



HAL
open science

Fondements normatifs de l'évaluation psychologique en entretien de recrutement

Odile Camus

► **To cite this version:**

Odile Camus. Fondements normatifs de l'évaluation psychologique en entretien de recrutement. Accéder à un emploi.. et le conserver, Université Bordeaux2, Mar 2005, Bordeaux, France. hal-02532088

HAL Id: hal-02532088

<https://normandie-univ.hal.science/hal-02532088>

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.

Journée *Accéder à un emploi... et le conserver*, 24 mars 2005, Université de Bordeaux 2.

Fondements normatifs de l'évaluation des candidats en entretien de recrutement

Odile CAMUS – PRIS – Dpt de Psychologie – Université de Rouen – 76821 Mont-St-Aignan Cedex.
odile.camus@univ-rouen.fr

Introduction

Depuis une trentaine d'années en psychologie sociale, un vaste courant de recherches, initié par J.-L. Beauvois, s'est attaché aux conduites sociales d'évaluation. On en retiendra notamment que la description de la personnalité est une activité fondamentalement évaluative et idéologiquement ancrée – en l'occurrence, dans le modèle personnaliste de l'individualisme libéral. A cet égard, les processus présidant à la formation d'une impression d'autrui ne paraissent pas fondamentalement distinguer l'activité experte de l'évaluateur professionnel, et la psychologie implicite que tout un chacun met quotidiennement en œuvre.

La valeur sociale attachée aux traits de personnalité se révèle tout particulièrement en entretien de recrutement (ER), et l'auto-présentation que le candidat fait de lui-même apparaît guidée par un modèle normatif spécifique : le modèle personnaliste de l'employabilité. Mais on verra que par-delà le contenu auto-descriptif, c'est le comportement d'interactant du candidat, et en premier lieu son interprétation du contrat de communication, qui détermine l'impression personnaliste du recruteur. Ce comportement peut certes être conçu comme le produit d'un savoir-faire communicationnel, expression des compétences sociales de la personne. En même temps, si certaines façons de communiquer suscitent davantage que d'autres une évaluation positive du recruteur, il semblerait que ce soit en vertu de leur ancrage dans une représentation normative du "bien communiquer", en l'occurrence le modèle médiatique de la communication.

1. Auto-présentation et modèle personnaliste de l'employabilité

Peut-on dresser le portrait-robot de "quelqu'un qui réussit dans la vie" (Cf. la valeur sociale comprise comme utilité) ? On y trouverait probablement les traits *sociable, dynamique, adaptable*, ou encore *évolutif*, terme en vogue dans le lexique de la gestion des ressources humaines, plutôt que les traits *honnête, polyvalent, sérieux, poli...* Même lorsque l'emploi visé n'est pas un emploi de cadre, ce portrait-robot s'avère guider l'auto-présentation de candidats en ER, *a fortiori* lorsque le recruteur adopte un comportement consensuel, confirmant ainsi le candidat quant au bien-fondé de cette référence normative.

L'expression des compétences propres s'effectue elle-même sur le registre privilégié de la personnaliste. On préférera ainsi, à la mise en avant de savoirs et savoir faire transférables à diverses situations, celle de "compétences personnelles" ou "sociales", référentiellement floues mais à forte valeur sociale. En bilan de compétences par exemple, les sujets bénéficiaires apprennent à se présenter sur ce mode personnaliste. On observe en particulier, à l'issue du bilan, un enrichissement de l'auto-portrait sur le registre des "qualités sociales", lesquelles sont de plus labellisées par des traits évaluatifs plutôt que descriptifs.

Les "qualités sociales" en effet, censées rendre compte de la manière d'interagir avec autrui, se présentent comme dotées d'une valeur intrinsèque, indépendante des caractéristiques spécifiques que peut requérir un poste donné (valeur dont on peut rendre compte *via* la théorie de l'argumentation de Ducrot). Elles sont en tout cas centrales dans le modèle normatif de l'employabilité auquel le candidat en ER tente de se conformer, ce qu'on illustrera ici *via* les

réponses de candidats à la question suivante, construite sur un présupposé contre-normatif : "Avez-vous du mal à vous empêcher de communiquer ?".

