

L'attribution de compétences sociales en entretien de recrutement

Odile Camus, Emmanuel Aupérin

► **To cite this version:**

Odile Camus, Emmanuel Aupérin. L'attribution de compétences sociales en entretien de recrutement : Étude expérimentale du substrat empirique des inférences du recruteur. Cinquième Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française, ADRIPS, Sep 2004, Lausanne, Suisse. hal-02532208

HAL Id: hal-02532208

<https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-02532208>

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.

L'attribution de compétences sociales en entretien de recrutement

Odile Camus & Emmanuel Aupérin – PRIS – Université de Rouen
odile.camus@univ-rouen.fr

1. PROBLEMATIQUE

1.1. Inférences du recruteur sur le candidat :

Compétence communicative → qualités sociales → personnalité : "bon" ou "mauvais" candidat.

▫ ***Support théorique : la "communication" comme construit idéologique :***

⇒ Succès de l'entretien de recrutement, en dépit de sa validité contestée:

- Contrat ambigu ; épreuve communicative plutôt qu'échange informatif.
- Croyance que la façon de communiquer révèle la personnalité.

⇒ La communication comme valeur en soi :

- Croyance que "bien communiquer" = "bien informer" ; communication sans objet.
- La communication comme *tautisme* (Sfez, 1988).

1.2. Substrat empirique de l'attribution d'une compétence communicative :

⇒ Contenu de l'auto-présentation ?

- Impact limité sur les inférences personnologiques.
- Suspicion : désirabilité sociale traitée comme biais.

⇒ Marquage de la prise en compte du partenaire de l'échange (coopération conversationnelle, VI1) ?

⇒ Mise en scène discursive de l'auto-présentation, suivant sa conformité à un certain modèle (VI2) du "bien communiquer" ?

□ **Support théorique : le "Modèle Médiatique de la Communication" :**

- Ensemble de procédés discursifs relevant pour l'essentiel de la dramatisation.
- Modèle dominant dans les médias de masse.
- Persuasion reposant sur la mise en spectacle (notamment : communication politique).
- On peut y opposer un "modèle rationnel" :

	Modèle médiatique	Modèle rationnel
<u>Visée contractuelle :</u>	"Captation" d'une "cible affective"	"Information" d'une "cible intellectuelle"
<u>Traitement cognitif :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - faible mobilisation de ressources cognitives - traitement périphérique - facilite la mémorisation de la surface textuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - forte mobilisation de ressources cognitives - traitement central - facilite la production inférentielle nécessaire à la compréhension
<u>Impact persuasif</u>	<ul style="list-style-type: none"> - sensibilité aux indices contextuels ; focalisation sur la source - efficacité reposant sur la séduction : attribution de valeur sociale à la source - favorise l'impact d'un message au contenu idéologiquement conforme 	<ul style="list-style-type: none"> - sensibilité à la qualité des arguments ; focalisation sur le contenu - efficacité reposant sur la conviction : acceptation des arguments de la source - favorise l'impact d'un message au contenu idéologiquement alternatif

2. PROCEDURE

- Sujets : 21 recruteurs (service de RH : 48% ; cabinet de recrutement : 38% ; ANPE : 14%).
- Ecoute des premières minutes d'entretiens fictifs (3 par sujet), avec passation d'un questionnaire d'évaluation entre chaque extrait.
- Poste d'expert-comptable.

2.1. Variables indépendantes

2.1.1. VI1 : Marquage de la coopération conversationnelle :

présence (C+) versus absence (C-)

Signaux de régulation : signaux d'écoute, approbations, reformulations marquant l'enchaînement des tours de parole.

Exemple :

Recruteur : *Je vois que vous avez le DECF.*

Candidat C+ : *Oui, tout à fait j'ai le DECF.*

Candidat C- : *Oui.*

Remarque :

La dynamique conversationnelle supposant la participation des deux partenaires de l'échange, en modalité C+, le discours du candidat est ponctué des signaux d'écoute du recruteur.

