



L'orientation scolaire et professionnelle

32/1 | 2003
Varia

Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement

Une analyse sur 313 candidats embauchés ou éliminés dans une multinationale du secteur industriel

The economic, subjective or objective logics of hiring. Example of a multinational industrial factory: Analysis of 313 Applicants (engaged or turned down)

Pascale Desrumaux-Zagrodnicki et Czeslaw Zagrodnicki



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/3178>

DOI : 10.4000/osp.3178

ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2003

Pagination : 75-96

ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Pascale Desrumaux-Zagrodnicki et Czeslaw Zagrodnicki, « Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 32/1 | 2003, mis en ligne le 01 mars 2006, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/osp/3178> ; DOI : 10.4000/osp.3178

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Tous droits réservés

Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement

Une analyse sur 313 candidats embauchés ou éliminés dans une multinationale du secteur industriel

The economic, subjective or objective logics of hiring. Example of a multinational industrial factory: Analysis of 313 Applicants (engaged or turned down)

Pascale Desrumaux-Zagrodnicki et Czeslaw Zagrodnicki

Introduction

- 1 Recruter du personnel implique aujourd'hui un recours quasi-systématique à plusieurs méthodes de sélection, sans doute dans le but de recouper les informations concernant les candidats, mais aussi afin de multiplier les chances de repérer le « meilleur » candidat parmi la masse de candidatures potentielles affluant sur le marché. Des méthodes extrêmement variées sont utilisées dans ces buts et reposent sur des critères valides ou non (Bruchon-Schweitzer & Ferrieux, 1991 ; Lévy-Leboyer, 1994 ; Schmidt & Hunter, 1998). Les recherches sur l'utilisation de ces méthodes permettent de dégager plusieurs constats. Premièrement, les méthodes les plus fréquemment utilisées en France comme l'entretien, la graphologie (Bruchon-Schweitzer & Ferrieux, 1991) ne constituent pas une base valide pour la prise de décision (Lévy-Leboyer, 1994 ; Schmidt & Hunter, 1998). Deuxièmement, un certain nombre de biais interviennent soit lors de l'entretien de recrutement (Arvey & Campion, 1982), soit lors de la prise de décision (Castrá, 1995 ; Desrumaux-Zagrodnicki, 2001 ; Pansu, 1997). Troisièmement, l'utilisation de certaines méthodes peut être source d'injustice (Schmidt & Hunter, 1998) : certaines méthodes valides (tests d'aptitudes) peuvent mettre en échec certaines catégories de population (Gottfredson & Sharf, 1988 ; Schmidt, Ones & Hunter, 1992), d'autres méthodes connues pour être invalides entraînent un choix fortuit de candidats et génèrent une injustice pour les candidats rejetés. Quatrièmement, les méthodes donnent lieu à des jugements d'équité différents (Steiner & Gilliland, 1996) : les C.V., les échantillons de travail et les

entretiens sont jugés les plus équitables par opposition aux tests de personnalité, aux contacts personnels (connaissance d'une personne influente dans l'entreprise) et à la graphologie considérés comme les supports les moins équitables¹. Le sentiment de justice ne semble être influencé, ni par les fréquences d'utilisation (la graphologie, même si elle est très utilisée en France, est considérée comme injuste), ni par la validité (les tests d'aptitude mentale générale, en dépit de leur validité, ne font pas partie des méthodes jugées les plus équitables). Les fréquences d'utilisation de certains supports de décision pourraient alors s'expliquer par des logiques financières et de gain de temps.

- 2 Force est donc de constater qu'il existe un écart entre une démarche de recrutement que l'on pourrait considérer comme valide et les procédures effectivement utilisées dans le monde du travail. Outre une logique scientifique qui consisterait à choisir un candidat sur la base de méthodes valides, d'autres logiques influencent la démarche de recrutement. Nous passerons donc en revue les arguments qui permettent d'émettre l'hypothèse que trois logiques modulent les décisions de recrutement : une logique économique, une logique objective et une logique subjective. Enfin, nous testerons l'hypothèse selon laquelle des logiques économiques et subjectives influenceraient tout autant que la logique objective la décision de recrutement.

Quelles logiques de recrutement ?

- 3 La prise de décision des recruteurs dépend de nombreux paramètres (Mellers, Schwarz & Cooke, 1998) relevant à la fois du type d'informations que les recruteurs possèdent à propos des évalués mais aussi des manières de juger et de décider faisant intervenir des règles ou des heuristiques de jugement, la prise de risque (Kahneman & Tversky, 1979), la confirmation d'hypothèses, le sentiment d'être informé (Schadron, 1991), la confiance en son jugement et le statut d'expert (Gaingouain, 1999).
- 4 Avant que la décision finale ne soit retenue, le processus de jugement va consister à réaliser des inférences à partir des informations disponibles (Dépret & Filisetti, 2001), ces inférences laissant libre cours à l'intervention des biais. Outre les biais que l'on pourrait appeler mécaniques reposant sur les problèmes de mémoire et d'accès à l'information (effet de primauté et de récence), l'activité de jugement fait intervenir des biais qui reposent davantage sur une recherche de la valeur des personnes, cette valeur reposant sur deux dimensions indépendantes, la dimension affective et la dimension utilitaire (Dubois & Beauvois, 2001). L'effet de similarité observateur-observé (Arvey & Campion, 1982) va par exemple impliquer cette dimension affective alors que la dimension utilitaire sera fonction d'informations de type économique mises à la disposition de l'évaluateur.
- 5 Lorsqu'une entreprise décide d'embaucher du personnel, plusieurs logiques semblent intervenir dans le processus. Une première logique de l'employeur est économique : pour minimiser les coûts liés à l'embauche, les conditions d'âge et de diplôme du candidat souvent incluses dans les mesures liées aux politiques de l'emploi, vont intervenir dans la sélection du personnel. Cette logique repose sur des critères économiques qui vont limiter les coûts salariaux au sens général (salaires, primes, charges, ancienneté) mais non valides sur le plan de la prédiction de performance. Cette logique économique, qui concerne une réduction des coûts liés aux caractéristiques des salariés, n'est pas à confondre avec la notion d'utilité économique des tests (Cascio & Ramos, 1991 ; Rolland, 2001 ; Salgado, 2001) qui a trait aux gains générés par l'utilisation des certaines

procédures de sélection. La notion d'utilité économique des tests, puisqu'elle prend en compte le principe de validité, ne peut être en effet incluse dans la présente définition de la logique économique. Cette dernière concerne les économies que l'entreprise pourra réaliser lorsqu'elle embauche, par exemple, des personnes jeunes, en recourant à des dispositifs d'insertion permettant de bénéficier de conditions d'embauche privilégiées, d'exonération de cotisations... À l'inverse, cette même logique impliquera, au mépris des études de validité concernant l'âge (Schmidt & Hunter, 1998), le rejet de salariés plus âgés, pour limiter les coûts liés à l'ancienneté. De même, le rejet des non diplômés et l'embauche de personnes diplômées voir surdiplômées permet tout d'abord de faire l'économie de la formation. De plus, lorsque le critère requis est de type C.A.P.-B.E.P., les bacheliers diplômés, compte tenu de la concurrence, se verront, selon cette logique, fixer un salaire d'embauche minimal correspondant aux diplômes minimaux requis.

