



# **LE COMPORTEMENT NON-VERBAL DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT**

Steve BINGGELI, Doctorant en Management à la Faculté  
des HEC, Université de Lausanne

Adrian BANGERTER, Professeur à l'Institut de  
Psychologie du Travail et des Organisations, Université de  
Neuchâtel

---

La communication non-verbale a toujours fasciné l'Homme. Les croyances populaires se plaisent à croire que si l'on sait interpréter les comportements, il devient possible de lire à travers une personne comme dans un livre. Les experts scientifiques sont quant à eux très prudents sur la question. En effet, les résultats de la recherche révèlent la complexité du phénomène. Sa teneur fortement contextuelle et ses origines multifactorielles rendent difficile l'analyse objective des comportements non-verbaux. Face à ce constat, nous nous sommes demandés comment les recruteurs traitaient le comportement non-verbal dans le cadre de la sélection du personnel. Plus spécifiquement, notre étude visait à évaluer les croyances des recruteurs sur le sujet et à déterminer dans quelle mesure ces croyances différaient des conclusions de la recherche. Cet article présente les principaux résultats obtenus. Il se structure autour des quatre questions de recherche qui ont guidé notre étude. Les résultats sont commentés sur la base des connaissances scientifiques existantes sur le sujet, ainsi que par des conseils pratiques. L'objectif étant de proposer aux professionnels quelques pistes de réflexion qu'ils pourront développer afin de parfaire leur travail au quotidien.

Les participants à ce projet ont été contactés par email grâce au soutien des associations RH de Suisse Romande. L'échantillon de notre étude se compose de 46 femmes (55 %) et de 37 hommes (44 %) ayant une moyenne d'âge de 41 ans. La majorité des participants ont une formation universitaire (46 %) ou sortent d'une haute école (34 %). La quasi totalité des entreprises représentées se trouvent dans le secteur tertiaire et 54 % d'entre elles ont plus de 250 employés au niveau national. Tous les participants travaillent dans le domaine du recrutement. Leurs fonctions dans l'entreprise sont Assistant RH (5 %), Responsable RH (54 %), Directeur RH (23 %), et Consultant RH (18 %). Le nombre moyen des entretiens réalisés par an est de 129. Enfin, il apparaît que les participants recrutent pour des postes de tous niveaux hiérarchiques : collaborateurs (84 %), cadres (79 %), jeunes diplômés (61 %) et apprentis (39 %).

Il est important de tenir compte du fait que l'étude a été réalisée par questionnaire. Les résultats que nous allons présenter ne sont donc pas directement transposables à la réalité. De plus, les corrélations sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour la troisième question de recherche restent généralement assez faibles. Il est donc nécessaire d'aborder certains des résultats avec prudence et d'éviter de les généraliser.

## **1. Etat des connaissances des recruteurs sur la communication non-verbale**

Les données montrent que 70 % des recruteurs ont suivi une formation dans le domaine du recrutement et que 90 % de ces formations contenaient une partie portant sur la communication non-verbale. Il est également apparu que 86 % des participants ont déjà consulté une ressource consacrée à la communication non-verbale. La majorité des recruteurs s'est référée à des livres spécialisés (52 %), près de 40 % ont consulté des revues spécialisées, et 30% Internet. Seule une petite minorité s'est référée à des livres grand public ou à d'autres types de ressources. Ces résultats semblent encourageants, mais beaucoup de questions demeurent. Il est difficile de savoir ce que contenaient les formations et ce qui est entendu par littérature spécialisée. Compte tenu de la difficulté à trouver des ouvrages de qualité sur le sujet, nous souhaitons conseiller le livre suivant : *Nonverbal communication in human interaction*, de Judith Hall et Mark Knapp. Il s'agit d'une référence en la matière qui comporte toutes les connaissances générales nécessaires à une bonne compréhension de la thématique.

Afin de déterminer l'auto-perception du niveau de compétences à interpréter les comportements non-verbaux, nous avons demandé aux participants de s'évaluer en comparaison aux autres recruteurs, ainsi qu'à la population tout-venant. Les réponses montrent qu'ils s'estiment en moyenne meilleurs que les autres recruteurs et que la population tout-venant pour interpréter les comportements non-verbaux. La recherche

antérieure montre que beaucoup de facteurs influencent les capacités de décodage des comportements non-verbaux. Une étude a notamment démontré que ce ne sont pas les personnes qui pensent avoir le plus de compétences dans ce domaine qui obtiennent les meilleurs scores aux tests. Pour ces raisons, nous conseillons de rester prudents quant aux interprétations faites lors des entretiens, même si celles-ci peuvent paraître « évidentes ».

