

Embauche dans les entreprises malgaches : l'analyse des critères subjectifs priorisés par les recruteurs

Hiring in Malagasy companies: analysis of the subjective criteria prioritized by recruiters

Manoa Harivony ANDRIANANTENAINA, (Doctorante)

*Faculté d'Économie, de Gestion et de Sociologie
Université d'Antananarivo, Madagascar*

Tojohanitriniala Damase RAZAFIMANANTSOA, (Doctorant)

*Faculté d'Économie, de Gestion et de Sociologie
Université d'Antananarivo, Madagascar*

Adresse de correspondance :	Faculté EGS BP 905 Université d'Antananarivo Madagascar 101 +261 20 22 326 39
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ANDRIANANTENAINA, M. H., & RAZAFIMANANTSOA, T. D. (2022). Hiring in Malagasy companies: analysis of the subjective criteria prioritized by recruiters. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(2-2), 419-434. https://doi.org/10.5281/zenodo.6397592
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 08, 2022

Published online: March 31, 2022

Embauche dans les entreprises malgaches : l'analyse des critères subjectifs priorisés par les recruteurs

Résumé

Le recrutement regroupe un processus comprenant un ensemble d'étapes non négligeable afin de trouver le meilleur profil parmi un bon nombre de candidatures. Depuis la définition du besoin jusqu'à l'intégration du nouveau recrue, chaque étape du processus se doit être objective pour limiter les risques d'erreur. Cependant, bien qu'une fiche de poste ait été établie au préalable, des critères de choix subjectifs submergent pendant la sélection. Mis à part les critères de performance recherchés chez un candidat, d'autres facteurs subjectifs influencent la décision des professionnels du métier. Ces critères subjectifs sont générés par des normes sociales propres à chaque recruteur. Elles peuvent provenir d'une similarité observateur-observé, de la norme d'internalité ou de l'appartenance à un groupe social, etc. Cet article hiérarchise les critères subjectifs émergents au moment du choix final d'un candidat à l'embauche grâce à une méthodologie d'analyse qualitative. Afin d'expliquer l'apparition de facteurs subjectifs difficilement admis dans la pratique, l'article s'appuie sur une étude comparative de la littérature traitant sur le sujet et le résultat de traitement des discours collectés auprès de divers professionnels en recrutement grâce à l'utilisation du logiciel Nvivo. Le résultat de traitement des données pointe la primauté du critère de l'apparence physique reflétant à première vue la personnalité d'un candidat puisqu'il est considéré par tous comme étant le premier indicateur de jugement social dans les premières secondes suivant la première rencontre entre le recruteur et le candidat. C'est ce phénomène qu'on entend par effet de halo. Mais bien qu'il soit aperçu comme un biais cognitif, il occupe une place considérable lors de la sélection du meilleur candidat à l'embauche.

Mots clés : Prise de décision, analyse qualitative, embauche, critères subjectifs

Classification JEL: M51

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

Recruitment is a process that includes a number of important steps in order to find the best profile among a large number of candidates. From the definition of the need to the integration of the new recruit, each step of the process must be objective to limit the risks of error. However, although a job description has been drawn up beforehand, subjective selection criteria overwhelm the selection process. Apart from the performance criteria sought in a candidate, other subjective factors influence the decision of the trade professionals. These subjective criteria are generated by social norms specific to each recruiter. They can be derived from observer-observed similarity, norms of internality or membership of a social group, etc. This article prioritizes the subjective criteria that emerge when making the final choice of a job candidate using a qualitative analysis methodology. In order to explain the appearance of subjective factors that are difficult to accept in practice, the article relies on a comparative study of the literature on the subject and the result of processing the speeches collected from various recruitment professionals using the Nvivo software. The result of the data processing points to the primacy of the criterion of physical appearance reflecting at first sight the personality of a candidate since it is considered by all as being the first indicator of social judgment in the first seconds following the first meeting between the recruiter and the candidate. This phenomenon is known as the halo effect. But although it is seen as a cognitive bias, it plays a considerable role in selecting the best candidate for the job.

Keywords: Decision making, qualitative analysis, hiring, subjective criteria

JEL Classification: M51

Paper type: Empirical research

Introduction :

Dans le monde actuel, il est de plus en plus en plus difficile pour les entreprises de choisir le meilleur candidat lors de l'embauche. En effet, sous un aspect global, toutes organisations sont contraintes par la raréfaction de la main-d'œuvre de qualité, mais aussi de la mutation permanente de la situation économique mondiale. Toutefois, cette complication peut aussi être provoquée par des exigences surdimensionnées des recruteurs.

Le recrutement est un enjeu stratégique pour toute entreprise du fait que le capital représenté par les ressources humaines soit vital pour son développement et sa pérennité. C'est la raison pour laquelle chaque embauche constitue un véritable challenge parce que la performance de l'entreprise en dépend, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un recrutement dans l'une des fonctions clés. La décision de recruter est une démarche importante qui permet à l'entreprise de répondre à ses besoins en compétences. La maîtrise des étapes clés d'un recrutement est ainsi primordiale pour attirer et maintenir le candidat idéal. Le recrutement s'avère être un processus assez long et complexe puisqu'il implique la mobilisation de certains nombres d'éléments de l'organisation et nécessite une étude approfondie pour l'établissement d'une fiche de poste afin de déterminer les critères de sélection adéquats pour le choix du bon candidat.

La littérature traitant le processus de recrutement montre que la décision des recruteurs est influencée par de multiples critères, notamment économiques, personnels ou objectifs et subjectifs qui sont difficilement discernables. En effet, bien que les critères de sélection du bon candidat aient été préalablement définis par l'entreprise, cela n'empêche guère l'émergence de critères subjectifs de la part des recruteurs. De par ce constat général et s'appuyant sur notre conclusion postentretien exploratoire, ce travail vise à hiérarchiser les critères subjectifs intrinsèques de la décision finale du décideur en recrutement. D'autre part, les résultats de cette recherche permettront aux étudiants et futurs demandeurs d'emploi d'avoir un schéma sur les attentes des entreprises selon leur secteur d'activité, ainsi offrir aux étudiants un corpus théorique traitant spécifiquement les étapes de la gestion des priorités décisionnelles à l'embauche. Toutefois, les critères subjectifs risquent de biaiser la décision du recruteur ; cette affirmation constitue la problématique de notre étude. Pour permettre l'amélioration de l'objectivité de la décision d'embauche, il convient de répondre à la question selon laquelle : **comment chasser la subjectivité des critères de sélection lors de l'embauche ?**

Notre étude est réalisée sur la base de propositions à vérifier, notamment celle relative aux valeurs personnelles du recruteur d'une part, et celle relative au profil du décideur en tant que professionnel du métier d'autre part. La littérature sur la conceptualisation et la théorisation des pratiques de décisions d'embauche est très segmentée entre les domaines de la recherche sur les organisations, la psychologie et les sciences de la gestion. Dans cet article, nous visons à mettre en évidence les spécificités des critères d'influence à caractère subjectif difficilement admis par les recruteurs au moment du choix final du candidat. Parmi ces critères, nous avons relevé le sexe et l'âge, l'apparence physique provoquant l'effet de halo, la personnalité ou le caractère, la norme d'internalité dont le corporatisme et le favoritisme. Comme toute autre prise de décision, la sélection du bon candidat est sensible aux limites de la cognition humaine et de la rationalité limitée, notamment la capacité limitée à comprendre la complexité et à soutenir un raisonnement logique.