Ce modèle normatif intègre également la mise en avant d'un *locus of control* interne – et l'on sait en effet qu'il est socialement valorisé de mettre en cause ses dispositions personnelles, plutôt que des facteurs de l'environnement, pour expliquer les événements nous impliquant (Cf. la clairvoyance normative en matière d'internalité). Or, par delà le contenu auto-descriptif (par ex. : nature des explications du candidat rendant compte de ses motivations pour le poste visé), l'internalité se traduit également par des comportements langagiers spécifiques (forte prise en charge de l'énonciation, mise en scène de soi en tant que sujet agissant sur l'environnement). Et on a pu constater à cet égard que lorsque le candidat est face à un recruteur consultant, l'internalité s'avère bel et bien un modèle guidant le propos, tant dans le dit que dans le dire. En revanche, face à un recruteur de l'organisation employeuse, ce modèle entre en conflit avec le modèle de l'allégeance (Cf. Gangloff), lequel prescrit des conduites de soumission. On verra comment se manifeste empiriquement ce conflit normatif *via* quelques extraits comparatifs d'entretiens.

2. L'entretien de recrutement comme situation de communication

Bien évidemment les recruteurs ne sont pas sans ignorer que les évalués visent avant tout à faire bonne impression. Faut-il pour autant conclure qu'il s'agit là d'un biais, dit de "désirabilité", nécessitant de déceler, par-delà ce que l'évalué prétend être, ce que serait son identité profonde ? Pourtant le candidat qui se décrirait sans se mettre en valeur, et/ou qui n'exercerait aucun contrôle évaluateur sur sa propre production discursive, a peu de chances d'être retenu - un tel comportement apparaît inadapté. En fait, ce comportement résulte d'une interprétation non conforme du contrat de communication ("On est là pour faire quoi, pour parler de quoi ?") qui régit l'entretien de recrutement.

Ce contrat peut paraître en effet *a priori* paradoxal, puisqu'il est attendu du candidat qu'il se mette en valeur, en même temps qu'il lui est explicitement demandé de dire qui il est. Cela dit, le flou référentiel attaché au discours personnologique, *a fortiori* lorsqu'il prend appui sur des traits à forte pesanteur évaluative, permet au candidat de résoudre assez facilement ce paradoxe. En revanche, le contrat de l'ER est bel et bien ambigu : convient-il de le comprendre comme échange informatif, requérant un investissement prioritaire du contenu du propos, ou bien comme épreuve communicative, requérant alors plutôt un investissement de l'interaction elle-même ? Cette dernière lecture du contrat paraît notamment appropriée lorsque le recruteur adopte un comportement provocateur ; en particulier, les séquences métacommunicatives, centrées sur la négociation même du contrat, y sont cruciales.

Si donc l'usage de l'ER, dont la validité est rituellement contestée, peut trouver une légitimation, c'est *via* sa définition en tant que situation de communication – et, plus spécifiquement, de communication dissymétrique (relation de pouvoir). Les recruteurs en tout cas y gagneraient en clairvoyance quant à ce qui détermine effectivement l'impression qu'ils construisent du candidat. On a par exemple montré, à partir d'une opérationnalisation des critères explicites fournis par le recruteur, que le classement des candidats sur ces critères diffère radicalement du classement effectivement fait par le recruteur, lequel, à son insu, a privilégié des candidats dont le propos, peu structuré et argumentativement faible, s'insérerait dans une dynamique conversationnelle plutôt que monologique et informative.

3. "Savoir communiquer", compétence relationnelle ou norme sociale ?