2.1.2. VI2 : Modèle discursif structurant l'auto-présentation du candidat :

médiatique (Med) versus rationnel (Rat)

	Modèle médiatique	Modèle rationnel
<u>Énonciation</u> :	plutôt élocutive ; modalisateurs d'intensité et d'affirmation.	locuteur plus ou moins effacé de l'énonciation.
<u>Lexique</u> :	usuel, et relevant d'une construction subjective du monde.	plus recherché, et relevant d'une construction objective du monde.
<u>Complexité syntaxique</u> :	phrases courtes (1 proposition).	phrases constituées de plusieurs propositions.
<u>Cohérence textuelle</u> :	contenus propositionnels juxtaposés.	liens logiques entre propositions.

Exemple :

Recruteur : *Pourquoi ne pas avoir continué et tenté le DESCF ?*

Candidat Med : *J'ai choisi à l'époque de saisir l'opportunité que me proposait le cabinet Acomex. Je ne voulais pas devenir expert comptable. Je voulais m'intégrer rapidement au monde professionnel. Cette proposition, ça a été pour moi l'occasion de me réaliser. Et évidemment c'était pour moi l'occasion d'acquérir une expérience de qualité..*

Candidat Rat : *Parce que je ne voulais pas devenir expert comptable, mais de préférence m'intégrer au milieu professionnel à la sortie du DECF. D'ailleurs quand le cabinet Acomex m'a fait une offre de poste, j'y ai vu l'occasion de me réaliser et par là même l'éventualité de construire une expérience de qualité.*

2.2. Variables contrôlées

- Contenu de l'entretien : 4 contenus, appuyés sur 4 CV de candidats objectivement équivalents (*tableau ci-joint*).
- Voix des candidats : 6 voix différentes (*tableau ci-joint*).
- Voix des recruteurs : 3 voix différentes.
- Ordre de présentation des extraits (*tableau ci-joint*).

2.3. Variables dépendantes**2.3.1. Classement et choix d'un candidat.****2.3.2. Evaluation du candidat, de l'entretien et du travail du recruteur :**

⇒ Echelles de -3 à +3.

⇒ Evaluation du candidat : 15 items personnologiques, tous à orientation évaluative positive ; dont :

- 3 items relatifs aux "compétences sociales" (*sociable – se soucie des autres – esprit d'équipe*)
- 3 items relatifs aux "compétences cognitives" (*esprit d'analyse – esprit de synthèse – capacités d'argumentation*).

Remarque :

Le contenu des items et le lexique choisi sont issus d'entretiens préalables avec des recruteurs. Par exemple : *évolutif*.

⇒ Questions ouvertes, dont les réponses seront analysées suivant:

→ l'orientation argumentative (positive, négative ou neutre)

→ les principaux référents (Candidat, Recruteur, Entretien).

Exemples :

Recruteur (comportement), Neutre : *Le recruteur laisse le candidat s'exprimer* (MedC-).

Recruteur (comportement), Négatif : *Le recruteur ne dynamise pas assez l'entretien* (RatC-).

Recruteur (contenu du discours), Positif : *Les questions sont plus pertinentes* (MedC+).

Candidat (personnalité), Positif : *Ouverte vers les autres* (MedC+).

Candidat (caractéristiques formelles du discours), Positif : *Bonne syntaxe* (RatC+).

Candidat (données objectives), Positif : *Bon niveau de formation initiale* (MedC-).

3. RESULTATS

3.1. Les items personnologiques

Note moyenne aux items personnologiques

	Médiatique		Rationnel	
	C+	C-	C+	C-
<i>Intelligence</i> moy s	1.8	2.0	1.5	1.7
<i>Convaincant</i> moy s	1.4	1.2	0.9	0.2
<i>Esprit d'initiative</i> moy s	1.5	1.3	0.3	0.5
<i>Motivé</i> moy s	1.9	1.7	1.1	1
<i>Dynamique</i> moy s	1.7	1.6	1.0	0.8
<i>Battant</i> moy s	1.9	1.0	0.4	0.1
<i>Volontaire</i> moy s	1.9	1.6	1.1	0.6
<i>Performant</i> moy s	1.6	1.2	1.6	0.8
<i>Evolutif</i> moy s	1.6	1.1	1.1	0.4