Après avoir explicité la théorie relative à la logique subjective du recrutement, nous traitons et analysons les données à chaud collectées auprès de professionnels du métier au sein d'entreprises malgaches. Ensuite, nous expliquons le choix du logiciel Nvivo, les conditions et les modalités d'utilisation du logiciel pour soutenir notre analyse. S'appuyant sur l'état de l'art traitant le sujet à l'étude et l'utilisation du logiciel Nvivo pour le traitement des données

recueillies sur le terrain, l'article s'achève par la présentation des critères subjectifs influençant la décision d'embauche dans leur ordre de priorité.

1. Revue de littérature et développement des hypothèses :

Dans les organisations contemporaines, trouver les bons profils d'employés se complique de jour en jour compte tenu des exigences et des contraintes de l'environnement. Bien que des processus de recrutement aient été préétablis pour les différents postes de travail, des critères subjectifs viennent conditionner la décision finale des recruteurs. Les travaux de Mellers, Schwarz & Cooke ont montré que les recruteurs prennent les décisions en fonction du type d'informations qu'ils ont à leur disposition sur le candidat à évaluer, mais des règles ou des heuristiques de jugement interviennent également dans leur manière de juger et d'évaluer. La sélection du futur collaborateur est le résultat de la conciliation entre trois logiques bien distinctes : l'aspect économique, l'objectivité et la subjectivité. Celle qui nous intéresse concerne la dernière. L'apparition des biais dans les décisions d'embauche est massive. A part les biais liés aux variables primitives du recrutement, les effets de nombreux autres stéréotypes et biais ont pu être relevés tels que le sexe et l'âge, l'apparence physique, la personnalité ou le caractère ainsi que la norme d'internalité.

1.1. Contexte

De nombreux travaux ont démontré l'apparition permanente de critères subjectifs au moment de la sélection finale d'un candidat à l'embauche. Ils s'agissent du sexe, de l'âge, de l'apparence physique, du comportement ou de l'intention.

De Larquier et Marchal confirment que le sexe et l'âge comptent autant dans la prise de décision que la formation ou l'expérience du candidat. Le grand nombre de candidatures reçues par le recruteur limite sa rationalité, car il ne peut pas connaître ni évaluer l'ensemble des qualités de chaque candidat. Il est donc susceptible de fonder son jugement sur des croyances.

Ensuite, plusieurs auteurs soutiennent que l'apparence est un élément décisif dans l'évaluation des personnes. Il est vrai que dans des situations de recrutement, les candidats attrayants sont jugés plus compétents, plus qualifiés et plus performants. Selon Pan S. : «plus les candidats sont perçus comme attrayants, plus ils sont considérés comme recrutables et compétents». La considération de l'apparence physique comme critère valide en recrutement est en fait provoquée par un phénomène qu'on appelle « effet de halo » ou effet de contamination ; il s'agit d'un biais cognitif qui affecte considérablement l'interprétation d'une personne dans le sens de sa première impression. Plus précisément, ce phénomène décrit une personne se faisant une opinion sur une autre en trente secondes.

Après, les travaux de Bangerter et Roulin et de Pan S. ont montré que la personnalité du candidat lors de l'entretien considéré comme son caractère affecte énormément la décision du recruteur. Selon Pan S. (2021) : «un candidat extraverti parlant avec plus de confiance, ayant une posture droite et répondant de manière énergique aux questions est ainsi mieux évalué par le recruteur qu'un candidat donnant les mêmes réponses d'une manière plus introvertie». Selon Bangerter et Roulin (2009) d'autres critères comme «le comportement passé ou les intentions du candidat sont de bons prédicteurs de son comportement futur» et peuvent ainsi influencer l'évaluation.

Les choix sont également influencés par des processus normatifs comme ceux de la norme d'internalité : les explications des candidats donnant du poids au rôle de l'acteur exercent un effet déterminant sur les décisions. En effet, un candidat évoquant des causes internes liées à la personnalité du recruteur, à ses efforts, ses capacités pour expliquer des renforcements ou des comportements, sera recruté au détriment d'un candidat avançant des explications liées aux circonstances, à la chance ou au pouvoir d'autrui. Cette préférence pour l'interne subsiste

même en présence d'informations valides comme l'aptitude ou encore les résultats d'un essai professionnel. La norme d'internalité contraint alors le recruteur à manifester le favoritisme et le corporatisme dans sa décision. Les individus qui pratiquent le favoritisme et le corporatisme sont soumis à des normes sociétales et communautaires. Les recruteurs s'identifient à travers les indices sociaux qui les unissent au candidat.

1.2. Développement des hypothèses

Dans cet article, nous supposons tout d'abord que la subjectivité des critères est le résultat des préférences personnelles du recruteur, mais aussi des préjugés et des impressions. Toute sélection ou évaluation est basée sur des normes sociales de jugement qui permettront de distinguer implicitement les situations en fonction de leur acceptation du point de vue du groupe qui génère la norme. Dans le cas d'une réponse à une offre d'emploi, le candidat tente de maximiser son acceptation sociale auprès des sélecteurs des candidatures, de façon à provoquer un comportement sélectif favorable chez le candidat. Le recruteur évalue les candidatures et axera ses choix par rapport à ses avantages ensuite, nous estimons que la subjectivité des critères de sélection varie selon le profil du recruteur, notamment la fonction qu'il occupe au sein de l'entreprise, de ses nombres d'années d'expérience dans le recrutement, mais aussi de la taille et du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise. A cette deuxième proposition, il est question d'éclaircir l'effet des variations des profils des décideurs sur les critères subjectifs privilégiés au moment de la décision finale pendant le processus de recrutement. Il s'agit donc plus précisément de comprendre les choix lorsque les variables se modifient compte tenu des pressions et contraintes perpétrées par l'environnement, mais aussi dans le cadre d'un contexte empreint d'incertitude.