## **2. Rôle du comportement non-verbal dans le processus de recrutement**

En termes d'importance, le comportement non-verbal se place en troisième position dans les éléments que nous avons pris en compte, derrière le comportement verbal, ainsi que le CV. En revanche, il est considéré comme plus important que le certificat de travail, la lettre de motivation, et la photo du candidat. Les résultats ont également montré que 93 % des recruteurs évaluent le comportement non-verbal pendant l'entretien de sélection. Les participants ont déclaré qu'ils étaient attentifs à tous les comportements non-verbaux. Cependant, seule une petite minorité utilise un instrument de mesure pour évaluer les comportements (14 %). Une analyse à l'aide d'un instrument pourrait être trop lourde à effectuer, compte tenu du fait que le comportement non-verbal n'est pas l'aspect le plus important à évaluer pendant l'entretien. L'évaluation se fait donc de manière globale par les recruteurs et sert simplement d'aide à la décision, ce qui confirme les recherches menées sur cette thématique. Toutefois, si la qualité du non-verbal a une réelle importance sur la prise de décision, il nous paraît important de développer un instrument permettant de l'évaluer, ceci dans l'idée de pouvoir comparer le plus objectivement possible les candidats.

## **3. Influence des caractéristiques personnelles des recruteurs sur leurs interprétations**

La troisième question de recherche visait à rendre compte des liens existant entre les caractéristiques de la personne du recruteur et les inférences faites sur le comportement non-verbal. Il apparaît que l'intérêt porté aux comportements non-verbaux, ainsi que leur importance dans la prise de décision augmentent avec l'âge des recruteurs. Les recruteurs plus âgés semblent également mieux comprendre les influences que peuvent avoir les origines culturelles, l'éducation, le statut, ainsi que la personnalité des candidats sur les comportements non-verbaux qu'ils expriment. Cependant, ils ont davantage tendance à faire des inférences sur l'état et la personnalité des candidats. La recherche antérieure montre qu'il est parfois possible d'élaborer une représentation correcte de la personnalité d'un individu à partir des comportements non-verbaux, mais que souvent les indices sur lesquels se base cette représentation sont non pertinents. De ce fait, nous conseillons plutôt d'utiliser des tests solides pour évaluer la personnalité des candidats (comme ceux basés sur le modèle des cinq facteurs, ou « Big Five »).

Les résultats montrent également que plus les recruteurs ont effectués d'entretiens, plus ils trouvent que les comportements non-verbaux des candidats sont authentiques et spontanés. Les recruteurs ayant effectués un grand nombre d'entretiens croient aussi que c'est surtout la personnalité des candidats qui explique leurs comportements. Enfin, ils infèrent plus de décontraction chez les postulants à partir des comportements non-verbaux exprimés. Les travaux antérieurs montrent que ces inférences ne sont pas toujours justifiées. Une grande expérience des entretiens de sélection n'améliore donc pas forcément les capacités d'interprétation du comportement non-verbal. Le risque principal étant que les candidats se retrouvent davantage dépendants de leurs capacités de présentation de soi.

La personnalité des recruteurs influence leurs jugements. Ainsi, les recruteurs extravertis ont tendance à inférer plus de chaleur chez les candidats à partir de leurs comportements non-verbaux. De même, les recruteurs indiquant une plus grande instabilité émotionnelle ont tendance à trouver les postulants plus stressés, ainsi que moins authentiques et moins spontanés pendant l'entretien. Enfin, les recruteurs ouverts d'esprit infèrent plus de stress et

d'instabilité émotionnelle chez les candidats. L'ensemble de ces résultats montrent à quel point les recruteurs peuvent être biaisés dans leur jugement, malgré eux. Afin de parer à l'influence des biais cognitifs, il paraît nécessaire d'essayer d'en tenir compte dans les évaluations. La méthode consistant à réaliser l'entretien à deux permet notamment de confronter les points de vue par la suite.

