

# Comment utiliser le comportement non-verbal pour valoriser sa candidature

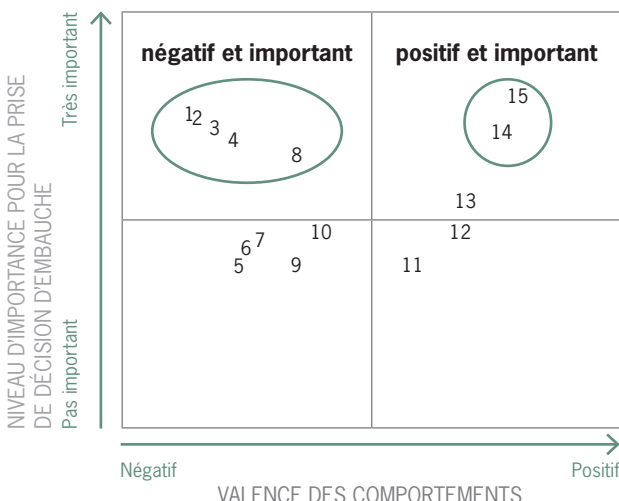
Faire naître un sentiment de sympathie par un regard franc, un sourire aux lèvres, une poignée de main ferme, une tenue vestimentaire adéquate... Autant d'éléments déterminants qui orienteront et conditionneront le recruteur dans sa décision d'embauche.

La communication non-verbale comprend toutes les formes de communication exprimées autrement que par les mots. Elle regroupe, entre autres, les expressions faciales, le regard, la posture, les gestes, le comportement vocal, les caractéristiques physiques ainsi que l'habillement. Le comportement non-verbal fait partie des éléments essentiels à la prise de décision d'embauche. Il est donc nécessaire de prêter attention aux comportements que vous allez exprimer lors des entretiens auxquels vous participerez.

En termes de processus, votre comportement va provoquer des réactions affectives chez votre interlocuteur. Le fait de se présenter de façon positive, de sourire ou de se montrer d'accord avec le recruteur va générer chez lui une impression favorable, qui aura pour conséquence d'augmenter votre performance escomptée. Cela s'explique par le fait que le recruteur peut s'attendre à ce que vous provoquiez le même type de réactions chez vos futurs collègues ou clients. En d'autres termes, si vous parvenez à faire bonne impression, les recruteurs seront plus à même de vous recommander pour le poste. Toutefois, il n'est pas nécessaire d'élaborer des stratégies poussées quant aux comportements à adopter. Pendant l'entretien, l'objectif est surtout de rester naturel et de paraître à l'aise. Comme le dit le proverbe: «le mieux est l'ennemi du bien». De plus, les recruteurs analysent le comportement non-verbal de façon générale, car il demeure

moins important que le contenu de votre discours ou de votre CV. La signification des comportements variant beaucoup d'une personne à l'autre, les recruteurs doivent également rester prudents sur leur interprétation. Cependant, ils ont une représentation de ce qu'est un comportement «normal». Si votre comportement ne correspond pas à la norme subjective qu'ils ont établie, les recruteurs peuvent être amenés à approfondir leur analyse. Par exemple, lorsque vos comportements non-verbaux paraissent être en contradiction avec ce que vous dites.

Dans le cadre de la recherche que nous avons menée sur plus de 80 recruteurs de Suisse romande, nous leur avons demandé d'évaluer quinze comportements non-verbaux pouvant être exprimés lors d'un entretien. La figure de dispersion ci-dessous comporte les réponses 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, 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.



- 1 Interrompre le recruteur
- 2 Détourner le regard
- 3 Parler de façon hésitante
- 4 Avoir une posture relâchée
- 5 Croiser les bras
- 6 Se toucher (la tête, les bras, le corps, etc.)
- 7 Toucher des objets (feuille, stylo, etc.)
- 8 Parler beaucoup
- 9 Avoir les mains moites
- 10 Parler d'une voix forte
- 11 Utiliser ses mains en parlant
- 12 Avoir une poignée de main ferme
- 13 Prendre des notes
- 14 Sourire
- 15 Regarder dans les yeux

## Comportement non-verbal

---

Les résultats de cette étude sont cohérents avec ceux qui ont été obtenus dans la recherche antérieure. Nous allons nous en inspirer pour vous conseiller sur les comportements à adopter lors de vos entretiens, en suivant une structure liée aux principaux pôles de recherche en communication non-verbale.