2. Méthodologie de recherche

Dans un but de production de connaissances, le chercheur, au plus près des professionnels de terrain, ne peut pas « délaissier la position de l'observateur neutre et détaché » pour mener une étude de type constructiviste. Pour ce faire, nous avons jugé que la méthodologie la mieux adaptée pour mener l'étude soit l'analyse qualitative bien que son entière admission fut encore récente puisqu'elle a longtemps fait l'objet de critique auprès des chercheurs en sciences de gestion. Pourtant, les précurseurs de ce type d'analyse soutiennent son importance dans les recherches en sciences de gestion et de plus en plus de doctorants font appel à ces méthodes pour explorer un phénomène ou bien confirmer certaines hypothèses.

Afin de répondre à la question centrale de notre travail, une étude qualitative exploratoire a été menée en ayant recours à des entretiens exploratoires et en profondeur auprès de vingt (20) recruteurs classés selon leur nombre d'années d'expérience dans le recrutement et occupant des postes différents au sein d'entreprises de différents secteurs et structures.

2.1. Terrain de l'étude et description

L'approche méthodologique dans laquelle s'inscrit notre recherche est menée grâce à l'analyse des discours recueillis auprès des décideurs interviewés. Cette étude qualitative a pour but de comprendre ce qui se passe réellement dans la pratique, afin de cerner les raisons pour lesquelles la sélection des candidats à l'embauche est toujours subjective.

Afin de formuler un constat clair et précis des faits et d'identifier les causes ainsi que les conséquences de façon à proposer un modèle de décision adéquat pour un type de secteur et de structure lors de l'embauche d'un cadre, nous avons choisi cette méthode de recherche afin de produire de nouvelles connaissances qui serviront de base alternative dans la pratique. Dans cette optique, il est alors question d'atteindre à la fois un objectif d'intention

scientifique et un objectif sociétal de contribution à l'amélioration des pratiques sociales (Krief, 2013).

Pour se faire, nous avons eu recours au logiciel d'analyse qualitative Nvivo dont le principe est basé sur un déroulé de « décontextualisation-recontextualisation » du corpus. Nous avons recouru à Nvivo puisque le logiciel vise à « emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser et ensuite [...] effectuer des opérations de recherche ». La manipulation des données est ainsi plus aisée et il est plus facile de dégager du sens à partir de sous-catégories, mais non selon une logique « de classification automatique ou de cadre figé à l'avance ». De plus, les codages sont décidés par le chercheur uniquement étant donné que l'objectif est l'établissement d'une analyse, une interprétation et non « un catalogue d'idées ou de citations ». Aussi, le choix de Nvivo est justifié pour faire une analyse qualitative de données qualitatives et non pas pour faire des analyses statistiques.

2.2. Traitement des informations recueillies

De ce fait, avant de parvenir à la phase d'analyse, il a fallu passer par différentes étapes, la première étant la constitution du corpus d'étude qui consiste en la transcription des entretiens effectués auprès des différents interviewés. En effet, c'est par ces sources que nous effectuons les opérations qui suivent. Ensuite, il nous appartient de réaliser la classification des sources pour pouvoir effectuer les analyses correspondantes ; pour cela il est question de création de caractéristiques de cas, d'attributs et de cas. À ce titre, deux dossiers sont créés : « Entretiens DRH » et « Entretiens autres directeurs »

La seconde étape consiste en la classification des sources pour l'analyse ; elle comprend la création de caractéristiques de cas, la création d'attributs pour chaque caractéristique de cas créée et la création de cas. Cette étape est réalisée afin de créer les liens entre les variables et permet d'établir une arborescence de dossier pour le classement des cas.

La troisième phase concerne l'encodage des sources et l'analyse qualitative thématique. L'opération de codage marque en fait le début de l'analyse qualitative thématique du corpus de recherche qui consiste à associer à un verbatim un thème que le logiciel appelle nœud. À cet effet, une phrase peut être associée à un seul ou plusieurs nœuds selon notre interprétation. L'objectif principal de l'analyse thématique en analyse qualitative étant de faire découler les thèmes centraux de références étudiées à partir de l'opération de codage. Il s'agit en fait d'adopter un procédé de thématization qui constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donnée en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche. L'opération de thématization découle en fait des principaux thèmes des guides d'entretien exploratoires et en profondeur. Le guide d'entretien exploratoire regroupe trois principales rubriques qui font ressortir les variables à l'étude (fonction occupée par le décideur, nombre d'année d'expérience professionnelle, secteur et taille de l'entreprise), les critères de sélection du bon candidat à l'embauche selon nos interviewés pour constituer une liste des priorités décisionnelles entendues dans la réalité et les méthodes d'évaluation adoptées pour standardiser une méthode de prise de décision au terme de notre recherche. Tandis que le guide d'entretien en profondeur comporte deux thèmes principaux afin de cerner la position des différents profils de décideurs œuvrant dans différents secteurs d'activités par rapport aux critères du bon candidat à choisir lors de la décision d'embauche. Et le second thème confirme les critères de sélection subjectifs prioritaires pour les décideurs.

L'encodage nous a permis de construire des matrices à condensés s'avérant indispensable lors de l'analyse thématique qui consiste à exécuter des requêtes d'encodage matriciel illustrant la répartition des critères de sélection priorisés par les interviewés classés selon leurs caractéristiques. Ces résultats en forme de graphique à bandes nous permettent alors de décrire les critères de choix priorisés par les vingt répondants au cas par cas. Dans ce sens,

l'analyse thématique consiste alors à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus. Tandis que l'encodage consiste à la segmentation du contenu des verbatim d'entretien de façon à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche.

3. Résultats et discussions

L'analyse des données selon les requêtes de croisement matriciel sur le logiciel Nvivo nous permet de classifier les résultats selon quatre variables bien distinctes. La première étant celle liée à la fonction occupée par le décideur, la seconde étant liée au nombre d'années d'expérience professionnelle du décideur en termes de recrutement, la troisième concerne la taille de l'entreprise et la dernière est liée au secteur d'activité de l'entreprise.

3.1. Statistiques descriptives

Le tableau suivant synthétise le résultat de l'analyse globale des données. Les chiffres figurant dans la colonne des variables liées aux recruteurs sont issus de la somme des références d'encodage liées à chaque critère de sélection. En additionnant les références d'encodage figurant dans chaque colonne des variables liées aux recruteurs, nous obtenons des totaux généraux qui vont nous permettre de calculer les moyennes à attribuer à chaque critère de sélection. Le classement des critères est alors obtenu en fonction de la moyenne attribuée.

Tableau 1 : Résultat de requête de croisement matriciel

Critères de sélection	Variables liées aux recruteurs				Total	Moyenne	Classement
	Fonction occupée par le recruteur	Nombre d'années d'expérience professionnelle du recruteur	Taille de l'entreprise	Secteur d'activité			
Apparence physique	21	18	17	21	77	19,25	1 ^{er}
Corporatisme	11	10	11	10	42	10,5	2 ^{ème}
Personnalité	10	10	10	8	38	9,5	3 ^{ème}
Favoritisme	7	7	7	7	28	7	4 ^{ème}
Norme d'internalité	1	1	1	1	4	1	5 ^{ème}
Recommandation	0	0	0	0	0	0	6 ^{ème}

Source : Auteurs

D'après le tableau, nous pouvons déduire la hiérarchisation des critères subjectifs du recrutement. Par conséquent, d'après ce que nous a renseigné la pratique, l'apparence physique se trouve en première position, le corporatisme occupe la deuxième place, la personnalité arrive en troisième position suivie par le favoritisme. Norme d'internalité et recommandation ne sont pas significatives.