- 6 Une deuxième logique, objective, est basée sur l'idée que, pour évaluer les compétences des personnes sur un poste de niveau de qualification donné, la sélection du personnel doit s'appuyer sur des tests d'aptitudes ou de situation valides, c'est-à-dire mesurant ce qu'ils sont censés mesurer et permettant de prédire la performance au travail.
- 7 Enfin, une dernière logique, subjective ne reposant pas sur des critères valides au regard du poste contribue à l'embauche des personnes. Elle s'appuie la plupart du temps sur des critères peu ou non valides comme les recommandations, les références professionnelles, les informations extraites d'entretiens non structurés, l'évaluation de la personnalité (par exemple, la manière dont la personne communique), les valeurs et normes repérés chez le candidat (la manière dont il explique les événements à son futur employeur). Les informations normatives, c'est-à-dire mettant en avant des critères socialement valorisés tels que l'internalité, peuvent infléchir les jugements même si, de manière concomitante, des informations sur la compétence sont mises à la disposition des recruteurs (Desrumaux-Zagrodnicki & Rainis, 2000 ; Pansu, 1997).

Les logiques économiques de recrutement

- 8 La contrainte économique occupe une place majeure dans le recrutement (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Plusieurs facteurs sous-jacents à cette logique économique visent à limiter les coûts salariaux pour l'entreprise. L'âge et le sexe des candidats, en dépit des lois relatives au recrutement², peuvent avoir un poids sur les décisions (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Ces variables, appelées « catégories primitives », sont considérées comme prépondérantes dans la perception sociale. Elles permettraient en effet d'appréhender autrui de façon écologique et rapide et d'établir une différenciation entre types d'individus.
- 9 L'âge du candidat et son niveau de qualification constituent des critères bien réels de sélection liés à une logique économique. L'embauche des candidats jeunes permet tout d'abord une diminution des coûts salariaux en évitant la prise en compte de l'ancienneté. En outre, les mesures financières (emplois jeunes, contrats de qualification...) encourageant l'insertion professionnelle des jeunes incite à préférer cette population. Enfin, les salariés jeunes apparaissent plus malléables, ce qui donne le sentiment à l'entreprise et aux dirigeants qu'ils pourront employer ce personnel de manière polyvalente ou le déplacer en fonction des économies à réaliser selon les politiques de gestion des emplois. Une analyse de contenu des annonces de l'apec fait apparaître le plus souvent une norme de désirabilité sociale concernant une tranche d'âge qui semblerait

idéale (25-35 ans)³. Pourtant, il est établi que l'âge constitue l'un des indicateurs les moins fiables de la performance au travail puisque la validité prédictive est de -.01 selon Schmidt et Hunter (1998).

- 10 Le diplôme contribue également à cette logique économique puisque les employeurs feront forcément l'économie de la formation. Par ailleurs, ce critère ne saurait être retenu comme un critère valide puisque sa validité équivaut à .10 et .20 (Schmidt & Hunter, 1998). La logique d'embauche basée sur la formation sous-tend trois manières de sélectionner. La première manière consiste à embaucher des personnes diplômées par rapport à des non diplômées. La deuxième façon de sélectionner, liée à la concurrence en matière d'emploi, amène les employeurs à recruter des personnes ayant un niveau de qualification supra-ordonné par rapport à un poste donné⁴. Ainsi, certains recruteurs vont préférer un candidat bac + 2 à un candidat possédant un C.A.P. ou un B.E.P. ou à un non diplômé. « L'émergence d'un standard à "bac + 2" pour toute une série d'emplois qui accueillaient antérieurement des non diplômés a des effets majeurs sur le chômage des non qualifiés » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p. 53). Une troisième tendance repose sur la préférence de candidats possédant un diplôme généraliste plutôt que très spécifique de façon à pouvoir employer les candidats de manière polyvalente et à restreindre le nombre de postes spécifiques.

Les logiques objectives de recrutement

- 11 Recruter de manière objective passe par l'utilisation d'outils de mesure valides pour repérer les compétences d'une personne. S'appuyer sur des outils ayant une bonne validité permettrait de sélectionner des candidats ayant des chances d'être performants et de réussir sur le poste de travail. Les outils d'évaluation valides constituent des prédicteurs satisfaisants de la réussite professionnelle des candidats. Parmi ceux-ci, les batteries d'aptitude mentale générale occupent une place particulière. Elles présentent la validité la plus forte (.51) avec les échantillons de travail (.54) et ont l'avantage par rapport à ces derniers d'être les méthodes les moins coûteuses (Schmidt & Hunter, 1998). En outre, les batteries mesurant l'aptitude mentale constituent le meilleur prédicteur d'apprentissage professionnel.
- 12 Les variables relevant donc réellement d'une logique objective sont l'évaluation des aptitudes et l'essai en situation de travail. Les aptitudes, caractéristiques qui différencient les individus entre eux, devraient permettre de prédire les résultats ultérieurs dans l'apprentissage ou l'exécution d'une tâche qui les met en jeu. Les « tests de situation » constituent une forme voisine de l'essai professionnel parce qu'ils sont constitués par des situation-tests simulant une situation réelle de travail. Le sujet confronté à cette situation doit la traiter et son comportement est observé aussi précisément et systématiquement que possible par des observateurs formés et munis de grilles d'observation adéquates. Les tests de situation, lorsqu'ils sont construits et menés de manière systématique, apportent une contribution significative à l'évaluation de la personnalité, des compétences et au pronostic du succès professionnel notamment dans les postes impliquant l'exercice de l'autorité et la charge de responsabilités de gestion.
- 13 Pour autant, ces techniques les plus valides sont peu utilisées (Bruchon-Schweitzer & Ferrieux, 1991). Les recruteurs ne fondent pas a priori le choix de leurs techniques sur les critères de validité des outils. Ces données mettant en avant une fréquence d'utilisation

limitée pour les outils les plus valides confortent l'hypothèse selon laquelle des logiques autres qu'une logique réellement objective sous-tendent la sélection des candidats.

