite : « Faites en sorte de communiquer le mieux possible ». L'entretien de recrutement là encore est un terrain privilégié, puisque sont susceptibles de s'y actualiser des normes communicationnelles, définissant le « bien communiquer », normes d'autant plus importantes que la communication est en soi un objet de valeur, très investi dans notre société. Le lexique usuel, notamment dans le contexte des « TIC » (technologies de l'information et de la communication), a d'ailleurs tendance à assimiler « communication » et « information », ce qui fait dire à Mandosio (2000) que « … la « communication » dont il est question ici n'est pas communication *de quelque chose*, mais communication de la communication – confirmation qu'il y a bien de la communication, qu'il y a un émetteur et un récepteur, sans autre finalité que de « communiquer ». (L'usage intransitif du verbe, qui est une nouveauté en français, indique bien que la communication est désormais *sans objet*) » (p.133sq).

Finalement, la valeur attribuée au « bon interactant » se trouve socialement légitimée par l'illusion que bien communiquer, c'est bien informer, l'accent étant mis sur le moyen au détriment de l'objet ; « bien faire passer » un message devient plus important que le contenu du message lui-même – l'exemple le plus frappant étant probablement fourni par le discours politique, de nos jours assujetti aux lois du marketing. Toujours est-il qu'en entretien de recrutement, ce n'est pas en tant que transmission d'informations que la communication est

investie, mais bien en tant que savoir faire doté d'une valeur intrinsèque. Ceci n'est pas sans rapport avec la critique formulée par Ghiglione aux nombreux auteurs qui négligent la question du « pourquoi communiquer » : « Dès lors que parler c'est communiquer et qu'il est impossible de ne pas communiquer, la question du pourquoi communiquer [i.e. : question de l'enjeu] peut sembler moins cruciale, sinon carrément inutile » (Ghiglione et Trognon,*op.cit.*:28). Et l'on peut effectivement se demander dans quelle mesure nombre de travaux du domaine ne sont-ils pas eux aussi assujettis à cette « idéologie de la communication ».

B. Illustration empirique

Plusieurs recherches de terrain, fondées sur l'observation des effets produits par la manipulation ou la variation spontanée de certains paramètres du contrat, permettent d'étayer les conclusions théoriques.

1. Manipulation de la position communicationnelle du recruteur

Une première recherche expérimentale (Camus, 1996) a permis d'appréhender les effets de la position communicationnelle du recruteur sur celle adoptée par le candidat, et plus globalement sur la manière dont ce dernier interprète le contrat, en particulier au cours de la séquence où le recruteur invite le candidat à parler de ses défauts.

1.1. Variable indépendante : position consensuelle versus provocatrice

La position communicationnelle du recruteur, variable indépendante à deux modalités, a été opérationnalisée à partir des variations spontanées observées dans la conduite de l'entretien. Face à un premier groupe de candidats, le recruteur occupe tout au long de l'entretien une position consensuelle : définie à partir de la non directivité, elle se manifeste par de nombreux signaux d'écoute, approbations et reformulations, une argumentation co-orientée, et un rôle communicationnel privilégié de validant. Face à un deuxième groupe de candidats, le

recruteur occupe une position provocatrice, laquelle se manifeste par de nombreux signaux dubitatifs, désaccords et interruptions, une argumentation anti-orientée et des rôles communicationnels privilégiés d'évaluant et d'invalidant.

1.2. Résultats

1.2.1. L'investissement du contenu auto-descriptif

Lorsque le recruteur est consensuel, les candidats, pour parler de leurs défauts, produisent une auto-description saturée en traits de personnalité à forte valeur sociale, dont les plus fréquemment cités sont « direct », « battant » et « râleur » (envers les subordonnés). La consensualité confirme l'évalué dans sa référence au modèle personnologique de l'employabilité. Il en résulte des auto-portraits stéréotypés et peu discriminants. Lorsque le recruteur est provocateur, non seulement les autoportraits sont plus hétérogènes, mais de plus ils comportent des traits non conformes au modèle personnologique de l'employabilité (par exemple : « faible », « inconstant »).