3.2. Résultats

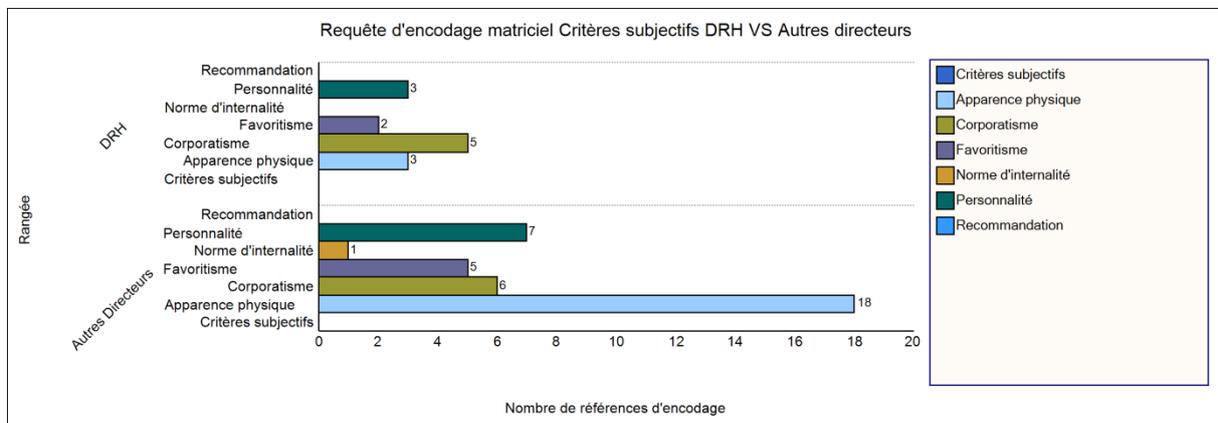
Mis à part la précédente généralisation, nous avons comparé les nœuds au cas par cas grâce à des tris à plat. Les résultats des requêtes d'encodage matriciels illustrent la répartition des critères de sélection priorisés par les interviewés classés selon les caractéristiques de chacun. Ces résultats sous forme de graphique à bandes nous permettent de décrire les critères de choix priorisés par les vingt (20) répondants au cas par cas. Les critères de sélection sur lesquels se sont portés les tris à plat concernent les critères liés à la logique économique, les critères liés à la logique objective ainsi que les critères liés à la logique subjective. Quant aux caractéristiques des interviewés évoqués précédemment, elles s'agissent de la fonction

occupée au sein de l'entreprise, le nombre d'années d'expérience professionnelle, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité de l'entreprise dans laquelle l'interviewé appartient.

La longueur de chaque segment est proportionnelle à l'effectif de la valeur qu'elle représente. En d'autres termes, le critère prioritaire correspond à celui qui manifeste le plus grand nombre de références d'encodage parmi tous les autres.

D'après la figure ci-après, les critères de sélection priorisés selon la fonction occupée par le DRH concerne le corporatisme avec un maximum de 5 références d'encodage. Pour les autres directeurs, il s'agit de l'apparence physique avec un maximum de 18 références d'encodage. Ensuite, l'analyse thématique menée montre quelque soit le nombre d'années d'expérience professionnelle du décideur, c'est toujours l'apparence physique du candidat qui l'emporte avec un maximum de 9 références d'encodage pour ceux qui ont plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans le domaine du recrutement, un maximum de 6 références d'encodage pour ceux qui ont entre 10 et 20 ans d'expérience et un maximum de 6 également pour ceux qui ont moins de 10 ans d'expérience.

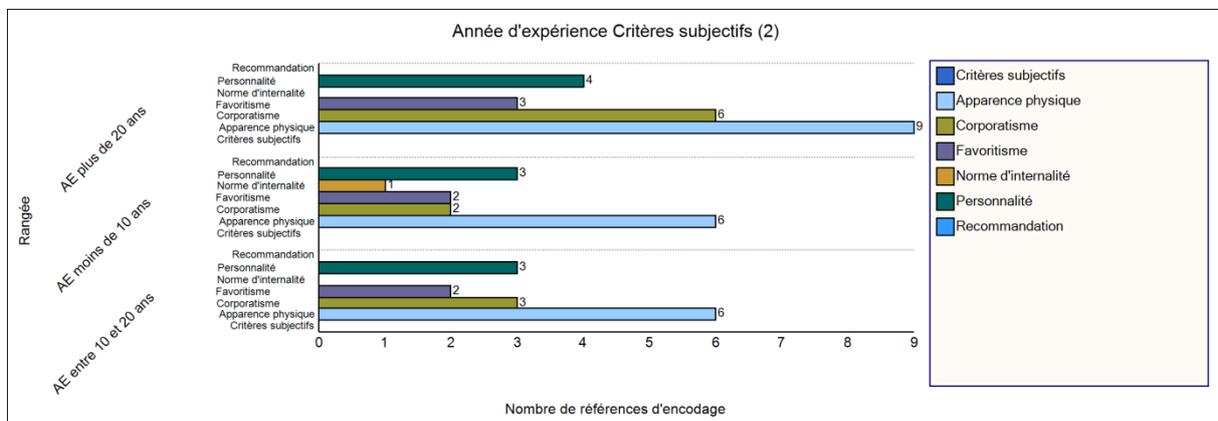
Figure n°1: Hiérarchisation des critères de choix liés à la logique subjective du recrutement selon la fonction occupée par les décideurs



Source : Auteurs, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » n°9 sur NVIVO 12

La figure n°2 montre que quel que soit le nombre d'années d'expérience professionnelle du décideur, c'est toujours l'apparence physique du candidat qui l'emporte avec un maximum de 9 références d'encodage pour ceux qui ont plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans le domaine du recrutement, un maximum de 6 références d'encodage pour ceux qui ont entre 10 et 20 ans d'expérience et un maximum de 6 également pour ceux qui ont moins de 10 ans d'expérience.