Les logiques subjectives de recrutement

- 14 L'intervention des biais dans les décisions de recrutement est massive (Arvey & Campion, 1982 ; Cesare, 1996). Outre les biais liés aux variables primitives comme le sexe et l'origine ethnique, les effets de nombreux autres stéréotypes et biais ont pu être recensés tels que ceux de similarité observateur-observé (Moore, 1998), d'apparence physique (Bruchon-Schweitzer, 1990 ; Jackson, Hunter & Hodge, 1995), de première impression, de confirmation d'hypothèse, de halo (Lavoegie, 1961 ; Thorndike, 1920). 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 (Beauvois, Bourjade & Pansu, 1991). En effet, un candidat évoquant des causes internes, donc liées à sa personnalité, 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 (Desrumaux-Zagrodnicki & Rainis, 2000 ; Pansu, 1997) ou encore les résultats d'un essai professionnel (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001). Ces biais influencent nettement le déroulement de l'entretien et les prises de décision consécutives à celui-ci (Arvey & Campion, 1982 ; Cesare, 1996 ; Marshall, Stamps & Moore, 1999 ; Moore, 1998) et ce, d'autant plus que l'entretien est peu structuré.
- 15 C'est une des raisons pour lesquelles l'entretien a une validité limitée, les coefficients de corrélations entre les résultats de ce dernier et la réussite professionnelle n'atteignant que .14 à .23 (Robertson & Smith, 1989) ou à .38 (Schmidt & Hunter, 1998), cette dernière corrélation incluant les entretiens structurés et non structurés. Les buts de l'entretien sont généralement multiples, ce qui explique sa fréquence d'utilisation élevée malgré sa faible validité. L'attrait pour l'entretien est motivé par le fait qu'il va permettre d'obtenir des informations complémentaires du C.V. et de se faire une impression générale sur la personne, de repérer des traits de personnalité, des comportements ou encore des caractéristiques physiques de ces personnes.
- 16 Il est pourtant démontré que, moins l'entretien est structuré, plus sa validité est faible. Schmidt & Hunter (1998) observent une validité de .35 pour les entretiens non structurés et de .51 pour les entretiens structurés. Il faut ici préciser la notion de structure. Les entretiens structurés, comme les entretiens situationnels, sont issus d'une analyse du travail (Balicco, 2001) qui sera suivie pour retenir les questions de l'entretien de plusieurs étapes (pertinence et objectivité des exigences relatives au poste auprès des professionnels, attribution des descripteurs aux différentes dimensions...). Pour que l'entretien soit valide, la structure de l'entretien doit être basée sur des questions valides au regard du poste ou des performances. La législation (article L. 121-6, Code du travail) précise que les questions *doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles* (Martin, 2001). Par conséquent, poser les mêmes questions à tous les candidats n'est pas une garantie que l'entretien est valide si les questions ne portent pas sur la capacité à occuper le poste. À ce titre, beaucoup d'entretiens de recrutement utilisés par des interviewers respectant une liste de questions précises et ordonnées présentent une structure reflétant une validité apparente

mais ne sont pas valides. Ainsi, les questions portant sur le service militaire, la famille, les loisirs, les ambitions, le cursus scolaire, le positionnement par rapport au groupe..., même si elles sont systématiquement posées, ne peuvent être considérées comme valides pour un poste à dominante manuelle et technique. Pour cette raison, la grille d'entretien utilisée par l'entreprise, objet de la recherche, ne peut être considérée comme valide et l'entretien ne peut donc être considéré comme un instrument pronostiquant de manière fiable le succès professionnel.

- 17 D'autres critères subjectifs basés sur les références familiales, politiques ou d'appartenance des personnes constituent des critères déterminants pour l'embauche ou le refus d'une candidature. Ainsi, le fait d'avoir un parent travaillant dans l'entreprise constitue un critère positif sans doute parce qu'il met en avant les valeurs culturelles basées sur la coopération, l'entente, l'interactivité et la reconnaissance des salariés en place. Cependant, ce critère devient négatif si les parents sont syndiqués et militants dans l'usine. L'utilisation des références pour prendre des décisions est fréquente (Lévy-Leboyer, 1996). Pourtant les références concernant le plus souvent des traits de personnalité posent des problèmes de validité et de justice. Si les références avancées par un ancien employeur atteignent une validité de .23 selon Schmidt & Hunter (1998), celles qui consisteraient à déduire des dispositions chez les enfants postulant à partir d'informations sur leurs parents salariés de l'entreprise ne s'avèrent pas fiables.
- 18 Recruter en priorité des candidats bénéficiant d'une expérience courte ou d'un intérim dans l'entreprise relève également d'une logique subjective. La préférence des recruteurs va le plus souvent aux candidats ayant déjà travaillé dans le cadre d'un contrat à durée déterminée ou d'un intérim, voire d'un contrat à durée indéterminée, dans le champ professionnel ciblé. L'expérience professionnelle ne peut pas relever d'une logique objective dans la mesure où, premièrement, sa validité va de .01 à .18 (Hunter & Hunter, 1984 ; Schmidt & Hunter, 1998) et, deuxièmement, le nombre d'années d'expérience est pris en considération sans analyse de l'efficacité réelle de la personne sur le poste, ce qui constituerait une information à caractère objectif. De même, une simple appréciation de l'intérim, favorable ou défavorable, ne peut être retenue comme un indicateur objectif de la performance au travail, une évaluation de l'intérim devant reposer sur une liste de critères valides établis sur la base d'une analyse du travail.

Logiques économiques, objectives et subjectives et recrutement

- 19 En définitive, étant donné la multiplicité des facteurs qui influencent le recrutement, on peut avancer que la démarche de recrutement, loin d'être guidée par la seule rationalité scientifique, l'est aussi par des facteurs qui peuvent sembler présenter certaines garanties (données d'entretien, expérience du candidat lors d'une période antérieure de travail en intérim, fait que le candidat ait des parents travaillant dans l'entreprise ou qu'il bénéficie de recommandations...) mais qui sont typiquement sources de biais (première impression, effet de halo, illusion d'être informé...).
- 20 Au-delà du recours, dans l'évaluation professionnelle, à des critères validés garants de la scientificité de la démarche évaluative, nous savons que l'homme évaluateur, tout comme l'homme de la rue d'ailleurs, n'a qu'un accès limité aux déterminants de son jugement (Nisbett & Bellow, 1977). L'effet des biais socio-cognitifs et socio-affectifs nous autorise à penser qu'un candidat satisfaisant à certains critères valides pourrait être évincé en raison de processus de décision donnant du poids à des critères de sens commun.

- 21 Deux autres éléments, cette fois plus spécifiques à la fonction d'évaluateur, vont expliquer la part de subjectivité qui s'imisce forcément dans les jugements. Premièrement, la particularité de la démarche de recrutement est de placer l'évaluateur en situation de pouvoir, l'exercice de ce pouvoir ne pouvant évidemment consister en une simple application de critères scientifiques, ce qui placerait l'évaluateur dans un rôle d'exécutant. La prise de pouvoir implique une marge de liberté qui s'appuie sur l'intervention de critères personnalisés aussi peu rationnels puissent-ils être. Le deuxième élément plus caractéristique du processus de décision concerne l'intervention de contraintes laissant libre cours aux heuristiques de jugement. Le traitement simultané d'une multitude d'informations nécessite, d'une part, un temps, une énergie et un investissement dont les recruteurs ne disposent pas la plupart du temps, en raison de la charge de travail, des impératifs temporels liés au besoin de personnel. D'autre part, le traitement complexe n'est pas le propre de l'homme aussi rationnel veuille-t-il être et il emploie à son insu des raccourcis cognitifs qui lui permettent d'inférer plus économiquement des dispositions, qualités ou insuffisances chez les évalués. Ainsi, des heuristiques de disponibilité de certaines informations évocatrices, de représentativité en termes de prototype du salarié efficace (Dépret & Filisetti, 2001) vont guider les jugements.
- 22 Ces raisonnements nous conduisent à affirmer que la décision finale en matière de recrutement n'est pas basée uniquement sur la logique objective. En effet, même si les candidats retenus ont des notes acceptables aux tests d'aptitudes et de situations, il est nécessaire pour ces candidats de remplir, en outre, un certain nombre de conditions économiques (âge, diplôme) et subjectives relevant davantage de biais (impression positive à l'issue de l'entretien, information spécifique...). Nous affirmons que les logiques économiques et subjectives peuvent même contrarier la logique objective initiale mise en place par l'entreprise.
- 23 De manière opérationnelle, les variables sous-jacentes à chacune des logiques seront les suivantes :
- 24 Pour la logique économique, les variables âge et diplômes seront retenues. La logique objective sera opérationnalisée à partir des résultats aux différents tests d'aptitude utilisés dans l'entreprise. Pour la logique subjective seront pris en compte 1) le fait d'être enfant du personnel de X, 2) l'appréciation favorable concernant les parents, 3) la recommandation par la hiérarchie, 4) le fait d'avoir travaillé en intérim dans l'entreprise et 5) le fait de bénéficier d'un avis favorable suite à l'entretien. En dépit de sa popularité, l'expérience professionnelle constitue également un critère non valide (.18). Enfin, l'entretien malgré sa fréquence d'utilisation reste également une méthode dont la validité est limitée (.35) et ne peut être classé parmi les méthodes scientifiques.
- 25 Une hypothèse relative à chacune des trois logiques peut alors être testée :
- 26 Concernant la logique économique, les candidats jeunes et diplômés auront plus de chances d'être embauchés. Concernant la logique objective, les candidats ayant réussi les tests d'aptitude auront plus de chances d'être retenus que les candidats ayant de faibles moyennes aux tests. Concernant la logique subjective, les candidats 1) dont les parents, travaillant dans l'entreprise considérée, bénéficient d'une appréciation favorable 2) recommandés par la hiérarchie 3) ayant réalisé un intérim et 4) dont l'avis suite à l'entretien est favorable auront plus de chances d'être retenus. Concernant l'ensemble

