

Et si l'entretien d'embauche était un leurre?



PAR STÉPHANE HERZOG

Mensonges, jeu de séduction: la capacité prédictive des entretiens de recrutement est peu élevée. Une méthode standardisée et ciblée permettrait d'éviter certains biais. Témoignages.

QUAND ON LEUR demande de parler des entretiens d'embauche, les professionnels du recrutement évoquent pêle-mêle: la météorologie, pour sa complexité et ses erreurs; le théâtre, car on y jouerait des rôles; et le marketing, les deux parties ayant quelque chose à vendre. «Il y a effectivement un problème avec les entretiens car ils impliquent des éléments subjectifs. Il est aussi difficile de les utiliser pour mesurer le savoir-être professionnel, alors même que les soft skills sont aujourd'hui centraux», constate Marcello Mortillaro, chercheur au Centre interfacultaire en sciences affectives à l'Université de Genève.

«La valeur prédictive d'un choix réalisé sur la base d'un entretien est-elle meilleure que l'analyse de CV? Je n'en suis pas sûr», dit Daniel Cerf, consultant à Genève et ancien DRH à Migros Vaud.

L'homme pointe aussi la difficulté à analyser des éléments tels que la motivation. Lors de cette rencontre, les biais sont nombreux. «Une étude a montré que si l'on attend d'un candidat qu'il soit extraverti, on posera plus de questions à ce sujet, ce qui favorisera des réponses confirmant ce critère; alors qu'avec un candidat tout aussi extraverti, mais qui a donné une autre impression à travers son CV, les questions posées ne feront pas ressortir cette caractéristique», analyse Marianne Schmid Mast, professeure à HEC Lausanne. Cette spécialiste de la psychologie sociale, qui utilise la réalité virtuelle dans ses recherches, relève que nombre de recruteurs comptent plus sur leur feeling que sur une démarche standardisée. «Cela peut être problématique car nous avons tous des stéréotypes, des préférences et des sympathies, qui influencent l'éva-

luation d'un candidat ou d'une candidate mais aussi le choix des questions.»

DRH dans une grande institution sociale à Genève, Serge Martin souligne que le danger de l'entretien est la manipulation. «Le candidat va avoir tendance à dire ce que le recruteur attend qu'il dise. Il faut donc être fin psychologue et observateur pour déceler des différences entre ce qui est dit et ce qui est vrai.» Dans certains cas, l'entretien est suivi par plusieurs personnes, charge à l'un des recruteurs d'observer l'analyse du comportement non verbal du candidat.

Même si son poids tend à diminuer, l'entretien demeure pourtant décisif dans un recrutement, estime Marcello Mortillaro. «Le candidat tente d'être au top de sa performance. Pourtant, à ce moment, ce face-à-face est susceptible d'apporter des éléments originaux à travers sa façon de se présenter, son habillement, sa manière de parler, etc.»,

détaille le chercheur. «Nous avons aussi trouvé dans nos recherches que les recruteurs sont meilleurs à détecter des mensonges que des non-recruteurs», relève Marianne Schmid Mast. Dans certains cas, une grille d'analyse est utilisée pour classer les obser-

«IL FAUT ÊTRE
FIN PSYCHOLOGUE
POUR DÉCELER
DES DIFFÉRENCES
ENTRE CE QUI EST DIT
ET CE QUI EST VRAI»

PHOTO: ALEX & LAÏLA/BETTY IMAGES

vations, indique Marcello Mortillaro. La méthode permet d'éviter de rater des éléments ou de se focaliser sur un point inopportun. Autre question: celle de la qualité du recruteur. Là aussi des outils d'évaluation existent, selon le chercheur de l'Université de Genève.