C'est donc à partir d'une lecture de l'ER en tant que situation de communication que l'on peut dégager quelques régularités quant à ce qui, dans ce que le candidat montre de lui, sous-tend les inférences évaluatives du recruteur, l'attribution de valeur sociale étant finalement déterminée par la "façon de communiquer". Et l'on serait tenté de supposer que le "bon candidat" est celui qui sait faire montre de cette "aisance naturelle" propre à "ceux qui n'ont qu'à être ce qu'ils sont pour être ce qu'il faut être" (Cf. Bourdieu), aisance qui témoigne d'une origine sociale privilégiée. D'ailleurs, si le lien direct qui est implicitement établi entre communication et personnalité paraît objectivement discutable, il est en revanche emblématique de "l'idéologie de la communication". Celle-ci se traduit notamment par la valorisation de la communication en soi, plutôt qu'en tant que moyen au service d'une fin. Et de manière générale, dans le langage courant, "communiquer" signifie souvent "faire la promotion" – d'une organisation, d'un produit, ou d'une personne. "Savoir communiquer" impliquerait alors avant tout de "savoir se vendre" (visée de séduction), plutôt que de savoir transmettre un contenu informatif (visée de faire savoir), et réussir un ER serait conditionné à l'inscription du comportement d'interactant dans le modèle normatif dominant de la communication, modèle que nous avons caractérisé ailleurs comme médiatique.

Cela dit, on ne peut exclure *a priori* que l'aisance communicationnelle soit objectivement le signe d'une compétence spécifique, indépendante de toute référence normative : le savoir-faire communicationnel, lequel est susceptible de se manifester par une prise en charge de la régulation coopérative de l'échange (Cf. l'analyse de conversation). On a ainsi construit des entretiens fictifs, mettant en scène des candidats faisant montre d'un tel savoir-faire coopératif, mais aussi des candidats adoptant un mode communicationnel normatif, inscrit dans le modèle médiatique de la communication. Or, les sujets recruteurs auxquels ces entretiens ont été soumis ont largement plébiscité les candidats "médiatiques", en particulier au détriment de candidats dont le propos, rationnellement construit, visait l'efficacité informative ; quant à la coopération conversationnelle, son impact s'est avéré négligeable.

Il semble donc fondé de conclure que l'entretien de recrutement, et plus largement le "modèle de la compétence" tel qu'il s'impose depuis une vingtaine d'années dans le domaine de la gestion des ressources humaines, est un rouage significatif de la reproduction sociale et idéologique.

Mes publications sur cette thématique :

Camus-Malavergne O. (1996). Stratégies langagières de présentation de soi selon l'attitude du recruteur. *Psychologie du travail et des organisations*, vol.2 n°3, 11-23.

Camus O. (1997). Auto-description et « employabilité » : des compétences techniques aux contraintes sociales. Dans É. Brangier, N. Dubois & C. Tarquinio (Eds), *Compétences et contextes professionnels* (Actes du Colloque de Metz). 124-130.

Camus O. (1997). Choix de mise en scène par le candidat selon le statut du recruteur. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol.3 n°3-4, 220-236.

Camus O., Terrade S. (1999). L'évaluation psychologique en recrutement : une analyse pragmatique. Communication au 4^e Colloque International de Psychologie Appliquée, Rennes, 17-19 juin 1999. *Actes du Colloque*. 61-65.

Camus O. (1999). Reconnaissance du psychologue et fondements épistémiques de sa pratique dans le domaine de l'évaluation des personnes. *Pratiques Psychologiques*, 3. 55-65.

Camus O. (2003). Le bilan de compétences : appropriation d'informations sur soi ou mise en conformité de l'auto-présentation ? *Education Permanente*, 155. 119-137.

Camus O. (2004). L'entretien de recrutement : contrat très particulier ou terrain modèle ? Dans M. Bromberg & A. Trognon (Eds). *Psychologie sociale et communication*. Paris : Dunod. 157-172.

Camus O. (2004). Le lexique auto-descriptif en situation d'évaluation professionnelle : une médiation entre des contraintes situationnelles paradoxales. Dans R. Delamotte-Legrand (Ed). *Les médiations langagières. Volume 2 : des discours aux acteurs sociaux*. (Actes du Colloque International). Rouen : Publications de l'Université de Rouen. 349-360.

Camus O. (2004). Le cadre normatif du questionnement à visée évaluative : de la soumission à la négociation. Dans A. Lancry & C. Lemoine. *Les transformations du travail. Méthodes et pratiques*. (Actes du Congrès International). Paris : L'Harmattan. 109-122.

Camus O., Aupérin E. (2004). L'attribution de compétences sociales en entretien de recrutement : étude expérimentale du substrat empirique des inférences du recruteur. Communication au 5^o Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française. Lausanne, 1-4 septembre 2004. *Actes du Congrès*. 308-309.