des logiques, plus le sujet cumule de facteurs favorables toutes logiques confondues, plus il a de chances d'être embauché.

- 27 Enfin, une dernière hypothèse peut être avancée concernant le poids des logiques : les logiques économiques et subjectives peuvent contrarier la logique objective dans la mesure où elles interviennent dans la décision finale.

Population

- 28 Pour mesurer l'impact de ces logiques sur les décisions de recrutement, l'analyse a porté sur 313 candidats à des postes d'agents de production ayant postulé en 1998 et en 1999 dans une entreprise multinationale du secteur industriel. Deux cent trois candidats ont fait l'objet d'un refus et 110 candidats ont été recrutés.

Le recrutement à l'usine X

- 29 Le terrain de recherche étant l'usine X, les procédures de recrutement comprenaient trois étapes successives qui sont, premièrement, les tests d'aptitudes intellectuelles et de connaissance, deuxièmement, l'évaluation comportementale et troisièmement, l'entretien. L'échec à l'une de ces épreuves était éliminatoire. Si le candidat échouait à l'une des étapes, il recevait un courrier de refus de candidature sans concourir à l'étape suivante.
- 30 Les tests mesuraient les aptitudes intellectuelles (raisonnement abstrait, visualisation spatiale) et les connaissances générales par le raisonnement concret (tests de mathématiques), par le raisonnement verbal (compréhension verbale/lecture silencieuse) et par le vocabulaire (test de français). L'évaluation comportementale consistait à observer les candidats durant une épreuve d'assemblage d'un bloc serrure à l'aide d'un mode opératoire afin de réaliser un pronostic global d'adaptation. La logique reposait sur l'utilisation d'un exercice technique pour évaluer les facultés d'adaptation des candidats, leur dextérité au travail et leurs comportements (respect rigoureux des consignes, coopération avec autrui...). Les candidats disposaient chacun d'une boîte à outils et des accessoires de travail. L'évaluation comprenait cinq étapes : l'étape 1 (10 minutes), basée sur les consignes, permettait d'évaluer les qualités d'écoute et la lecture des consignes ; l'étape 2 (10 minutes), basée sur le premier montage de la serrure, permettait d'évaluer le respect des consignes de sécurité, le respect du mode opératoire, la dextérité manuelle, le respect de la qualité, la ténacité, l'attitude, les suggestions que le candidat faisait pour améliorer le montage ; l'étape 3 (20 minutes), basée sur un travail en groupe, permettait d'évaluer la communication, la force de proposition ; l'étape 4, correspondant au deuxième montage (5 minutes), permettait d'évaluer les mêmes critères que la phase 2 ; l'étape 5, basée sur le rangement du poste de travail, permettait d'évaluer le respect des consignes de travail.
- 31 L'entretien individuel était réalisé par l'un des quatre chargés de recrutement selon un schéma préétabli pour estimer la capacité à intégrer un groupe et la position par rapport à ce groupe, le comportement vis-à-vis de la hiérarchie, la maîtrise de soi, le réalisme des ambitions, les capacités à gérer les contraintes, le cursus scolaire et l'expérience professionnelle (niveau de réussite et de satisfaction), la vie familiale et sociale, le service militaire et les loisirs. Si la grille semblait structurée, la plupart des questions posées, comme nous l'avons précisé plus haut, n'étaient pas directement en lien avec les

exigences du poste d'opérateur et avec les aptitudes requises pour ce poste. Pour cette raison, ce type d'entretien n'a pu être considéré comme valide.

- 32 En conclusion, une première condition pour être embauché était de réussir ces trois épreuves. Outre ces conditions de réussite, d'autres critères, d'après l'examen des dossiers, pouvaient contribuer à l'élimination des candidats (santé, agent dont les parents sont syndiqués, période d'intérim antérieure non satisfaisante...). Inversement, un intérim satisfaisant chez X ne compensait pas l'échec à l'une des épreuves même si l'agent ayant effectué l'intérim était recommandé par son chef d'atelier.

Matériel

- 33 Une grille de saisie construite⁵ en fonction des informations présentes dans le dossier se composait de trois parties : les renseignements factuels (âge, sexe, origine ethnique...), les résultats aux tests et les appréciations lors de l'entretien.

Résultats

Comparaisons des candidats (tris croisés embauchés/refusés)

- 34 Les résultats sont récapitulés logique par logique et permettent d'apporter les premiers éléments de réflexion sur ces logiques concernant les 110 candidats embauchés et les 203 candidats non recrutés.

Les caractéristiques individuelles et familiales des candidats embauchés et refusés

- 35 Les caractéristiques mentionnées dans ce paragraphe sont des indications sur la composition de l'échantillon mais n'entrent pas dans le test des hypothèses. La majorité de la population embauchée est masculine (90 % d'hommes). Parmi les embauchés, 60 % sont célibataires, 34,5 % des hommes mariés, 4,5 % veufs et 1 % divorcés. Les hommes mariés et les veufs ont plus de chances d'être embauchés que les célibataires ou divorcés ($\chi^2(3) = 14.76, p < .002$). Les célibataires restent cependant majoritaires parce qu'ils sont très nombreux à postuler (sur les 218 célibataires postulant, 70 % ont été refusés). 69 % des embauchés n'ont pas d'enfants et 99 % des embauchés sont d'origine française.

Les caractéristiques contribuant à la logique économique

- 36 Les variables « âge » et « diplôme » ont été retenues (tableau 1). La majorité des candidats ($n = 236$) a entre 21 et 30 ans. L'âge n'a pas d'effet significatif sur l'embauche ($\chi^2(3) = .48, ns$) : cette absence d'effet s'explique par une fréquence majoritaire de sujets jeunes. En effet, la très forte représentativité des jeunes et la très faible représentation de candidats au-delà de trente ans ne permet pas d'aboutir à un effet significatif de l'âge. La variable « diplôme » a un effet significatif sur l'embauche ($\chi^2(5) = 46,26, p < .001$). La quasi-totalité (89,1 %) des personnes embauchées a un diplôme allant du CAP au Bac.