1.2.2. L'investissement de l'interaction

Le recruteur provocateur en effet met en péril la face du candidat, y compris lorsque celui-ci répond à la consigne en citant des pseudo-défauts (« Mais dites-moi, c'est un gros défaut ça »). Une telle invalidation suscite à l'occasion une négociation explicite du contrat (par exemple : « Je vais pas tout vous dévoiler [de mes défauts] »). L'entretien est ici compris par le candidat comme mise à l'épreuve de sa capacité à gérer un contrat difficile. L'apport d'information n'est plus à l'évidence l'unique finalité : l'interaction elle-même est investie. Défendre sa valeur face à un recruteur qui la remet en cause, c'est alors négocier activement sa propre position dans l'interaction.

1.2.3. L'ajustement des rôles communicationnels

Cet investissement de l'interaction elle-même se traduit notamment par une fréquence élevée d'interventions régulatrices[8], ces dernières représentant 40,7% du nombre total

d’interventions du candidat, contre 29,3% lorsque le recruteur est consensuel. Globalement on observe d’ailleurs une plus grande proximité entre les deux partenaires de l’interaction lorsque le recruteur est provocateur, tandis qu’en entretien consensuel, les rôles respectifs de l’un et de l’autre sont d’emblée clairement différenciés : le candidat, confiné dans une certaine ligne de conduite, fournit de l'information, et le recruteur prend en charge la gestion de la rencontre.

2. Manipulation du statut du recruteur

Une deuxième recherche expérimentale (Camus, 1997) s’est attachée aux effets d’une composante situationnelle du contrat, le statut du recruteur, sur le modèle normatif actualisé par le candidat pour se présenter, en début d’entretien, le recruteur lui demandant d’exposer ses motivations.

2.1. Variable indépendante : recruteur cadre de l’entreprise versus consultant

Le même recruteur se présente à un premier groupe de candidats comme cadre de l’entreprise qui embauche (« Je suis chargé du recrutement chez X », organisation ensuite désignée par : « chez nous », « notre groupe », etc…), et à un second groupe comme consultant d’une agence de recrutement (« Je suis chargé du recrutement pour X », X étant ensuite désigné par « mes clients »). Dans cette deuxième situation, la dimension interindividuelle de la rencontre est prédominante ; il s’agit pour le candidat de convaincre un autrui expert de l’adéquation entre son profil propre et celui du poste à pourvoir ; tandis que dans la première situation, c’est à un représentant de l’organisation qu’il espère intégrer que le candidat est confronté, et il importera alors de le convaincre de sa capacité à s’adapter à l’organisation et de son adhésion aux valeurs organisationnelles supposées. La dissymétrie statutaire ici s’apparente davantage à celle qui caractérise les relations de pouvoir dans l’entreprise.

2.2. Résultats

Une analyse du corpus en modèles structurants, inspirée de l'APD (telle qu'exposée notamment dans Ghiglione et Blanchet, 1991), fait notamment apparaître que face au consultant, le candidat se met discursivement en scène en tant qu'agent dans des propositions où l'organisation est en position de patient bénéficiaire. C'est l'inverse qui se réalise avec le recruteur X : l'organisation (en particulier *via* son image de marque, référent non sans rapport avec les valeurs organisationnelles) est agent de procès dont le candidat est patient, et de manière générale, celui-ci évite de se mettre en scène en tant que sujet agissant par rapport à l'organisation. D'ailleurs, si le modèle structurant JE-verbe factif est omniprésent avec le consultant, avec le recruteur X JE sujet se rencontre essentiellement dans des séquences auto-descriptives décontextualisées (modèle JE-verbe statif). On constate également, avec le recruteur consultant, une forte prise en charge énonciative élocutive. Avec le recruteur X au contraire, le candidat s'efface de l'énonciation.