- **Le regard.** Il est conseillé de regarder fréquemment le recruteur dans les yeux, sans pour autant le fixer. Évitez de fuir son regard ou de le toiser. Cette remarque s'applique en Suisse, mais peut jouer en votre défaveur suivant le pays dans lequel vous postulez. De manière générale, les recruteurs pensent que le regard est lié à l'intérêt porté au poste ou à la conversation. Les recherches mettent également en avant la confiance en soi, la sincérité ou encore la sympathie.
- **La tête et les expressions faciales.** Gardez la tête droite, face à votre interlocuteur. Le hochement de tête, en signe d'approbation, reflète vos niveaux d'attention et d'intérêt à ce que le recruteur vous dit. Essayez de montrer un maximum d'expressions positives avec votre visage. Le sourire demeure un des éléments clés dans l'évaluation de votre comportement.
- **La posture.** Adoptez une posture droite, sans pour autant rester rigide. Vous pouvez être légèrement penché en avant ou en arrière, mais évitez d'être complètement relâché dans votre siège. Un trop haut degré de décontraction peut être interprété comme de la négligence et donc perçu négativement. De même, il est conseillé d'avoir une posture ouverte, c'est-à-dire de ne pas croiser les bras ou les jambes. Enfin, restez orienté face à votre interlocuteur.
- **Les gestes et mouvements.** Soyez actif pendant l'entretien, sans en faire trop. Le but étant de montrer que vous êtes une personne dynamique. À la façon d'un politicien, vous pouvez utiliser vos gestes pour accompagner le discours, afin de rendre vos propos plus persuasifs ou explicites.
- **Le toucher.** Le fait de se gratter ou de se toucher les cheveux, la tête ou le corps est généralement perçu négativement. De même, il est conseillé d'éviter de trop manipuler les objets que vous pourriez avoir à portée de main, comme votre stylo. Les recruteurs pensent qu'il s'agit de signes reflétant un manque d'assurance ou de l'anxiété. Il est également fortement recommandé de ne pas toucher le recruteur et de conserver une certaine distance avec lui. En revanche, une poignée de main ferme et énergique sera perçue positivement, pour autant qu'elle reste adaptée à l'interlocuteur. Le fait de prendre des notes est également bien perçu. Certains recruteurs assimilent ce comportement aux individus consciencieux et intéressés par le poste.

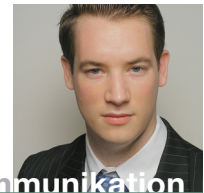
- **Le comportement vocal.** Le fait de parler en faisant varier la tonalité de votre voix, ainsi que son intensité, est perçu plus positivement. Cela peut rendre votre discours moins monotone. L'intensité de la voix est corrélée avec l'extraversion, ainsi que le statut. Cependant, comme nous l'avons vu dans le diagramme présenté ci-dessus, il ne faut pas non plus parler trop fort. Veillez à garder un discours fluide, à bien articuler et à ne pas parler trop rapidement. Enfin, le fait de faire des pauses lorsque vous parlez peut être bien perçu. Toutefois, cette stratégie peut être risquée, car le fait de vous interrompre trop souvent ou d'interrompre votre interlocuteur est évalué très négativement.
- **Les caractéristiques personnelles.** De nombreuses études montrent que l'attractivité d'une personne est liée à des facteurs sociaux désirables comme le succès, la sociabilité, l'intelligence ou la persuasion. Il est donc conseillé de vous présenter sous votre meilleur jour lors de l'entretien. Chaque détail compte. On citera, parmi les éléments sur lesquels vous avez le plus de contrôle, la coupe de cheveux, l'entretien des ongles ainsi que l'odeur corporelle. Les recruteurs ne vont pas évaluer explicitement vos caractéristiques personnelles. Cependant, ils restent victimes, comme tout le monde, de certains biais cognitifs et stéréotypes dont vous devez tenir compte.
- **L'habillement.** Les exigences concernant votre tenue vont dépendre de plusieurs facteurs comme le type de poste, la personne qui mènera l'entretien ou encore l'entreprise dans laquelle vous allez postuler. Si vous avez des doutes sur la façon de vous habiller, vous pouvez toujours vous renseigner sur le code vestimentaire de l'entreprise auprès de votre personne de contact. Les spécialistes soulignent le fait qu'une tenue appropriée peut aider à l'avancement d'une carrière, car elle reflète la relation que l'individu entretient avec l'entreprise. De plus, les habits et les accessoires peuvent être un moyen de communiquer des informations sur votre personne. Votre crédibilité passera donc par une tenue convenable, élégante et propre, donnant l'impression d'une personne consciencieuse, loyale et respectueuse de l'autorité.