Tableau 1/Table 1

	EMBAUCHÉS	REFUSÉS	TOTAL
<i>Âge</i>			
Moins de 21 ans	12	24	36
De 21 à 25 ans	57	111	168
De 26 à 30 ans	26	42	68
Plus de 30 ans	15	26	41
<i>Diplômes</i>			
Sans diplôme	12	30	42
C.A.P.-B.E.P. (Industrie)	37	126	163
C.A.P.-B.E.P. (Hors Industrie)	34	25	59
Bac	27	14	41
Supérieurs au Bac	0	17	7

Variables concourant à la logique économique pour les 313 candidats (en fréquence)
Variables intervening in the economic logic for the 313 applicants (frequencies)

Les caractéristiques contribuant à la logique objective

- 37 Les résultats aux tests ainsi que le pronostic global d'adaptation ont été retenus comme variables objectives. Les résultats aux tests (*tableau 2*) ont été traités au moyen d'une analyse de variance.

Tableau 2/Table 2

Moyennes des notes aux tests			
	Embauchés (<i>n</i> = 109)	Refusés (<i>n</i> = 201)	<i>P</i>
Raisonnement abstrait	3.4	2.80	.0001
Raisonnement verbal	2.86	2.36	.0001
Vocabulaire	2.7	2.13	.0001
Raisonnement concret	2.79	2.38	.0001

Représentation spatiale	3.04	2.46	.0001
Pronostic global d'adaptation	3.10	2.44	.0001
Pronostic d'adaptation des 310 candidats			
Note globale	Embauchés	Refusés	Total
1	0	14	14
2	1	88	89
3	96	95	191
4	12	14	16
B : les notes aux tests d'un candidat embauché et de 2 refusés n'ont pas pu être récupérées.			

Variables concourant à la logique objective pour les 313 candidats : moyennes des notes aux tests et pronostic d'adaptation

Variables intervening in the objective logic for the 313 applicants : means of rates for tests and adaptation pronostic

- 38 Les moyennes des embauchés sont toujours significativement plus élevées que celles des refusés : pour le raisonnement abstrait ($F(1, 309) = 24, p < .0001$), pour le raisonnement verbal ($F(1, 309) = 23.56, p < .0001$), pour le vocabulaire ($F(1, 309) = 36.5, p < .0001$), pour le raisonnement concret ($F(1, 309) = 15.50, p < .0001$) et pour la représentation spatiale ($F(1, 309) = 21.27, p < .0001$). Les pronostics d'adaptation des deux groupes sont également significativement différents ($F(1, 308) = 96.71, p < .0001$).
- 39 La variable « note au pronostic d'adaptation » a un effet significatif sur l'embauche ($\chi^2(4) = 83.09, p < .001$) et 99,1 % des personnes embauchées ont une note supérieure ou égale à 3.

Les caractéristiques contribuant à la logique subjective

- 40 Les variables « enfant du personnel », « avis sur les parents », « recommandations », expérience en tant qu'intérim ou C.D.D. chez X et « entretien » (tableau 3) ont été retenues pour la logique subjective.

Tableau 3/Table 3

	EMBAUCHÉS	REFUSÉS	TOTAL
Enfant du personnel			
Oui	43	43	86
Non	67	160	227
Appréciations concernant les parents			

Favorable	44	32	76
Réservé	0	4	4
Défavorable	0	8	8
Pas de parents chez X	66	159	225
Recommandations			
Syndicat	17	9	16
Hiérarchie	13	2	15
Personnalité	4	6	10
Non	85	186	271
Avis suite à l'entretien			
Favorable	110	49	159
Réservé	0	22	22
Défavorable	0	17	17
Expérience			
Intérim	41	64	105
C.D.D.	58	0	58
Ni intérim, ni de C.D.D.	11	139	150
<i>Remarque</i> : Les candidats pour lesquels un avis est donné suite à l'entretien ont passé certains barrages, notamment celui des tests. Pour ces raisons, la population ayant effectivement subi un entretien se compose de 198 sujets.			

Variables concourant à la logique subjective pour les 313 candidats (en fréquence)

Variables intervening in the subjective logic for the 313 applicants (frequencies)

- 41 Le fait d'être « Enfant du personnel » facilite l'embauche ($\chi^2(5) = 11.48, p < .0007$). 78,30 % des candidats refusés ne sont pas enfants du personnel. La variable « Appréciation des parents » a un effet significatif sur l'embauche ($\chi^2(3) = 27.08, p < .01$). 40 % des embauchés ont des parents ayant bénéficié d'une appréciation positive. Le fait d'être recommandé a un effet significatif sur l'embauche ($\chi^2(4) = 21.64, p < .0002$). 91,60 % des candidats éconduits n'ont pas eu de recommandations alors que la recommandation par la hiérarchie a un poids important puisque 86,70 % des bénéficiaires de ce type de recommandation ont été embauchés. Le fait d'avoir réalisé un intérim ou un C.D.D. chez X accroît significativement les chances d'être embauché ($\chi^2(2) = 156.64, p < .001$). 100 % des

personnes ayant eu un C.D.D. et 37,3 % des personnes ayant effectué un intérim ont été embauchées contre 10 % des personnes n'ayant effectué ni intérim, ni C.D.D.

- 42 L'avis relatif à l'entretien a un effet significatif sur l'embauche ($\chi^2(3) = 60.71, p < .001$). La totalité des embauchés bénéficie d'un avis favorable à l'issue de l'entretien. 55,70 % des personnes refusées avaient pourtant obtenu un avis favorable suite à l'entretien.

Conclusion

- 43 Les facteurs influençant significativement la décision d'embaucher ou de reléguer les candidats à l'emploi confirment l'intervention de plusieurs logiques. Parmi les variables concourant à la logique économique, le diplôme a un effet significatif. En outre, si la moyenne d'âge ne diffère pas réellement entre les embauchés et les refusés, ceci est lié au profil général des candidats, âgés de moins de 30 ans pour la plupart.
- 44 En ce qui concerne la logique objective, les résultats aux tests sont déterminants pour l'embauche et les candidats recrutés ont des notes significativement meilleures que les candidats refusés. En outre, il faut bénéficier d'un pronostic d'adaptation égal ou supérieur à 3 sur une échelle de 5 pour être embauché.
- 45 La logique subjective est également présente. Être enfant du personnel X a un poids indéniable sur l'embauche, mais encore faut-il que les parents bénéficient d'une appréciation favorable. En outre, l'entretien est également déterminant puisque l'avis défavorable ou réservé est éliminatoire.
- 46 Les trois logiques semblent bien à l'œuvre et des analyses factorielles multiples vont permettre de mesurer le poids de chacune de ces variables sur les facteurs.

Résultats des analyses factorielles des correspondances multiples

- 47 Des analyses factorielles multiples ont permis de confronter des réponses de formats différents. Pour réaliser ces analyses, quelques regroupements ont été effectués (la variable « intérim » est associée à la variable « C.D.D. »; les notes aux tests sont regroupées). Une première analyse globale a été réalisée sur tout l'échantillon et deux analyses ont été réalisées respectivement pour les échantillons des embauchés et des refusés.