Une analyse qualitative des régulations et dérégulations permet de saisir les enjeux sous-tendant ces choix discursifs. Ainsi, la situation avec le consultant apparaît non problématique : se mettre en valeur, c'est se montrer conforme au modèle personnologique de l'employabilité : dynamique, actif, etc…, le candidat se présentant comme exerçant un relatif contrôle sur ses événements de vie ; la référence normative est clairement l'internalité, et celle-ci se traduit non pas tant dans le dit que dans le dire. Or, avec le recruteur X, de nombreuses auto-corrections trahissent l'actualisation incontrôlée d'un modèle normatif jugé inadapté ; les candidats veillent par exemple à modérer leurs éventuelles ambitions (« … évoluer/enfin travailler pour évoluer au sein de ce groupe »), à éviter l'expression d'opinions personnelles (« J'pense que/on peut penser… »), etc… La situation apparaît finalement conflictuelle pour ces candidats : comment se mettre en valeur tout en se montrant soumis aux valeurs de l'entreprise et à sa hiérarchie ? Se montrer interne en effet comporte le risque d'être perçu comme individu potentiellement destabilisateur pour l'ordre organisationnel –

soit, comme « mauvais interne », « rebelle » ou « revendicateur » pour reprendre les termes de Gangloff (par exemple dans Gangloff, 2000).

3. Déterminants communicationnels de l'impression évaluative

Une troisième recherche (Chapron et Camus, 1998) s'appuie sur l'observation des variations spontanées dans la forme de l'échange. Il s'agit d'un travail qualitatif de confrontation entre critères de l'évaluation définis par le recruteur lui-même, et analyse systématique des entretiens.

3.1. Les critères évaluatifs définis par le recruteur

On a demandé à un recruteur de définir les critères à partir desquels, au cours de l'entretien, il se formait une impression du candidat, impression déterminant sa décision d'acceptation ou de rejet de la candidature. Nous avons ensuite opérationnalisé ces critères à partir d'indices de contenu et d'indices discursifs. Par exemple, le critère « argumentation et capacité à convaincre », ou encore « clarté, précision, méthode », sont susceptibles d'être inférés à partir de caractéristiques discursives (présence et nature des connecteurs argumentatifs dans le discours du candidat, type d'organisation discursive). D'autres critères en revanche, comme le « goût pour les contacts » ou la « capacité à travailler en équipe », seraient inférés à partir du contenu (notamment au cours du récit de l'expérience professionnelle, le fait de « parler des autres » et pas seulement « de soi », ce dont rend compte un repérage des référents noyaux)[9].

3.2. Résultats de l'analyse des entretiens

Il s'avère que les candidats qui, à l'issue de l'entretien, seront sélectionnés, sont en fait ceux qui objectivement répondent *le moins* aux critères définis : leur discours est peu structuré et non argumentatif, ils parlent davantage d'eux-mêmes et moins des autres que les candidats refusés (le référent noyau JE est omniprésent), le récit de l'expérience s'organise autour de référents flous, peu précis (usage de termes comme « mission »), et le parcours professionnel lui-même occupe une place relativement restreinte dans le discours, tandis que la vie extra-

professionnelle est davantage développée que chez les candidats non retenus. En même temps, l'alternance de la parole y est rapide, et l'échange a la forme d'une conversation, avec en particulier une symétrie des rôles communicationnels. Cette gestion conversationnelle de l'entretien est d'ailleurs assez proche de celle observée avec un recruteur provocateur (ce que n'est pas le présent recruteur). Les candidats qui, à l'inverse, exposent leur parcours professionnel sur un mode narratif et argumentatif, dans un discours quasi monologique, avec un fort contrôle sur la qualité textuelle de leur propos, sont les moins bien classés. L'analyse a ainsi permis de distinguer deux interprétations distinctes du contrat : conversationnelle d'une part, informative d'autre part, la première ayant sans aucun équivoque la « préférence » du recruteur (dans une acception du terme « préférence » ne présupposant évidemment pas l'exercice clairvoyant du jugement).

Cela dit rien ne permet d'affirmer que c'est la façon dont le candidat, d'emblée, interprète le contrat qui détermine la forme de l'échange. On constate par exemple que dès le début de l'entretien, le recruteur émet de nombreux signaux régulateurs avec certains candidats, et non avec d'autres. Le « petit rien » qui détermine la première impression (toujours très rapide d'après le recruteur lui-même) déterminerait donc aussi la mise en œuvre d'une certaine conduite d'entretien motivée par la recherche de confirmation. Le candidat n'a d'ailleurs probablement pas initialement un schéma rigide de l'entretien de recrutement, et il est certainement très attentif aux éventuels indices qui, dans la conduite du recruteur, pourraient marquer une validation ou une invalidation.