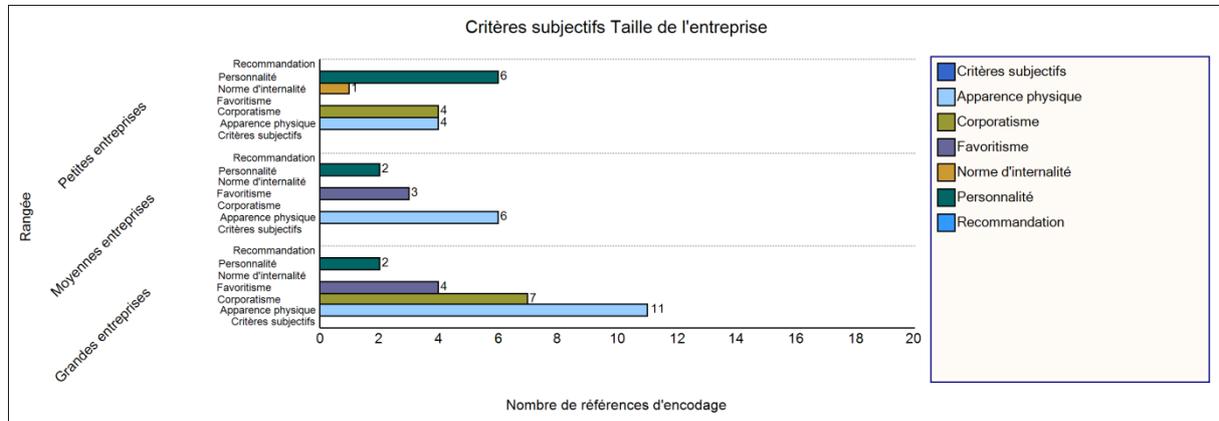
Figure n°2 : Hiérarchisation des critères de choix liés à la logique subjective du recrutement selon le nombre d'années d'expérience professionnelle du décideur



Source : Auteurs, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » n°10 sur NVIVO 12

D'après la figure n°3 ci-après, le critère lié à la logique subjective du recrutement prioritaire pour les petites entreprises concerne la personnalité avec un maximum de 6 références d'encodage. Celui des moyennes et grandes entreprises s'agit de l'apparence physique avec respectivement un maximum de 6 et 11 références d'encodage.

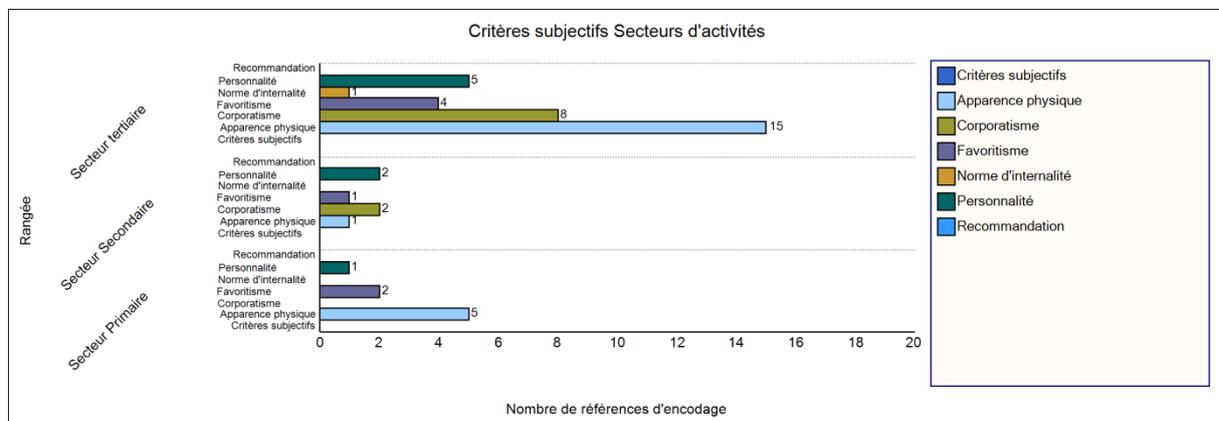
Figure n°3 : Hiérarchisation des critères de choix liés à la logique subjective du recrutement selon la taille de l'entreprise



Source : Auteurs, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » n°11 sur NVIVO 12

La figure n°4 montre que dans le secteur tertiaire, l'apparence physique est le critère de sélection lié à la logique subjective prioritaire avec un maximum de 15 références d'encodage, il en est de même pour les décideurs du secteur primaire avec un maximum de 5 références d'encodage. Tandis que dans le secteur secondaire, personnalité et corporatisme sont ex aequo avec un maximum de nombre de références d'encodage égal à 2.

Figure n°4 : Hiérarchisation des critères de choix liés à la logique subjective du recrutement selon le secteur d'activité de l'entreprise



Source : Auteurs, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » n°12 sur NVIVO 12

Les différentes fonctionnalités du logiciel Nvivo permettent d'effectuer des analyses croisées des matrices selon quatre variables bien distinctes. Si l'on tient compte du raisonnement allant du général au particulier, nous pouvons alors retenir que l'apparence physique demeure le critère de sélection priorisé par les recruteurs, quels que soient leur statut personnel, leur nombre d'années d'expérience professionnelle, la taille et le secteur d'activité de leur entreprise.

3.3. Discussion des résultats

Les résultats d'analyse présentés précédemment démontrent un ordre de priorité différent de celui de la théorie quant aux critères subjectifs du recrutement. Bien que les recruteurs

n'admettent pas l'apparence physique comme étant un critère de sélection fiable pour le choix de meilleur candidat, nous avons remarqué que cela n'est que pur prétexte. Les décideurs, dont les caractéristiques et l'apparence, ne s'éloignent guère de celles qui les concernent eux-mêmes. En effet, les analyses de données ont permis de mettre à l'épreuve cette hypothèse. Elles invitent à explorer cette dimension très peu admise par les recruteurs, l'apparence physique du candidat. D'après Bourdieu, l'apparence est « *un produit social* »; elle représente un signe de statut dont le rendement symbolique est d'autant plus fort qu'elle n'est jamais dissociée de celui qui l'habite. Le DAF de la banque l'a d'ailleurs réitéré en affirmant que « *apparence physique signifie santé physique et santé mentale, et les deux santés combinées garantissent la performance* ».

Les dimensions et les formes de ce critère d'apparence physique sont révélatrices des dispositions les plus profondes de l'habitude de l'employé, car elles sont façonnées par ses conditions d'existence et ses habitudes. C'est à travers son apparence physique que l'individu est inéluctablement jugé, situé, classé par autrui. Elle participe donc à la proximité sociale qui se crée entre le recruteur et le candidat et trouve sa pleine expression en entretien d'embauche, situation qui met en présence physiquement pour la première fois les deux interlocuteurs. Bien que cette hypothèse soit difficilement acceptable, compte tenu de la législation antidiscriminatoire en vigueur à Madagascar, ce critère est à retenir si la volonté de saisir la complexité et la nécessité d'enrichissement de la compréhension de la relation formation-emploi s'instaurent.