Il est important de noter que les comportements ne sont pas analysés un par un pendant l'entretien. Ils appartiennent à un ensemble de réactions synchronisées et dynamiques qui sont évaluées de manière globale. L'intensité et la fréquence d'expression de certains comportements peut vous permettre de favoriser votre candidature. Cependant, il faut éviter d'en faire trop. Vous devez être capable, à partir de votre bon sens, de jauger ces aspects pour qu'ils s'inscrivent dans un comportement cohérent et authentique.

---

### Source

Success & Career, *Career Starter*, Édition 2009.



# Nutzen Sie die **nonverbale Kommunikation**, um Ihre Chancen zu erhöhen

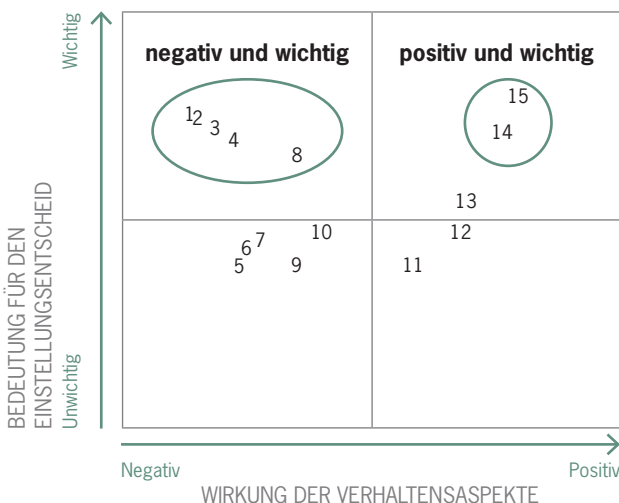
Versuchen Sie, einen sympathischen Eindruck zu machen durch einen offenen Blick, ein Lächeln auf den Lippen, einen festen Händedruck, angemessene Kleidung ... Es gibt viele wichtige Elemente, die die Entscheidung des Rekrutierungsverantwortlichen massgeblich beeinflussen ...

Nonverbale Kommunikation – darunter versteht man alle Formen des Kommunizierens, die nicht über Worte geschehen, z. B. Gesichtsausdruck, Blick, Körperhaltung, Gestik, Stimme, Aussehen und Kleidung. Die nonverbale Kommunikation beeinflusst den Einstellungsentscheid wesentlich. Deshalb sollten Sie bei Vorstellungsgesprächen darauf achten, wie Sie sich verhalten und wie Sie auftreten.

Ihr Verhalten ruft bei Ihrem Gegenüber Gefühlsreaktionen hervor. Wenn Sie sich auf eine gute Art vorstellen, lächeln oder sich mit Ihrem Gesprächspartner einverstanden zeigen, erhält dieser einen positiven Eindruck von Ihnen. So erhöhen Sie Ihre Erfolgschancen. Die Erklärung dafür ist einfach: Der Rekrutierungsverantwortliche kann davon ausgehen, dass Sie bei Ihren zukünftigen Kollegen oder Kunden ähnliche Reaktionen hervorrufen werden. Mit anderen Worten: Wenn es Ihnen gelingt, einen guten Eindruck zu hinterlassen, wird ein Rekrutierungsverantwortlicher eher geneigt sein, Sie für die Stelle zu empfehlen. Dennoch ist es nicht nötig, sich ausgeklügelte Strategien auszudenken, wie man sich am besten verhalten soll. Während des Vorstellungsgesprächs sollten Sie in erster Linie natürlich auftreten und den Eindruck erwecken, Sie fühlen sich wohl. In Anlehnung an das Sprichwort können Sie sich sagen: „Das Bessere ist des Guten Feind“. Rekrutierungsverantwortliche beurteilen die nonverbalen Aspekte eher oberflächlich, denn sie sind weniger wichtig als der Inhalt Ihrer Aussagen oder Ihres Lebenslaufes. Welches Verhalten was bedeutet, hängt stark

von der Person ab. Deshalb müssen Rekrutierungsverantwortliche bei ihren Einschätzungen Vorsicht walten lassen. Sie haben dennoch eine bestimmte Vorstellung davon, worin ein „normales“ Verhalten besteht. Entspricht Ihr Verhalten dieser subjektiven Norm nicht, kann es sein, dass ein Rekrutierungsverantwortlicher mit seiner Analyse stärker ins Detail geht. Dies ist z. B. der Fall, wenn Ihre nonverbale Kommunikation im Widerspruch zu Ihren Aussagen zu stehen scheint.