Toujours est-il que le « bon candidat » serait celui qui établit une connivence avec le recruteur sur des règles du jeu qu'il convient surtout de ne pas donner à voir. Être un bon interactant, « faire bonne figure », c'est aussi donner à l'autre la possibilité de se conduire en bon interactant. Et le contrat conversationnel, en ce qu'il se construit autour d'une répartition de la parole visant l'équité, confère évidemment au recruteur une plus forte présence

communicationnelle que le contrat informatif. L'impression que le recruteur se forme du candidat apparaît donc ici essentiellement déterminée par les positions interactives que les partenaires co-construisent – y compris voire tout particulièrement : celle que le recruteur va occuper. Se mettre en valeur, c'est aussi voire surtout mettre l'autre en valeur.

4. Réactions des candidats à un questionnement personnologique non conforme.

Dans une dernière recherche (Camus, 2000b), un mode de questionnement particulier a été élaboré en vue d'invalider la référence latente au modèle personnologique de l'employabilité. On y analyse le discours auto-descriptif que produisent les candidats en réponse à ce questionnement.

4.1. L'instauration d'un cadre normatif alternatif

Les questions posées par le recruteur au candidat à des fins de description personnologique sont construites sur des présupposés contre-normatifs. Par exemple : « Avez-vous du mal à vous empêcher de communiquer ? » présuppose la non désirabilité d'un comportement qui en est habituellement doté (communiquer), *a fortiori* dans le cadre normatif de l'employabilité, et ce faisant confère une valeur positive à un comportement non conforme (ne pas communiquer). Un tel questionnement instaure donc un cadre normatif alternatif[10]. Le recruteur signifie ainsi au candidat, dans l'implicite, que le modèle personnologique de l'employabilité est inadéquat ici.

4.2. Les réactions des candidats

On observe de manière générale que la légitimité du cadre normatif alternatif n'est jamais mise en cause - de même que dans l'enquête informative, les interviewés ne remettent pas en cause la véracité des informations posées ou présupposées par les questions (voir par exemple Camus, 1999b :306sq.). Mais les réponses des candidats trahissent fréquemment une restauration des limites contractuelles du cadre normatif conforme (par exemple, en réponse à la question proposée ci-dessus : « Non. Pas du tout. Si on me parle je parle aux gens. Pas de

problème »). Lorsque le cadre alternatif est bien perçu, les réponses d'évitement, ou encore des réponses précises mais comportant atténuateurs et contextualisations diverses, témoignent de la non remise en cause de la pertinence du modèle personnologique de l'employabilité (par exemple, en réponse à la question : « Quand vous faites quelque chose, est-ce que vous vous efforcez de prendre votre temps ? » : « Oui. Quand je fais quelque chose *chez moi*, je prends mon temps »). Les candidats travaillent finalement à se montrer conformes simultanément au modèle normatif usuel et au modèle normatif alternatif, quitte à se contredire.

Certes, une information présupposée ne peut *a priori* faire l'objet d'une négociation ; et il faut, pour communiquer, disposer au préalable d'une définition minimale commune de la situation, définition dont la négociabilité est problématique. La présente étude fait apparaître la dimension normative constitutive de ce préalable supposé commun. Cela dit, en cas de dysfonctionnement dans l'échange, les partenaires peuvent user de métacommunication pour en redéfinir le cadre. On aurait par exemple pu attendre ici que le candidat initie une activité de définition normative. Mais une telle activité, par laquelle l'évalué se placerait dans une position active visant la co-élaboration des critères de l'évaluation, suppose une remise en cause radicale de la relation évaluative telle qu'initialement schématisée. La dissymétrie statutaire, composante probable de ce schéma, est certes une donnée objective de la situation ; mais elle ne saurait constituer un obstacle à la mise en œuvre d'une négociation normative explicite que si elle est considérée comme instaurant nécessairement une relation hiérarchique. Pourtant, que la différence statutaire initiale se traduise ou non en relation de pouvoir dépend bien des réalisations particulières que produisent les partenaires de l'échange. Et ici, les conduites des candidats procèdent de la soumission, tant du point de vue relationnel (se conformer au cadre alternatif instauré par le recruteur) que du point de vue idéologique (se conformer au modèle dominant).