#### 4. Interprétation des comportements non-verbaux

Les résultats contenus dans cette partie se basent sur les réponses données par les participants aux fiches d'évaluation des quinze comportements non-verbaux proposés dans le questionnaire. La figure de dispersion ci-dessous présente les réponses croisées relatives à l'importance des comportements (axe vertical) pour la prise de décision et la valence de ces comportements (axe horizontal). La valence définit un élément comme étant positif ou négatif. On remarque que cinq comportements sont négatifs et importants pour la prise de décision. Il s'agit du fait d'interrompre le recruteur, de détourner le regard, de parler de façon hésitante, d'avoir une posture relâchée, ainsi que de parler beaucoup. Deux comportements sont positifs et importants pour la prise de décision. Il s'agit du fait de sourire et de regarder le recruteur dans les yeux. Ces résultats sont en accord avec ceux obtenus dans d'autres études.

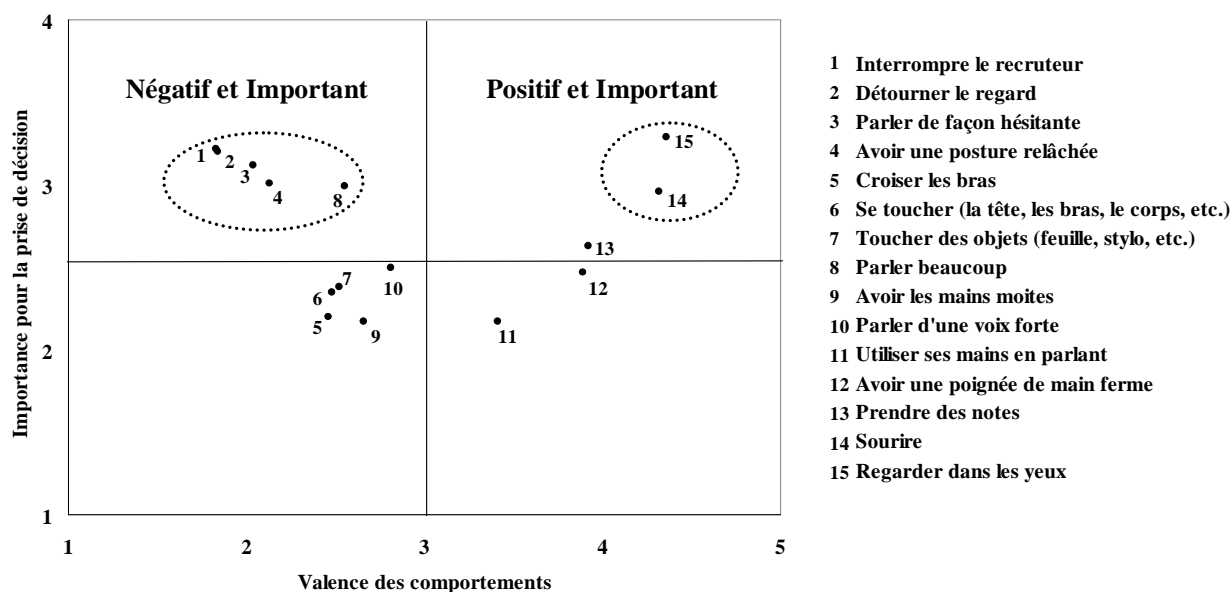


Diagramme de dispersion des quinze comportements non-verbaux en utilisant les variables valence (1 = Négatif ; 5 = Positif) et importance pour la décision d'embauche (1 = Pas important ; 4 = Très important).

Nous avons aussi cherché à déterminer l'importance des éléments contextuels pour expliquer l'apparition des comportements non-verbaux pendant l'entretien. Selon les participants, c'est la personnalité des candidats qui explique le mieux les comportements exprimés, puis la situation, et enfin le comportement du recruteur. A notre connaissance, aucune étude n'a tenté d'évaluer l'importance relative de ces trois critères. Toutefois, les recruteurs croient que leur comportement n'influence que moyennement ceux des candidats. Or, la recherche présente de multiples effets d'influence, comme la « prophétie auto-réalisatrice » : les croyances du recruteur sur le candidat peuvent influencer son comportement, qui peut à son tour influencer la performance des candidats lors de

l'entretien, confirmant ainsi lesdites croyances. Nous avons aussi demandé aux participants quelles étaient les causes, liées aux caractéristiques des candidats, à l'origine de l'expression de leurs comportements. La grande majorité des recruteurs (87 %) pensent que les comportements non-verbaux exprimés par les candidats sont principalement le reflet de leur personnalité. L'importance d'autres facteurs, tels que le sexe, l'âge, le statut, l'éducation, ou la culture, est sous-estimée. Ces croyances ne sont pas confirmées par la recherche antérieure qui souligne l'importance des influences multiples qui déterminent les comportements non-verbaux. Il est donc nécessaire de bien s'informer sur le sujet et de ne pas porter des jugements de manière trop hâtive sur la base de ses expériences personnelles.