Le corporatisme, qui apparaît après l'apparence physique, est également un autre critère difficilement admis par nos interviewés puisqu'ils prétendent chercher des indices pertinents pour cerner le candidat. Chacun de nos interlocuteurs s'affirment tout comme étant de bon recruteur, c'est-à-dire un professionnel capable de « *rester neutre* » (DRH d'une des entreprises du secteur secondaire). Un autre DRH d'une des entreprises du secteur secondaire compare l'entretien à une expérience scientifique en affirmant qu' « *il y a aussi une part de subjectivité qui est un peu inévitable pour avoir le candidat parfait, mais si le courant ne passe pas, c'est qu'il y a un truc qu'on n'imagine pas de la personne dans le contexte de l'entreprise et ça ce n'est pas éliminatoire, mais ça fait partie des choses à creuser, donc on essaye un peu de croiser les points de vue* ». Les recruteurs ont tendance à préférer les candidats ayant vécu les mêmes expériences ou cursus académique puisqu'ils ne supportent pas les situations de dissonance cognitive où le candidat manifeste des dispositions qui sont contradictoires avec leur image en essayant de naturaliser cette étape en utilisant des indices relativement implicites qui relèvent plus du jugement social.

Ensuite, bien que nos interviewés confirment que la personnalité du candidat doit être observée pour la première fois pendant l'entretien, puisque le savoir-faire a déjà fait l'objet d'évaluation pendant le tri des dossiers, ce critère n'arrive qu'en troisième position. Les recruteurs mettent les candidats dans des situations de simulation imprévues pour appréhender des caractéristiques qu'ils n'ont pas pu évaluer lors de la première sélection. De ce fait, ils portent leur jugement sur « *les impressions dégagées par les candidats* », notamment les gestuelles, le charisme, la façon de s'exprimer, etc. puisqu'ils ne sont pas forcément spécialistes du domaine du poste.

Selon les résultats de l'analyse, la décision de nos recruteurs peut également reposer sur la norme d'internalité, mais cela n'arrive qu'en quatrième place dans le classement. Cela s'explique par le fait que juger le comportement d'un individu lié à sa personne nécessite du temps ; c'est pour cela que nos recruteurs tendent à affirmer que la détermination de la personnalité d'un candidat est difficilement repérable pendant un entretien, d'où la nécessité d'une période d'essai ou d'un stage. Ajoutons que les candidats qui passent en entretien ne sont pas trop à l'aise et certains sont bloqués à cause de l'atmosphère trop professionnelle que revêt l'entretien. Des recruteurs proposent alors de détendre l'atmosphère pendant un

entretien pour tirer le maximum d'informations sur un candidat en le menant dans un cadre éloigné du monde professionnel. Le DAF de la banque nous a confié par exemple que : « *C'est pour cela que nous essayons de changer nos pratiques en termes d'entretien de façon à rendre l'entretien moins formel par rapport à la tradition, par exemple inviter le candidat à prendre un café* ». Enfin, la désillusion vécue par certains candidats, résultant d'un manque d'informations pendant le cursus académique quant à la réalité professionnelle, sur ce qui les attendent dans la vie active, peut biaiser le choix du bon candidat.

4. Conclusion et résumé :

La revue de littérature nous a permis de renforcer nos connaissances sur les critères subjectifs influençant la décision à l'embauche. Nous avons de ce fait appris que les critères d'influence à la prise de décision peuvent être basés sur des valeurs sociales propres au décideur, ou encore sur le principe de concrétisation selon la perception et la préférence, mais aussi sur le principe de la méthode d'évaluation. Des critères liés aux contraintes de l'environnement stimulent aussi la prise de décision à l'embauche. La logique subjective de la décision d'embauche explique le fait qu'elle n'est pas entièrement rationnelle.

Ensuite, la partie méthodologique nous convainc de l'indispensabilité de la recherche documentaire dans tous travaux de recherche. En effet, elle met en exergue toutes les étapes que nous avons suivies pour la constitution de l'état de l'art de cet article. Elle nous éclaire également quant à au mode de recueil des données à analyser en recourant au logiciel Nvivo afin de répondre aux questions que nous nous sommes posées au départ. Pour cela, nous avons présenté les fonctionnalités du logiciel et justifié pourquoi nous l'avons choisi. Le choix méthodologique a été orienté vers une étude qualitative, une méthode d'analyse permettant d'étudier chaque décideur au cas par cas selon le contenu de leur discours. Grâce aux résultats de traitement des données, nous sommes en mesure de comparer la théorie et ce qui se passe réellement dans la pratique.

La sélection d'un candidat à l'embauche ne peut entièrement être objectivée puisque bien qu'il soit rationnel ou du moins qu'il le prétende, l'être humain est toujours conditionné par l'incertitude, l'effroi du risque et l'intuition. Lorsqu'il est amené à faire un choix, il préfère se fier au déjà vu et sa perception de la réalité le conduit à être moins rationnel. C'est cette situation qui confère la subjectivité du recrutement. D'ailleurs, nos interviewés ont tous confirmé cette subjectivité lors de nos échanges. Il est d'emblée de confirmer que les critères subjectifs influençant la décision sont différents pour chaque recruteur, ils varient selon leurs caractéristiques. Certains d'entre eux sont influencés par l'apparence physique du candidat, d'autres par le caractère pendant l'entretien et d'autres sont conditionnés par la norme d'internalité.

Au regard des exigences formulées par les recruteurs et des conclusions émises par la comparaison de la théorie à la pratique, bien que les recruteurs veuillent se baser uniquement sur des critères objectifs, cela s'avère impossible puisque les critères subjectifs apparaissent toujours. Selon les résultats d'analyse, nous pouvons confirmer notre hypothèse selon laquelle la décision d'embauche est le résultat des représentations économique, sociale et morale du recruteur face au candidat. Nous avons également supposé que la subjectivité des critères de sélection varie selon le profil du recruteur, notamment la fonction qu'il occupe au sein de l'entreprise, de ses nombres d'années d'expérience dans le recrutement, mais aussi de la taille et du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise et effectivement nos analyses la confirment aussi. Celui qui prime, parmi tant d'autres, est l'apparence physique puisqu'il peut refléter la personnalité d'un candidat. Même si les critères subjectifs sont difficilement admis dans le processus de recrutement, ils restent incontournables dans les pratiques d'évaluation. Toute personne se fait une opinion sur une autre en trente secondes, prétendent des recruteurs par rapport aux candidats qui passent un entretien. L'apparence physique est depuis peu une

question controversée, qui influence tous les aspects de la vie des gens. En effet, l'apparence physique est un critère qui saute aux yeux contrairement à d'autres critères comme l'intégrité qui nécessitent assez de temps pour sa détection. On peut en déduire que l'apparence physique est un indicateur de jugement social comme le parcours académique ou professionnel qui influence le critère « corporatisme » du recruteur. C'est pour cette raison que les recruteurs le privilégient. Bien qu'elle caractérise un biais cognitif qui affecte considérablement l'interprétation d'une personne dans le sens de sa première impression, l'apparence physique peut devenir un avantage concurrentiel inévitable pouvant être mis en avant par les recruteurs. Au terme de cet article, il convient d'ajouter que l'émergence d'un mode de relations professionnelles privilégiant de plus en plus les exigences du consommateur a restructuré les actions des entreprises, qui sont constamment obligées de rechercher des niveaux de compétence de plus en plus diversifiés. Qu'advient-il alors si les pratiques du recrutement sont robotisées ?