Conclusion

Cette dernière recherche met certes plutôt l'accent sur des déterminants sociologiques qui paraissent irréductibles (intériorisation de schémas d'interaction dont la rigidité reflète la profondeur de l'empreinte socio-cognitive de la hiérarchie sociale). Il n'en reste pas moins qu'un contrat est par définition le produit d'une négociation, qui vise en premier lieu sa position propre dans l'interaction, et corrélativement celle du partenaire. C'est en effet dans cet espace psycho-socio-langagier que se tisse la trame des rapports sociaux. Le contrat de communication est à cet égard un outil de pensée irremplaçable pour appréhender la construction de la réalité sociale. Par ce concept qui restaure les acteurs sociaux dans leur potentialité de sujets agissant tout en intégrant les contraintes s'exerçant sur leurs conduites, la communication devient l'espace dans lequel le sujet socialement déterminé a la possibilité de se construire en tant que générateur de changement social. Ainsi pour Ghiglione, les « déterminismes macro-situationnels existent sans nul doute, mais ils sont sensibles aux déterminismes micro-situationnels. Or les déterminismes micro-situationnels font qu'il n'y a pas plus une « bonne » façon de parler, que de « bons gestes », ou une « bonne » façon d'utiliser sa voix » (1990 :225). Choisir le terrain de l'entretien de recrutement pour appuyer cette conception est certainement une gageure.

Bibliographie

Bellier-Michel S., « Le savoir-être est-il une compétence ? », *in* É. Brangier, N. Dubois & C. Tarquinio (Eds), *Compétences et contextes professionnels* (Actes du Colloque de Metz), 1997, p.7-13.
Bromberg M. , « L'enjeu », *Champs éducatifs*, n°2, 1981, p.29-46.
Bromberg M., « Contrat de communication et construction du sens » *in* J.-L. Beauvois, *Rodolphe Ghiglione. Un parcours théorique et son impact*, Grenoble, PUG, 2001, p.33-37.
Camus-Malavergne O., *Langage et inférences personnologiques : la construction de l'identité du locuteur*, thèse pour le Doctorat nouveau régime, Université de Caen, 1991.
Camus-Malavergne O., « Stratégies langagières de présentation de soi selon l'attitude du recruteur », *Psychologie du travail et des organisations*, vol.2 n°3, 1996, p.11-23.
Camus O., « Choix de mise en scène par le candidat selon le statut du recruteur », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol.3 n°3-4, 1997, p.220-236.
Camus O., « Reconnaissance du psychologue et fondements épistémiques de sa pratique dans le domaine de l'évaluation des personnes », *Pratiques Psychologiques*, n°3, 1999a, p.55-65.
Camus O., « Les interactions langagières », *in* J.-P. Pétard (Ed.), *Psychologie sociale*, Paris, Bréal, 1999b, p.259-316.
Camus O., « Le lexique auto-descriptif en situation d'évaluation professionnelle : une médiation entre des contraintes situationnelles paradoxales », Colloque *La médiation*, UMR CNRS 6065, Rouen, 6-8 Décembre 2000 (texte soumis pour les *Actes*).

Camus O., « Le cadre normatif du questionnement à visée évaluative : de la soumission à la négociation », 11° Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations, Rouen, 28-31 août 2000 (à paraître dans les *Actes du Congrès.*)
Camus O., « Le bilan de compétences : appropriation d'informations sur soi ou intégration normative ? », 2002 (article soumis).
Chapron K., Camus O., « L'entretien de recrutement : un contrat conversationnel ? », 10° Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations, Bordeaux, Août 1998 (texte inédit).
Charaudeau P., « Le dispositif socio-communicatif des échanges langagiers », *Verbum*, n°XII-1, 1989, p.13-25.
Doise W., *L'Explication en Psychologie Sociale*, Paris, PUF, 1982.
Gangloff B., *Profession recruteur, profession imposteur*, Paris, L'Harmattan, 2000.
Ghiglione R., « Le « Qui » et le « comment », *in* R. Ghiglione, C. Bonnet et J.-F. Richard (Eds), *Traité de psychologie cognitive T.3*, Paris, Dunod, 1990, p.175-226.
Ghiglione R., Blanchet A., *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris, Dunod, 1991.
Ghiglione R., Trognon A, *Où va la pragmatique ? De la pragmatique à la psychologie sociale*, Grenoble, PUG, 1993.
Goffman E., *Les rites d'interaction*, Minuit, Paris, 1974.
Mandosio J.-M., *Après l'effondrement. Essai sur l'utopie néothechnologique*, Paris, Editions de l'Encyclopédie des Nuisances, 2000.