La notion de feeling peut constituer un écueil. «Si on se laisse impressionner par un candidat jugé sympathique, sans que le profil ne corresponde vraiment, la performance au travail ne va pas être optimale», souligne Marianne Schmid Mast. Parfois, «le manager peut avoir tendance à sur-vendre son poste, précise Serge Martin, car il l'idéalise, avec au final un résultat défavorable». En outre, certains profils «toxiques» sont capables de voler sous les radars. «Ce sont des personnes structurées, des séducteurs, qui donnent une image différente de la réalité de leur travail dans une entreprise, résume Daniel Cerf. Il arrive aussi «que des gens qui ont de la bonne qualité à proposer ne savent pas la vendre». Enfin, «une personne n'est pas bonne ou mauvaise, mais adéquate pour un poste», rappelle Serge Martin.

La nouvelle frontière serait celle de l'adaptabilité, estime Marcello Mortillaro, qui aide des start-up à trouver les bons profils. «Comme cette capacité est dure à mesurer, le nouveau trend ne consiste



PHOTO: DR

Marcello Mortillaro relève que les entretiens impliquent des éléments subjectifs.



Marianne Schmid Mast milite pour des entretiens préparés et standardisés.

plus à demander si la personne est capable de... mais de placer les gens en situation de travail, comme le fait Google.» L'entretien face à face arrive au dernier moment du processus de recrutement. Pour la composante humaine.

Utiliser la réalité virtuelle

Marianne Schmid Mast milite pour des entretiens préparés et standardisés, de façon à réduire les variables. «La recherche montre que ce sont les questions ciblées sur le comportement qui donnent le plus d'informations valides pour le recruteur. Dire «est-ce que vous pouvez me raconter une situation stressante au travail» et «comment vous avez fait face à ce stress?» est mieux que de demander si vous êtes résistant au stress.»

Un entretien automatisé permet de se concentrer uniquement sur les prestations des recrutés et peut être réalisé en ligne. Tout le monde obtient les mêmes questions et les mêmes réactions du recruteur. Cette option permettra un premier tri à travers l'analyse des vidéos, «mais elle ne peut pas remplacer l'entretien d'embauche», concède la chercheuse de HEC Lausanne. La réalité virtuelle peut aussi être utilisée pour entraîner les candidats en les immergeant dans un entretien, offrant la possi-

bilité de s'exercer et d'observer sa performance sur vidéo.

Les RH attirent l'attention sur le fait qu'un entretien d'embauche n'est qu'un acte aligné sur un axe. Les tests psychométriques permettent de dessiner un portrait de la personnalité du candidat et le cas échéant de détecter des réponses incohérentes. Ces tests, avec leurs questions anodines, seraient difficilement contrôlables par le sujet, estime Serge Martin. Les «assessments» offrent la possibilité de placer les personnes dans des situations réelles et donc d'apprécier des éléments du savoir-être professionnel, comme la capacité à s'adapter au stress, ou à négocier.

Au Centre interfacultaire en sciences affectives de l'Université de Genève, Marcello Mortillaro élabore des questionnaires qui évaluent notamment la capacité d'un individu à reconnaître et à identifier des émotions sur des vidéos où jouent des acteurs. Le candidat se voit placé dans des situations de double contrainte. Le test - un QCM avec des réponses qui ne vont pas du tout de soi - est censé mesurer des compétences sociales au travail. «Les bonnes réponses sont élaborées sur la base de recherches comportementales et avec l'aide de professionnels des ressources humaines ou des managers», indique le professeur genevois. ■

CES PETITS GESTES À ÉVITER

Les recruteurs ont des maximes. L'une d'elles veut que les trois premières minutes d'un entretien soient cruciales, «la suite n'apportant pas grand-chose», juge Daniel Cerf, ancien DRH à Migros Vaud. Son corollaire est «que la première impression est la bonne», résume Serge Martin, DRH à Genève. Quels sont les gestes à éviter absolument? «Arriver en retard sans s'excuser, serrer la main de façon molle, ne pas sourire, baisser les yeux, ne pas être attentif à ce que dit le recruteur», résume le Genevois. «Quand l'entretien a bien débuté, on peut accepter quelques faiblesses par la suite», conclut-il.