Références :

- (1) Argyris C. et D.A. Schön (1978), *Organizational learning: a Theory of Action Perspective*, Reading Mass, Addison Wesley
- (2) Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: a summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322
- (3) Auger P. (2006), « Une méthode de recherche innovante : l'utilisation du logiciel Nvivo pour les analyses de littérature », *Revue Sciences de Gestion*, n°57, p. 113-129.
- (4) Auger P. (2006), « Une méthode de recherche innovante : l'utilisation du logiciel Nvivo pour les analyses de littérature », *Revue Sciences de Gestion*, n°57, p. 113-129.
- (5) Beauvois J.-L. & Le Poutier F. (1986). « Norme d'internalité et pouvoir en psychologie quotidienne. Recherches sur la psychologie de tous les jours. » *Revue Française de Psychologie*, 31 2, p. 100-108
- (6) Beauvois, J.-L., Bourjade, A., & Pansu, P. (1991). Norme d'internalité et évaluation
- (7) Bourdieu P. (1977). « La production de la croyance : contribution à une économie des biens symboliques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 13, p. 3-44
- (8) Cesare, S. J. (1996). Subjective Judgement and the selection interview : a methodological review. *Public Personnel Management*, 25, 3, 291-306.
- (9) Ciotti, G. (2014). "The Surprising Power of a Beautiful Face, *Psychology Today*, December 7. <https://www.psychologytoday.com/blog/habits-not-hacks/201412/the-surprising-power-beautiful-face>.
- (10) Ciotti, G. (2014). "The Surprising Power of a Beautiful Face, *Psychology Today*, December 7. <https://www.psychologytoday.com/blog/habits-not-hacks/201412/the-surprising-power-beautiful-face>.
- (11) Coutelle, P. (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion - Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives*
- (12) Coutelle, P. (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion - Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives*
- (13) Currie G. & Spyridonidis D. (2016). Interpretation of multiple institutional logics on the ground: Actors' position, their agency and situational constraints in professionalized contexts. *Organization studies*, 37, p. 77-97.
- (14) De Larquier G. & Monchatre S. (2014), «Recruter : les enjeux de la sélection», *Revue Française de Socio-Economie*, n°14, pp. 41-49
- (15) De Larquier G. & Marchal E. (2008), «Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements», *Centre d'études de l'emploi*, n°109, p. 1-38

- (16) De Larquier G. & Marchal E. (2020). La sélection à l'embauche: des critères variables selon les emplois. Connaissance de l'emploi, Centre d'études de l'emploi et du travail (Noisy-le-Grand), halshs-03053724
- (17) Deschenaux F., Bourdon, S. (2005), « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0 », Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative, 45 p.
- (18) Deschenaux, F. (2007), Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7, *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 3, p.2.
- (19) Desrumaux P. et Pohl S. (2014, «Juger la recrutabilité des candidats : quels effets de l'apparence et des aptitudes en fonction des types de postes ?», *Psychologie française*, pp 1-16
- (20) Desrumaux P. et Pohl S. (2014, «Juger la recrutabilité des candidats : quels effets de l'apparence et des aptitudes en fonction des types de postes ?», *Psychologie française*, pp 1-16
- (21) Desrumaux P. et Pohl S. (2014, «Juger la recrutabilité des candidats : quels effets de l'apparence et des aptitudes en fonction des types de postes ?», *Psychologie française*, pp 1-16
- (22) Desrumaux-Zagrodnicki, P & Zagrodnicki, C. (2003). « Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement », *L'orientation scolaire et professionnelle*], 32/1, 75-96
- (23) Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explications des candidats sur les décisions d'embauche. *Le Travail Humain*, 64, 343-362.
- (24) Desrumaux-Zagrodnicki, P., & Rainis, N. (2000). Recrutement pour un poste de cadre en fonction des explications causales et des aptitudes des candidats. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 4, p. 203-224
- (25) Garner-Moyer H. (2001). « Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? », *Humanisme et Entreprise*, n° 303, p. 57-72
- (26) Ghirardello A. (2005), «De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°56, p. 36-48
- (27) Gilibert D. (2009). La norme d'internalité et " l'individu responsable, utile et heureux de l'être ". *Sciences de l'Homme et Société*. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2009. tel-00589850
- (28) Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, Paris
- (29) Giorgi S. & Palmisano, S. (2017). Sober intoxication: Institutional contradictions and identity work in the everyday life of four religious communities in Italy. *Organization Studies*, 38(6), p.795–819.
- (30) Godin A. (2012). Normes d'internalité, valeur sociale et représentations des enseignants en fonction des catégories handicap et difficultés scolaires pour des élèves scolarisés en classe ordinaire. *Education*. 2012. dumas-00741225
- (31) Guo Y. P. (2020). "The Impact of Physical appearance on Non-cognitive Ability". *China Academic Journal Electronic Publishing House*, 1: p. 36-46. DOI: 10.13583/j.cnki.issn1004-3780.2020.01.004.
- (32) Guo Y. P. (2020). "The Impact of Physical appearance on Non-cognitive Ability". *China Academic Journal Electronic Publishing House*, 1: p. 36-46. DOI: 10.13583/j.cnki.issn1004-3780.2020.01.004.