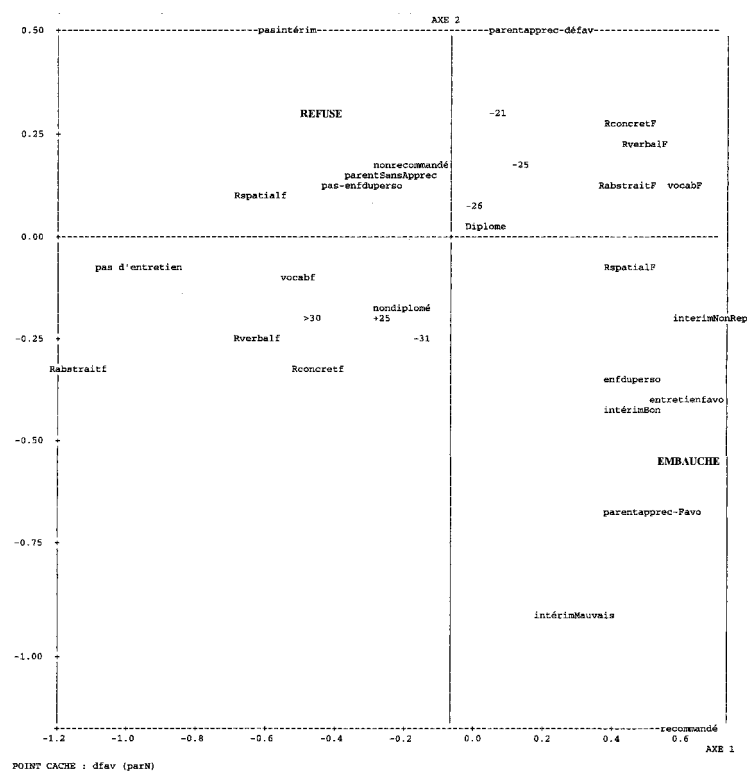
L'analyse factorielle globale (embauchés/refusés)

- 48 L'analyse factorielle des correspondances (graphique 1) est basée sur 311 individus actifs, 13 variables actives et deux variables illustratives (embauchés, refusés). Les trois premiers facteurs correspondent à 36,92 % de la variance.
- 49 Le facteur 1 (18,84 % de variance, valeur propre = .25) oppose la population des embauchés située sur le pôle positif de l'axe et celle des refusés située sur le pôle négatif de l'axe. Les variables contribuant le plus sont caractérisées par les contributions suivantes⁶ : sur le pôle positif, le fait de bénéficier d'un avis favorable à l'entretien (8.2), d'avoir réussi les tests de vocabulaire (8.7), de raisonnement verbal (5.3) et spatial (4.3) et

sur le pôle négatif, les refusés sont caractérisés par un échec en raisonnement abstrait (13.4), spatial (5.6), verbal (5.9), concret (5.2) et l'absence d'intérim (4.7).

- 50 Pour le facteur 2 (9,89 % de variance, valeur propre = .13), en coordonnée négative, les variables qui contribuent le plus à expliquer la variable illustrative « embauchés » sont le fait d'avoir été recommandé (12.1), d'avoir des parents bénéficiant d'un avis favorable (7.8), de bénéficier d'un avis favorable à l'entretien (5.8) et le fait d'avoir réalisé un intérim bon (5.3). En coordonnée positive, les refusés se caractérisent par un entretien défavorable (31.1), une appréciation défavorable des parents (7.7), une absence d'intérim (8).
- 51 Le facteur 3 (8,19 % de l'inertie totale, valeur propre = .11) en coordonnée positive est caractérisé par le fait d'être faible en vocabulaire (7.9) et en raisonnement verbal (6), le fait d'être diplômé (4.7) et le fait d'avoir moins de 25 ans (9.2). En coordonnée négative, les contributions les plus fortes concernent l'absence de diplôme (25.2), le fait d'être âgé de plus de 25 ans (11.4), le fait d'être fort en vocabulaire (10.6) et en raisonnement verbal (5.4).

Figure 1



Analyse factorielle des correspondances multiples sur l'ensemble de la population (Plan 1-2) Légende (R : raisonnement ; f : fort aux tests) ; les chiffres correspondent aux âges des candidats.

Conclusion de l'analyse factorielle globale

- 52 Sur le premier facteur, les embauchés se distinguent des refusés essentiellement en fonction des variables subjectives et objectives. L'avis favorable à l'entretien ainsi que la réussite aux tests sont des conditions déterminantes. Les refusés sont éliminés en raison de l'échec aux différents tests et de l'absence d'intérim. Sur le facteur 2, les variables qui

distinguent les embauchés des refusés sont surtout subjectives. Les embauchés sont essentiellement caractérisés par le fait d'être recommandé, d'avoir bénéficié d'une appréciation favorable de l'intérim. Chez les refusés, des variables subjectives (avis défavorable à l'entretien, appréciation défavorable des parents, absence d'intérim) semblent avoir déterminé les jugements. Enfin, les variables économiques contribuent plus nettement à la définition du facteur 3.

L'analyse factorielle des embauchés

- 53 L'analyse factorielle des correspondances est basée sur 110 individus actifs et 6 variables actives. Les trois premiers facteurs représentent 40,32 % de l'inertie totale.
- 54 Le facteur 1 (14,36 % de la variance, valeur propre = .23) est essentiellement défini⁷ par des variables économiques (diplôme et âge) ou des variables subjectives (parents bénéficiant d'une appréciation favorable et intérim). Deux sous populations d'embauchés existent. D'une part, sur le pôle négatif, se distinguent ceux qui sont enfants de personnel de X, dont les parents sont appréciés (18.1), pas vraiment diplômés ou trop diplômés (6.4) et n'ayant effectué ni intérim, ni C.D.D. (4.3) et ceux qui bénéficient d'une recommandation (7). D'autre part, sur le pôle positif, les embauchés sont caractérisés par une appréciation négative pour l'intérim (19.4) et la faiblesse aux tests (12). Le facteur 2 (13,51 % de la variance, valeur propre = .22) est essentiellement défini par des variables économiques [en coordonnée négative : pas ou trop de diplôme (17.7) et en coordonnée positive, âge inférieur à 21 ans (29.1)] et par une variable subjective [en coordonnée négative : absence d'intérim (18.7)]. Le facteur 3 (12,45 % de la variance, valeur propre = .20) est encore essentiellement défini par des caractéristiques économiques comme les diplômes pas assez ou trop élevés (7.5) et l'âge (22.1 pour les candidats de 21 ans à - de 26 ans et 19.6 pour les candidats de 26 à - de 31 ans) mais aussi par une variable subjective : le fait d'être recommandé (10.7).

L'analyse factorielle des candidats refusés

- 55 Les trois premiers facteurs représentent 38,23 % de l'inertie totale (201 individus actifs, 7 variables actives⁸).
- 56 Le facteur 1 (14,43 %, valeur propre = .24) est essentiellement défini par des variables objectives [en coordonnée positive : force aux tests (17.1) et en coordonnée négative : faiblesse aux tests (11.1)], par des variables subjectives [en coordonnée positive : entretien défavorable (12.1), mauvais intérim (4.9), absence de recommandation (11.3) et parents défavorablement appréciés (4.2)] et enfin par des variables économiques [en coordonnée négative : âge supérieur à 30 ans (7.7)]. Le facteur 2 (12,83 % de l'inertie totale, valeur propre = .22) comprend des variables subjectives [en coordonnée positive, le fait d'avoir été recommandé (22.7) et en coordonnée négative, le fait d'avoir réalisé un mauvais intérim (15.6), le fait de bénéficier d'un avis défavorable à l'entretien (14.3)].
- 57 Le facteur 3 (10,96 % de l'inertie totale, valeur propre = .18) est surtout défini par des variables subjectives [en coordonnée positive : bon intérim (19.6) et entretien favorable (11.6) et en coordonnée négative : appréciation favorable des parents (8.9) et entretien défavorable (6.9)] ou économiques [en coordonnée positive, pas ou trop de diplômes (12.4)].