Wir haben Untersuchungen bei mehr als 80 Rekrutierungsverantwortlichen in der Westschweiz durchgeführt und sie gebeten, fünfzehn Elemente nonverbaler Kommunikation, die während eines Vorstellungsgesprächs auftreten können, zu bewerten. Das folgende Streudiagramm zeigt einen Teil der Ergebnisse: Die Bedeutung der einzelnen Verhaltensaspekte (vertikale Achse) bei der Entscheidungsfindung und die Wirkung dieser Verhaltensweisen (horizontale Achse). Mit Hilfe der Wirkung lässt sich erkennen, ob ein Element als positiv oder negativ beurteilt wird. Die Grafik zeigt, dass fünf Verhaltensaspekte als negativ und wichtig für die Entscheidungsfindung eingestuft werden. Diese sind: Den Rekrutierungsverantwortlichen unterbrechen, den Blick abwenden, zögerlich sprechen, eine lockere Haltung einnehmen und viel sprechen. Zwei Verhaltensaspekte werden als positiv und wichtig für die Entscheidungsfindung beurteilt: Lächeln und den direkten Blickkontakt zum Rekrutierungsverantwortlichen halten.



- 1 Den Rekrutierungsverantwortlichen unterbrechen
- 2 Den Blick abwenden
- 3 Zögerlich sprechen
- 4 Eine lockere Haltung einnehmen
- 5 Die Arme verschränken
- 6 Sich an den Kopf (bzw. Arme, Körper etc.) fassen
- 7 An Gegenständen herumnesteln (Papier, Kugelschreiber etc.)
- 8 Viel sprechen
- 9 Feuchte Hände haben
- 10 Laut sprechen
- 11 Seine Aussagen mit Gesten unterstreichen
- 12 Einen festen Händedruck haben
- 13 Notizen nehmen
- 14 Lächeln
- 15 Den direkten Blickkontakt halten

Die Ergebnisse unserer Studie unterstreichen diejenigen früherer Untersuchungen. Sie sollen als Ausgangspunkt für einige Ratschläge im Hinblick auf das Verhalten bei Vorstellungsgesprächen dienen. Diese Tipps sind nach den wichtigsten Forschungsschwerpunkten im Bereich der nonverbalen Kommunikation gegliedert.