- (33) Hotho J. , Minbaeva D., Muratbekova-Touron M. et Rabbiosi L. (2020). Coping with Favoritism in Recruitment and Selection: A Communal Perspective. *Journal of Business Ethics*
- (34) Hotho J. , Minbaeva D., Muratbekova-Touron M. et Rabbiosi L. (2020). Coping with Favoritism in Recruitment and Selection: A Communal Perspective. *Journal of Business Ethics* (57) .
- (35) Katopol P. F. (2018). The Halo Effect and Bounded Rationality – Limits on Decision-Making. *Library Leadership & Management*, Volume 32, No. 3. American Library Association pour les analyses de littérature », *Revue Sciences de Gestion*, n°57, p. 113-129.
- (36) Katopol P. F. (2018). The Halo Effect and Bounded Rationality – Limits on Decision-Making. *Library Leadership & Management*, Volume 32, No. 3. American Library Association
- (37) Katopol P. F. (2018). The Halo Effect and Bounded Rationality – Limits on Decision-Making. *Library Leadership & Management*, Volume 32, No. 3. American Library Association
- (38) Koivunen S. et al. (2019). “Understanding Decision-Making in Recruitment: Opportunities and Challenges for Information Technology”. *Proceedings of the ACM*. 4, XXXX. 2 (October 2019), 15 pages. <https://doi.org/10.1145/3361123>
- (39) Koivunen S. et al. (2019). “Understanding Decision-Making in Recruitment: Opportunities and Challenges for Information Technology”. *Proceedings of the ACM*. 4, XXXX. 2 (October 2019), 15 pages. <https://doi.org/10.1145/3361123>
- (40) Krief N. & Zardet V. (2013). "Analyse de données qualitatives et recherche-intervention," Post-Print hal-00914102, HAL.
- (41) Krief N. & Zardet V. (2013). "Analyse de données qualitatives et recherche-intervention," Post-Print hal-00914102, HAL.
- (42) Krief N. & Zardet V. (2013). "Analyse de données qualitatives et recherche-intervention," Post-Print hal-00914102, HAL.
- (43) Lewin K. (1946), “Action Research and Minority Problems”, *Journal of Social Issues*, 2, p. 34-46
- (44) Livian, Y. (2018), Enseigner La, Recherche Qualitative. Enseigner la recherche qualitative en sciences économiques et de gestion. halshs-01757005
- (45) Livian, Y. (2018), Enseigner La, Recherche Qualitative. Enseigner la recherche qualitative en sciences économiques et de gestion. halshs-01757005
- (46) Macé E., Meziani Y., Cortesero R., Hidri-Neys O., Mélo D., et al.. Recrutement des jeunes: critère d'âge et logiques de sélection. [Rapport de recherche] INJEPR-2019/05, INJEP.2019, pp.102. halshs-02507623
- (47) Marchal E. & Rieucan G. (2009). «Formes d'intermédiation et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations», *Economies et Sociétés, série Socio-Economie du travail*, n°30, p. 3-26
- (48) Marchal E. (1999). Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats. *Travail et Emploi, DARES*, p. 41 - 51.
- (49) Mellers, B. A., Schwartz, A., & Cooke, A. D. J. (1998). Judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 49, p. 447-477.
- (50) Mellers, B. A., Schwartz, A., & Cooke, A. D. J. (1998). Judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 49, p. 447-477.
- (51) Milgram S. (1965), “Some conditions of obedience and disobedience to authority”, *Human Relations*, 18, p.57-76
- (52) Moncel N. (2008). « Recrutement en entreprise: les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif », *Bref, Céreq*, n° 250.

- (53) Neisser U. et al. (1996). "Intelligence: Knowns and unknowns". *Am. Psychol.* 51, 2 (1996), p. 77–101.
- (54) Pache A. C. & Santos F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Research in the sociology of organizations: Institutional logics in action*, Vol. 39, p. 3–35.
- (55) Pan S. (2021). "The impact of physical appearance in employment competitiveness". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 631, p. 1033-1035
- (56) Pan S. (2021). "The impact of physical appearance in employment competitiveness". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 631, p. 1033-1035
- (57) Pan S. (2021). "The impact of physical appearance in employment competitiveness". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 631, p. 1033-1035
- (58) Pan S. (2021). "The impact of physical appearance in employment competitiveness". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 631, p. 1033-1035
- (59) Pan S. (2021). "The impact of physical appearance in employment competitiveness". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 631, p. 1033-1035
- (60) Pan S. (2021). "The impact of physical appearance in employment competitiveness". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 631, p. 1033-1035
- (61) Pansu P. (1997). Norme d'internalité et appréciation de la valeur professionnelle : l'effet des explications internes dans l'appréciation du personnel. *Le Travail Humain*, 60, p. 205-222.
- (62) Patricia F. Katopol (2018). The Halo Effect and Bounded Rationality – Limits on Decision-Making. *Library Leadership & Management*, Volume 32, No. 3. American Library Association
- (63) Patricia F. Katopol (2018). The Halo Effect and Bounded Rationality – Limits on Decision-Making. *Library Leadership & Management*, Volume 32, No. 3. American Library Association
- (64) Roulin N. & Bangerter A. (2009). La littérature de conseils: Source de croyances populaires sur la relation recruteur-candidat lors de l'entretien de sélection?[Advice literature: A source of popular beliefs about the interviewer-applicant relationship during the selection interview?] Paper presented at the 20th Congress of the Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Toulouse, France.
- (65) Roulin N. & Bangerter A. (2009). La littérature de conseils: Source de croyances populaires sur la relation recruteur-candidat lors de l'entretien de sélection?[Advice literature: A source of popular beliefs about the interviewer-applicant relationship during the selection interview?] Paper presented at the 20th Congress of the Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Toulouse, France.
- (66) Sandberg P. K. (2018). The Corporatist Regime, Welfare State Employment, and Gender Pay Inequity. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26:1, p.36-52, DOI: 10.1080/08038740.2018.1424726

- (67) Sandberg P. K. (2018). The Corporatist Regime, Welfare State Employment, and Gender Pay Inequity. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26:1, p.36-52, DOI: 10.1080/08038740.2018.1424726
- (68) Sandberg P. K. (2018). The Corporatist Regime, Welfare State Employment, and Gender Pay Inequity. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26:1, p.36-52, DOI: 10.1080/08038740.2018.1424726
- (69) Smets M., Jarzabkowski P., Burke G. T., & Spee P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), p. 932–970
- (70) Sorignet P. E. (2014). Le métier de danseur. Retour sur une enquête. *STAPS* 2014/1 (n° 103), p. 119-131
- (71) Tanghe J., Wisse B., et Flier H.V. D. (2010). The formation of group affect and team effectiveness: The moderating role of identification. *Br. J. Manag.* 21, 2, p.340–358. DOI:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00656.x>
- (72) Tesch, R. (1990), *Qualitative Research. Analysis types and software tools*. The Falmer Press.
- (73) Thébaudeau-Müller W. (2014). La perception de l'entretien de recrutement et des facteurs d'arbitraire par les recruteurs. *Gestion et management*. dumas-01108438
- (74) Thorndike, E. (1920). "A constant error in psychological ratings". *Journal of Applied Psychology*4(1): p. 25–29
- (75) Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological rating. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.
- (76) Thornton P. H.; Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- (77) Tombal L. (2016). La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé. ULg Library. <http://lib.ulg.ac.be>
- (78) Wang S. G. (2018). "Does Physical Appearance Affect Income?" *China Academic Journal Electronic Publishing House*, 39(4), p. 19-33.
- (79) Wang S. G. (2018). "Does Physical Appearance Affect Income?" *China Academic Journal Electronic Publishing House*, 39(4): p. 19-33.
- (80) Weller I., Hymer C. B., Nyberg A. J. et Ebert J. (2018). How Matching Creates Value: Cogs and Wheels for Human Capital Resources Research. *Acad. Manag. Ann.* 13, 1 p. 188–214. DOI:<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0117>