- 58 En conclusion, ce sont des variables valides comme les tests et les variables subjectives comme l'intérim, les recommandations ou le fait d'être un enfant du personnel de X qui discriminent le plus les deux populations.
- 59 Plusieurs sous populations d'embauchés existent : d'une part, ceux qui sont enfants du personnel, dont les parents sont appréciés, pas vraiment diplômés ou trop diplômés et n'ayant effectué ni intérim, ni C.D.D. et, d'autre part, ceux qui n'ont pas fait d'intérim ou ayant reçu une appréciation négative pour l'intérim et qui sont faibles aux tests. Ces résultats mettent en évidence la multiplicité des critères ayant servi à la sélection, les tests n'apparaissant plus lors de la décision finale déterminants pour l'embauche.

Discussion

- 60 À partir des comparaisons statistiques de type Khi carré, différentes logiques ont pu être identifiées. L'effet de la logique objective est tout d'abord démontré puisque les tests ainsi que le pronostic d'adaptation ont tous un effet déterminant sur l'embauche. Une part importante des candidatures non retenues est liée aux échecs aux tests. La logique subjective intervient également avec certitude : premièrement, le fait d'être enfant du personnel de X accroît significativement les chances d'être employé et deuxièmement, une appréciation positive des parents augmente sensiblement les chances d'embauche. En outre, la grande majorité des candidats éconduits n'a pas bénéficié de recommandations alors que 86,9 % des bénéficiaires d'une recommandation par la hiérarchie ont été embauchés. La variable « Intérim et C.D.D. » a un poids décisif sur l'embauche car une personne qui n'a pas été intérimaire ou en C.D.D. voit ses chances d'être embauchée réduites à 10 %. Enfin, conformément à une logique économique, on choisit avant tout des personnes diplômées et rapidement opérationnelles (89 % des personnes embauchées ont un diplôme allant du C.A.P. au B.A.C.).
- 61 L'analyse factorielle globale sur les embauchés et les refusés met indéniablement en évidence l'effet des tests qui contribuent fortement au premier facteur et au troisième. Cependant, on ne peut nier l'effet des variables subjectives comme l'entretien et l'intérim qui contribuent sur les premier et deuxième facteurs. Le deuxième facteur fait en outre apparaître un poids déterminant des recommandations et de l'existence d'une parenté avec un membre de l'entreprise. La logique économique est en revanche moins prégnante puisqu'elle est repérée sur le troisième facteur.
- 62 La stratégie adoptée lors du recrutement consiste donc à optimiser la recherche de critères reconnus comme porteurs d'informations valides ou de valeurs. Cette tentative de recouper un maximum d'informations chez les recruteurs peut être motivée par une confrontation d'informations qui mènera à une embauche si une consistance des informations est perçue.
- 63 Nous avons, en outre, émis l'hypothèse que les logiques économiques et subjectives pouvaient contrarier la logique objective. Étant donné que la première étape éliminatoire imposée par l'entreprise est basée sur les tests, il est possible de conclure que la logique objective prévaut. Néanmoins, l'analyse des caractéristiques des personnes à l'issue de la décision finale indique que celle-ci repose sur des critères à la fois objectifs, économiques et subjectifs. Les tests ont un impact réel sur les décisions d'embauche mais des variables comme l'entretien et la recommandation ainsi que des variables économiques contribuent de manière décisive.

- 64 Au-delà de la distinction finalement sociologique entre les trois logiques, les déterminants repérés de l'embauche semblent porteurs d'une préoccupation majeure qui rejoint une perspective socio-cognitive de l'évaluation, à savoir l'estimation de la valeur des personnes et des deux dimensions qui la soutendent, l'utilité et l'affectivité (Dubois & Beauvois, 2001). La valeur prend ici le sens d'une attitude à l'égard des personnes qui se base à la fois sur l'affectivité (la désirabilité sociale) et sur une dimension plus sociale et utilitaire ne s'appuyant cependant pas nécessairement sur des informations valides.
- 65 En effet, trois éléments permettant de repérer la valeur des personnes concourent fortement à la décision : l'entretien, le fait d'avoir déjà travaillé dans l'entreprise et le fait d'être un enfant du personnel.
- 66 Premièrement, l'entretien, dont la validité n'est pas établie, constitue un obstacle incontournable puisque seules les personnes ayant reçu un avis favorable à l'entretien sont embauchées, mais à condition d'avoir passé le barrage des tests qui s'avère éliminatoire. L'impact de l'entretien sur la décision finale pose *ipso facto* le problème de l'intervention des biais, les plus actifs étant l'effet de halo (Lavoëgie, 1961 ; Thorndike, 1920), les effets de l'apparence physique (Bruchon-Schweitzer, 1990 ; Desrumaux-Zagrodnicki, Masclet, Poignet & Sterckeman, 2000) et l'intervention de normes (Beauvois *et al.*, 1991). Pour ces raisons, on peut penser que la logique à l'œuvre dans ce cas est subjective. En outre, deux explications permettent de comprendre l'effet de l'entretien. Tout d'abord, comme nous l'avons souligné, l'entretien correspond à la méthode qui donne le plus de pouvoir et de marge de manœuvre à l'évaluateur. Ensuite, cette méthode constitue le support idéal pour le repérage de la valeur des personnes aussi bien sur le plan de l'utilité (dynamisme, intelligence...) et ceci d'autant plus qu'il s'agit de métiers de production (Cambon, 2000) que sur celui de l'affectivité (apparence, similarité avec l'observateur...).
- 67 Deuxièmement, le fait d'avoir réalisé un intérim ou un C.D.D. constitue une information valorisée par les recruteurs. En dépit de sa non validité, l'expérience de travail dans l'organisation est porteuse de valeur pour l'entreprise, l'expérience étant assimilée à une opérationnalité et à un gain de temps puisque la formation et la familiarisation avec le contexte ne sont plus à réaliser. La valeur du passage dans l'entreprise est non seulement utilitaire mais aussi affective parce que le candidat, déjà salarié, n'est plus un inconnu mais une personne familière, éventuellement appréciée, insérée socialement dans une équipe.
- 68 Enfin, être enfant du personnel relève aussi incontestablement d'une valeur sous-tendant peut-être la pérennisation d'un fonctionnement social basé sur la reconnaissance des valeurs culturelles et du personnel de l'entreprise. Ce fonctionnement social tendrait à récompenser ceux qui, faisant montre de stabilité, de normativité et d'allégeance, incitent leurs proches à adhérer à la culture professionnelle. L'entreprise se trouvant valorisée récompenserait à son tour le personnel renforçant sans doute la motivation au travail.

Conclusion

- 69 Le monde du travail a beaucoup changé dans sa structure. L'écart entre l'offre et la demande d'emplois entraîne un bouleversement des pratiques de sélection des recruteurs. Outre la recherche de futurs salariés compétents, les recruteurs sont aujourd'hui préoccupés par la recherche de candidats présentant des atouts

supplémentaires. Il s'opère donc un glissement des pratiques évaluatives, d'une pratique basée sur des outils objectifs vers une pratique multifactorielle intégrant une recherche de valeurs économiques et culturelles chez le candidat.