- **Blick.** Wir raten Ihnen, den Rekrutierungsverantwortlichen immer wieder direkt anzublicken, ohne ihn jedoch anzustarren. Weichen Sie seinem Blick nicht aus und vermeiden Sie es, ihn von oben bis unten zu mustern. Vorsicht: Dieser Tipp gilt für die Schweiz. Wenn Sie sich in anderen Ländern bewerben, kann sich ein solches Verhalten auch nachteilig für Sie auswirken. Generell sind die Rekrutierungsverantwortlichen der Ansicht, dass der Blick Ihr Interesse an der betreffenden Stelle oder am Gespräch verrät. Die Untersuchungen zeigen zudem, dass Ihr Blick Rückschlüsse auf Selbstvertrauen, Ehrlichkeit und Sympathie zulässt.
  - **Kopfhaltung und Gesichtsausdruck.** Halten Sie Ihren Kopf gerade und Ihrem Gesprächspartner zugewandt. Durch ein zustimmendes Kopfnicken zeigen Sie Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Interesse für die Aussagen Ihres Gegenübers. Versuchen Sie, so oft wie möglich über Ihren Gesichtsausdruck eine positive Einstellung zu vermitteln. Lächeln ist für die Einschätzung Ihres Verhaltens entscheidend.
  - **Körperhaltung.** Sitzen Sie aufrecht, ohne sich zu versteifen. Sie können sich auch leicht vor- oder zurücklehnen, sollten es aber vermeiden, sich auf Ihrem Stuhl ganz zurückzulehnen. Eine zu lockere Körperhaltung kann sich negativ auswirken, da sie einen Eindruck von Nachlässigkeit vermittelt. Ausserdem raten wir Ihnen, mit Ihrer Körperhaltung Offenheit zu signalisieren: Kreuzen Sie weder Beine noch Arme und bleiben Sie Ihrem Gesprächspartner stets zugewandt.
  - **Gestik und Bewegungen.** Seien Sie während des Gesprächs aktiv, aber übertreiben Sie nicht. Ziel ist, Ihrem Gegenüber zu zeigen, dass Sie eine dynamische Persönlichkeit sind. Wie ein Politiker können Sie sich beim Sprechen Gesten bedienen, um Ihre Aussagen zu unterstreichen oder klarer dazulegen.
  - **Berührungen.** Meist wird das Berühren oder Kratzen am Kopf, an den Haaren oder am Körper negativ ausgelegt. Sie sollten vermeiden, an Gegenständen in Ihrer Nähe, z. B. Ihrem Kugelschreiber herumzunesteln. Rekrutierungsverantwortliche sehen darin einen Mangel an Selbstsicherheit oder Nervosität. Wir empfehlen Ihnen dringend, den Rekrutierungsverantwortlichen nicht zu berühren und eine gewisse Distanz zu Ihrem Gegenüber zu halten. Ein fester und energischer Händedruck wird positiv beurteilt, unter der Voraussetzung, dass er dem Gegenüber angepasst ist. Auch Notizen nehmen wird als positiv erachtet: Einige Rekrutierungsverantwortliche erkennen darin Gewissenhaftigkeit und Interesse für die betreffende Stelle.
- **Stimme.** Gelingt es Ihnen, beim Sprechen den Ton und die Intensität Ihrer Stimme zu variieren, werden Sie positiver wahrgenommen. Sie wirken dadurch weniger monoton. Die Intensität der Stimme verrät etwas über Ihre Extrovertiertheit und Ihren Status. Wie sich aber aus der oben stehenden Grafik herauslesen lässt, sollten Sie nicht zu laut sprechen. Achten Sie auf Flüssigkeit, klare Aussprache und nicht zu hohes Sprechtempo. Mit Sprechpausen können Sie eine positive Wirkung erzielen. Diese Strategie ist aber möglicherweise riskant, denn wenn Sie zu oft innehalten oder Ihren Gesprächspartner unterbrechen, wird das äusserst negativ bewertet.
  - **Persönlichkeitsmerkmale.** Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Attraktivität einer Person mit erstrebenswerten sozialen Faktoren wie Erfolg, Umgänglichkeit, Intelligenz oder Überzeugungskraft zusammenhängt. Wir raten Ihnen deshalb, sich während des Gesprächs von Ihrer besten Seite zu zeigen. Jedes Detail zählt. Zu den Elementen, die Sie am besten kontrollieren können, gehören z. B. Frisur, Nägel oder Körpergeruch. Ein Rekrutierungsverantwortlicher wird Ihre Persönlichkeitsmerkmale nicht ausdrücklich beurteilen, doch wie wir alle ist auch er Opfer gewisser Wahrnehmungsverzerrungen und Vorurteile. Das sollten Sie berücksichtigen.
  - **Kleidung.** Wie Sie sich kleiden sollten, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zu nennen sind u. a. die Art der Stelle, die Person, die mit Ihnen das Gespräch führt sowie das Unternehmen, bei dem Sie sich bewerben. Wenn Sie nicht sicher sind, was Sie anziehen sollen, fragen Sie Ihre Kontaktperson danach, welche Kleidung im betreffenden Unternehmen üblich ist. Spezialisten betonen, dass eine angemessene Kleidung dazu beitragen kann, beruflich voranzukommen. Sie spiegelt gewissermassen die Beziehung der einzelnen Person zum Unternehmen wider. Kleidung und Accessoires verraten zudem einiges über Ihre Person. Ihre Glaubwürdigkeit hängt demnach von angemessener, eleganter und sauberer Kleidung ab. Sie vermitteln damit den Eindruck einer gewissenhaften, loyalen und Autoritäten respektierenden Person.

An dieser Stelle muss betont werden, dass die einzelnen Verhaltensaspekte während eines Vorstellungsgesprächs nicht einzeln beurteilt werden. Sie sind Teil eines Ganzen. Es handelt sich um parallele, dynamische Reaktionen, die global ausgewertet werden. Die Intensität und die Häufigkeit, mit der Sie gewisse Verhaltens-elemente an den Tag legen, kann Ihre Erfolgchancen erhöhen, Sie sollten aber niemals übertreiben. Nutzen Sie Ihren gesunden Menschenverstand, um den Einsatz dieser Elemente richtig abzuwägen, damit sie Teil eines kohärenten und authentischen Auftretens werden.

### Quelle

Success & Career, *Career Starter*, Ausgabe 2009.