Table des matières

Introduction
A. Éléments théoriques
    1. Description des composantes du contrat régissant l'entretien de recrutement
        1.1. L'enjeu
        1.2. Niveaux situationnel, communicationnel et discursif
        1.3. Un cadre souple
    2. « Faire bonne figure » : enjeux identitaires et modèle normatif
        2.1. Des enjeux identitaires contractuellement définis
        2.2. Le « modèle personnologique de l'employabilité »
    3. Un contrat ambigu
        3.1. Un paradoxe apparent
        3.2. Une ambiguïté réelle
            3.2.1. L'entretien comme échange informatif
            3.2.2. L'entretien comme épreuve communicative
    4. Personnalité et communication
        4.1. Les inférences personnologiques
        4.2. La communication comme objet de valeur
B. Illustration empirique
    1. Manipulation de la position communicationnelle du recruteur
        1.1. Variable indépendante : position consensuelle versus provocatrice
        1.2. Résultats
            1.2.1. L'investissement du contenu auto-descriptif
            1.2.2. L'investissement de l'interaction
            1.2.3. L'ajustement des rôles communicationnels
    2. Manipulation du statut du recruteur
        2.1. Variable indépendante : recruteur cadre de l'entreprise versus consultant
        2.2. Résultats
    3. Déterminants communicationnels de l'impression évaluative
        3.1. Les critères évaluatifs définis par le recruteur
        3.2. Résultats de l'analyse des entretiens
    4. Réactions des candidats à un questionnement personnologique non conforme
        4.1. L'instauration d'un cadre normatif alternatif
        4.2. Les réactions des candidats
Conclusion
Bibliographie
Notes

[1] Le contrat « est déterminé par le contexte social dont il fournit une interprétation, et cette interprétation institue le contexte social en cadre d'interprétation pour les actes communicatifs » (*ibid*).
[2] Ce statut de l'enjeu découle du postulat fondant la pragmatique psycho-sociale, suivant lequel toute parole est persuasive, c'est-à-dire vise à produire un certain effet sur l'autre (voir par exemple Bromberg, 1981).
[3] La distinction entre but et enjeu ne paraît pas toujours clairement établie dans la littérature. Le but découle certes de l'enjeu, mais il n'est pas nécessairement commun aux deux partenaires (et ne peut donc prétendre au même statut fondateur), tandis que l'enjeu est partagé.
[4] Chabrol (*op.cit.*) a ainsi montré, *via* l'analyse des régulations et dérégulations discursives, que le discours des travailleurs sociaux est guidé par le modèle du « bon éducateur », dont la matrice est constituée par l'intertexte de l'éducation nouvelle, opposée à l'éducation traditionnelle.
[5] D'où notamment les items dits de « désirabilité » ou de « mensonge » dans les tests de personnalité. Sur cette question voir par exemple Camus, 1999a.
[6] Quant à la question de la pertinence d'évaluer ces qualités, et ce quel que soit le type de poste à pourvoir, elle relève à mon avis d'une psychologie sociale de la reproduction idéologique. *Cf. infra* §4.
[7] Rappelons que dans la perspective initiée par Beauvois, la « psychologie quotidienne » sert la reproduction idéologique.
[8] approbations ou désapprobations passives, reformulations, demandes de point de vue ou d'approbation, etc…
[9] Le poste à pourvoir est celui d'un « conseiller de développement emploi », appelé à démarcher les entreprises pour leur proposer des dispositifs en faveur de l'insertion des jeunes. Le recruteur insiste sur le fait que ce n'est pas le profil d'un commercial qu'il recherche.
[10] En fait, un tel questionnement ne répond pas au « given new contract » tel que défini par Clark.