Pour évaluer la manière dont les recruteurs interprétaient les comportements non-verbaux, nous avons proposé huit dimensions à partir desquelles les participants pouvaient effectuer des inférences sur le candidat. Trois dimensions se rapportaient à l'état du candidat (niveaux de stress, d'ouverture, et d'intérêt pour le poste), et cinq dimensions à sa personnalité (niveaux d'Extraversion, d'Ouverture d'esprit, d'Agréabilité, de Névrosisme, et de Conscience). Les résultats montrent que dans la moitié des cas, les participants ont refusé de faire des inférences sur l'état ou la personnalité du candidat à partir des comportements proposés. Ce résultat témoigne de la prudence des recruteurs. Cependant, certaines dimensions, comme le niveau de stress ou d'Extraversion semblent plus propices pour effectuer des inférences. Les descriptions typiques faites par les participants des quinze comportements ont donné des résultats très riches qu'il est difficile de présenter en détails dans le cadre de cet article. Nous avons donc sélectionné deux exemples afin de mieux rendre compte des données récoltées. Le fait d'interrompre le recruteur lorsqu'il parle est associé à une personnalité extravertie. Des liens avec les dimensions de stress et d'ouverture sont également apparus. Cependant, l'interprétation de ces liens pourrait dépendre de la situation dans laquelle ce comportement est exprimé. En ce qui concerne le fait de regarder le recruteur dans les yeux, ce comportement est associé à un état de décontraction, d'ouverture, et d'intérêt pour le poste, ainsi qu'à une personnalité chaleureuse, extravertie, et émotionnellement stable. Afin de faciliter la compréhension des résultats, nous avons utilisé deux types d'analyses statistiques permettant de réduire la complexité des données. La première montre que deux facteurs principaux permettent d'expliquer la majorité de la variance obtenue. Le premier facteur peut être compris comme la valence des comportements et explique 40 % de la variance totale générée sur la base des huit dimensions d'inférence pour les quinze comportements. Le second facteur est la motivation ou l'intérêt pour le poste. Il explique 18 % de la variance. La deuxième analyse nous a permis de regrouper les 15 comportements en 3 groupes : les comportements positifs reflétant l'extraversion (e.g. sourire, avoir une poignée de main ferme) ; les comportements négatifs et dominants (e.g. interrompre le recruteur, parler d'une voix forte) ; ainsi que les comportements négatifs reflétant l'introversion (e.g. parler de façon hésitante, auto-contacts). En fonction des résultats obtenus, nous recommandons d'éviter des interprétations trop détaillées sur la personnalité des candidats à partir des comportements non-verbaux qu'ils expriment, au risque qu'elles se révèlent non pertinentes. Ce constat rejoint celui de Mehrabian qui propose trois critères pour évaluer le comportement non-verbal : la valence, le statut, ainsi que la réactivité de l'individu à son environnement.

En guise de conclusion, nous souhaitons intégrer les commentaires des participants pour parfaire ce tableau sur la communication non-verbale dans le cadre du recrutement. Les participants ont souligné que le comportement des candidats doit être évalué dans un ensemble cohérent. Un phénomène isolé, à moins qu'il soit déterminant pour la décision d'embauche, ne devrait pas être considéré comme représentatif des caractéristiques d'une personne. En ce sens, certains comportements peuvent être perçus comme normaux dans le cadre d'un entretien et non pas dépendants du candidat. Enfin, il est certain que le type de poste et l'expérience du candidat ont un rôle à jouer dans la manière d'évaluer son



comportement. Il est donc nécessaire d'adapter son jugement à chaque individu et d'éviter d'utiliser un référentiel unique en pensant qu'il peut être applicable à tout un chacun. Un travail d'objectivation doit être fait et le recours à des instruments de mesures ou à des méthodes de sélection valides peut aider à atteindre ce but.

### **Bibliographie**

HALL, J. et KNAPP, M., 1996, Nonverbal communication in human interaction, Wadsworth Publishing Company

COOK, M., 2009, Personnel selection: Adding value through people., 5th ed, Wiley-Blackwell (an imprint of John Wiley & Sons Ltd), West Sussex