		Médiatique		Rationnel	
		C+	C-	C+	C-
<i>"Compétences sociales"</i>					
<i>Sociable</i>	moy s	2	1.7	0.3	0.5
<i>Se soucie des autres</i>	moy s	1.4	1.1	0.0	-0.2
<i>Esprit d'équipe</i>	moy s	1.4	1.3	0.2	-0.3
<i>"Compétences cognitives"</i>					
<i>Capacités argumentatives</i>	moy s	1.1	1.3	0.5	1.0
<i>Esprit de synthèse</i>	moy s	1.4	1.6	0.5	1.0
<i>Esprit d'analyse</i>	moy s	1.4	1.1	0.2	0.9

Constat :

Sur l'ensemble des items à l'exception des "compétences cognitives", de "Intelligence" et de "Performant", les candidats se hiérarchisent comme suit :

$$\text{MedC+} > \text{MedC-} > \text{RatC+} > \text{RatC-}$$

3.2. La qualité de l'entretien

Note moyenne à la qualité de l'entretien

	Médiatique		Rationnel	
	C+	C-	C+	C-
moy	1.2	0.9	1.0	0.3
s				

Remarque :

Evaluation du candidat, de l'entretien, et du travail du recruteur, étant étroitement corrélées, on effectuera un traitement global des questions ouvertes.

(Pour illustration : "Moi je fais des bons entretiens quand le candidat est bon et je fais des mauvais entretiens quand le candidat est mauvais" (corpus p.7).

3.3. L'orientation argumentative

Orientation : proportion moyenne de propositions

Orientation	Médiatique		Rationnel	
	C+	C-	C+	C-
<i>positive</i>				
moy	.634	.514	.409	.381
s	0,3657	0,3422	0,3500	0,3563
<i>négative</i>				
moy	.228	.283	.454	.455
s	0,2938	0,2744	0,3041	0,3487
<i>neutre</i>				
moy	.139	.203	.137	.164
s	0,1297	0,1584	0,1139	0,1794

Constat : Se confirme la hiérarchie établie à partir des échelles.

Nature de l'argumentation : % de sujets

	Coop +	Coop -
<i>unilatérale</i>	48,4% (Med : 47,6% - Rat : 50%)	21,9% (Med : 9,1% - Rat : 28,6%)
<i>ambivalente</i>	51,6% (Med : 52,4% - Rat : 50%)	78,1% (Med : 90,9% - Rat : 71,4%)
	n = 31	n = 32

Khi2 s. à .03

Constat : Les réponses ambivalentes sont plus fréquentes en condition C- qu'en condition C+. Effet médiatisé par l'orientation de l'évaluation ?

Nature de l'argumentation à orientation dominante positive : % de sujets

	Coop +	Coop -
<i>unilatérale</i>	61,1% (Med : 60% - Rat : 66,7%)	17,6% (Med : 14,3% - Rat : 20%)
<i>ambivalente</i>	38,9% (Med : 40% - Rat : 33,3%)	82,4% (Med : 85,7% - Rat : 80%)
	n = 18	n = 17

Khi2 s. à .009

Constat : L'effet précédemment observé est confirmé sur les réponses positivement orientées.

Développement de l'argumentation : proportion moyenne de propositions

	Médiatique		Rationnel	
	C+	C-	C+	C-
moy	.359	.321	.290	.349
s	0,0815	0,0574	0,0973	0,0719

Constat : Les conditions les plus contrastées sont ici les plus proches ; ainsi l'argumentation relative aux candidats MedC+ et RatC- est plus développée que celle relative aux candidats MedC- et Rat C+.

3.4 Classement et choix d'un candidat

Choix d'un candidat : % de sujets (n = 17)

	Médiatique		Rationnel	
	C+	C-	C+	C-
<i>choisi</i>	70,6%	0	0	29,4%
<i>non choisi</i>	29,4%	100%	100%	70,6%

Khi2 s. à .0002

Classement explicite : % de sujets (n = 20)

	Médiatique		Rationnel	
	C+	C-	C+	C-
<i>rang 1 ("le meilleur")</i>	70%	18,2%	0	20%
<i>rang 2</i>	20%	54,5%	55,6%	25%
<i>rang 3 ("le moins bon")</i>	10%	27,3%	44,4%	55%

Khi2 s. à .0005

Classement implicite (issu de l'orientation argumentative) : % de sujets (n = 21)

	Médiatique		Rationnel	
	C+	C-	C+	C-
<i>rang 1 ("le meilleur")</i>	61,9%	0%	20%	28,6%
<i>rang 2</i>	23,8%	63,6%	60%	14,3%
<i>rang 3 ("le moins bon")</i>	14,3%	36,4%	20%	57,1%

Khi2 s. à .0005

Constat : La hiérarchie des candidats est ici la suivante :

MC+ > RC- > MC- ≈ RC+

3.5. Les référents

Référent principal : % de sujets

	Coop +	Coop -
"Candidat"*	58,1% (Med : 57,1% - Rat : 60%)	53,1% (Med : 36,4% - Rat : 61,9%)
"Recruteur"*	19,4% (Med : 14,3% - Rat : 30%)	3,1% (Med : 9,1% - Rat : 0)
Mixte**	22,6% (Med : 28,6% - Rat : 10%)	43,8% (Med : 54,5% - Rat : 38,1%)
	n = 31	n = 32

Khi2 s. à .05

* Référent dans 50% au moins de l'ensemble des propositions.

** Aucun référent ne rend compte de 50% au moins de l'ensemble des propositions.

Constat :

- En condition C-, les réponses sont plus fréquemment structurées par plusieurs référents qu'en condition C+.
- Le référent "Recruteur" structure plus fréquemment les réponses en condition C+ qu'en condition C-.

*Référent principal "Candidat" en fonction du classement final :
% de sujets (n = 21)*

	Rang 1	Rang 2	Rang 3
"Candidat"	76,2%	52,4%	38,1%
<i>autre, ou absence de ref. principal</i>	23,8%	47,6%	61,9%

Khi2 s. à .04

Constat : Les réponses sont d'autant plus fréquemment structurées par le référent "Candidat" que le candidat est bien classé.

CONCLUSION

□ Effet du modèle :

- Evaluation positive du candidat "médiatique", *a fortiori* en condition "marquage de la coopération".
- Evaluation négative du candidat "rationnel", *a fortiori* en condition "non marquage de la coopération".

□ Effet de la coopération :

- Peu d'impact sur le résultat de l'évaluation.
- Impact sur les justifications de l'évaluation.

□ Cohérence contractuelle ?

association "modèle médiatique" et "marquage de la coopération"

association "modèle rationnel" et "non marquage de la coopération"

⇒ Evaluation problématique des candidats "médiatique coop.-" et "rationnel coop.+".

Exemples :

Candidate sans odeur et sans saveur. (MC-)

Une personnalité plus en retrait. (RC+)

⇒ Le modèle médiatique fait attendre le marquage de la coopération.

⇒ Le modèle rationnel fait percevoir l'échange comme plus ou moins monologique.

□ **Modèle rationnel : quel type de contrat ?**

⇒ Inférences récurrentes sur le candidat "rationnel" :

Personne dynamique mais rigide. (RatC+)

Candidate à exclure : "J'ai tout fait, tout vu" (RatC-)

Profil carriériste. A ne pas faire évoluer. (RatC-)

Rigidité ++. La jeune diplômée par excellence. (RatC-)

Personnalité rigide. Sait mieux que tout le monde. (RatC-).

⇒ Modèle rationnel : plus attendu chez le partenaire en position haute dans des relations dissymétriques.

(Recruteuse) trop gentille. Ne devrait pas se laisser faire. (RatC-)

⇒ Communication politique : modèle dialogique ; dialogue "au double sens d'échange de paroles et de rationalité à plusieurs (...) Les individus y sont rationnels, libres et égaux." (Achache 1991:104).

/ Confrontation dialogique dans la pensée commune : conçue sur le mode exclusif de l'affrontement de personnalités (→ focalisation sur la source : modèle médiatique).

Examen des modalités privilégiées de la communication : support d'une pragmatique psycho-sociale de l'idéologie.

1. *Condition* Med-C+
2. *Condition* Med-C-
3. *Condition* Rat-C+
4. *Condition* Rat-C-