- 70 Nos résultats ont permis de vérifier l'existence de différentes logiques sous-jacentes au recrutement. La préoccupation de l'entreprise est bien d'embaucher une personne compétente, présentant des caractéristiques culturellement reconnues tout en minimisant le coût économique (personne jeune et diplômée). La méthode de recrutement de l'entreprise repose donc sur des critères extrêmement variés. Si certains critères valides (tests) garantissent *a priori* la validité de la sélection, d'autres, qui constituent aussi un barrage systématique, présentent une validité faible comme l'entretien. Enfin, certaines informations non valides quant au repérage des compétences par rapport à un poste facilitent l'entrée dans l'entreprise. Il s'agit de trouver la personne qui correspond aux conceptions culturelles de l'entreprise (être enfant du personnel, savoir s'exprimer, être recommandé, avoir effectué un intérim ou un C.D.D.). Cette logique subjective repose en réalité sur certaines normes culturelles repérables.

BIBLIOGRAPHIE

- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview : a summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Balocco, C. (2001). Mieux recruter grâce à l'entretien structuré. In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Éds.), *R.H., les apports de la psychologie du travail* (pp. 53-69). Paris : Dunod.
- Beauvois, J.-L., Bourjade, A., & Pansu, P. (1991). Norme d'internalité et évaluation professionnelle. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 1, 9-28.
- Bruchon-Schweitzer, M. (1990). *Une psychologie du corps*. Paris : P.U.F.
- Bruchon-Schweitzer, M., & Ferrieux, D. (1991). Une enquête sur le recrutement en France. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 41, 9-17.
- Cascio, W., & Ramos, R. (1991). *Costing human resources : the financial impact of behavior in organizations*. Boston : P.W.S.-Kent.
- Castra, D. (1995). Mécanismes implicites de prises de décision dans la situation de recrutement. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 24, 2, 115-133.
- Cesare, S. J. (1996). Subjective Judgement and the selection interview : a methodological review. *Public Personnel Management*, 25, 3, 291-306.
- Cambon, L. (2000). *Désirabilité et utilité sociale, deux composantes de la valeur. Une exemplification dans l'analyse des professions*. Thèse de Doctorat. Université Blaise Pascal. L.A.P.S.C.O., Clermont-Ferrand.
- Dépret, E., & Filisetti, L. (2001). Juger et estimer la valeur d'autrui : des biais de jugement aux compétences sociales. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 30, 297-315.

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.

Desrumaux-Zagrodnicki, P., Masclet, G., Poignet, H., & Sterckeman, L. (2000). Influence de l'apparence physique et des explications causales des candidats sur les décisions de recruteurs pour des postes de statuts supérieurs et subalternes. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 47, 131-142.

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, 203-224.

Dubois, N., & Beauvois, J.-L. (2001). Désirabilité et utilité : deux composantes de la valeur des personnes dans l'évaluation sociale. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 30, 391-405.

Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter*. Paris : Éditions Métailié.

Gaingouain, G. (1999). *Psychologie sociale et évaluation*. Paris : Dunod.

Gottfredson, L. S., & Sharf, J. C. (1988). Fairness in employment testing. *Journal of Vocational Behavior*, 33, Special Issue.

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

Jackson, L. A., Hunter, J. E., & Hodge, C. N. (1995). Physical attractiveness and intellectual competence : a meta-analytic review. *Social Psychology Quarterly*, 58, 108-122.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory : an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.

Lavoëgie, M. S. (1961). *La sélection du personnel commercial*. Paris : P.U.F.

Lévy-Leboyer, C. (1994). La sélection du personnel en Europe. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 23, 27-34.

Lévy-Leboyer, C. (1996). *Évaluation du personnel : quels objectifs, quelles méthodes ?* Paris : Les éditions d'organisation.

Marshall, G. W., Stamps, M. B., & Moore, J. N. (1998). Preinterview biases : the impact of race, physical attractiveness and sales job type on preinterview impressions of sales job applicants. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18, 4, 21-38.

Martin, D. (2001). Quelles contraintes la déontologie fait-elle peser sur le recrutement ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Éds.), *R.H., les apports de la psychologie du travail* (pp. 133-151). Paris : Dunod.

Mellers, B. A., Schwartz, A., & Cooke, A. D. J. (1998). Judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 49, 447-477.

Moore, J. N. (1998). An investigation of sales manager's preinterview biases : the impact of sales job-type and applicants' race, gender, and physical attractiveness on preinterview impressions. *Dissertation Abstracts International*, 58 (8-A), 3221.

Nisbett, R. E., & Bellows, N. (1977). Verbal reports about causal influence on social judgment : private access versus public theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 613-624.

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, 205-222.

- Robertson, I., & Smith, M. (1989). Personnel selection methods. In M. Smiths & I. Robertson (Eds.), *Advances in selection and assessment*, 89-112. Chichester : John Wiley.
- Rolland, J.-P. (2001). Comment évaluer un test ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Éds.), *R.H., les apports de la psychologie du travail* (pp. 35-52). Paris : Dunod.
- Salgado, J.-F. (2001). Pourquoi faut-il utiliser des épreuves d'aptitude mentale générale en recrutement ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Éds.), *R.H., les apports de la psychologie du travail* (pp. 7-19). Paris : Dunod.
- Schadron, G. (1991). *L'impact des stéréotypes sur le jugement social : l'approche de la jugeabilité sociale*. Thèse de doctorat. Université de Louvain-La-Neuve :
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology : practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmidt, F. L., Ones, D. S., & Hunter, J. E. (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 43, 627-670.
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the united States. *Journal of Applied Psychology*, 81, 134-11.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological rating. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.
- Zagrodnicki, C. (1999). Logiques objectives, économiques et subjectives de recrutement : une analyse de 313 candidatures dans une multinationale du secteur industriel. Document non publié.

NOTES

1. Le jugement d'équité repose sur la comparaison entre les rétributions et les contributions pour la justice distributive mais aussi sur l'estimation de la justice des procédures utilisées, appelée justice procédurale. Après avoir estimé l'efficacité de chaque méthode de recrutement, les sujets (117 étudiants français et 142 étudiants américains) de Steiner et Gilliland (1996) devaient exprimer leur sentiment d'équité vis-à-vis de la procédure dans le cas où ils ne seraient pas retenus pour le poste. Enfin, sur le plan procédural, ils mesuraient le sentiment de justice en qualifiant chaque méthode sur sept dimensions (caractère scientifique, droit, respect de la vie privée...).
2. Inspirée par le rapport du Pr Lyon-Caen (1992) sur l'encadrement juridique de l'embauche, la loi de décembre 1992 vise à contrer les pratiques des recruteurs en matière de discrimination. Le rapport met l'accent sur les contraintes de justification des jugements. L'employeur doit afficher clairement les exigences du poste à pourvoir et assurer la rectitude scientifique du jugement, par le rejet de méthodes irrationnelles d'évaluation.
3. Une analyse de contenu des annonces de l'apec (Zagrodnicki, 1999) montre par exemple que, dans le secteur de la vente, 46,5 % des annonces sont réservées à des jeunes de 24 et 35 ans. Dans le secteur de l'informatique de gestion, 40 % des emplois ciblent des jeunes.
4. Cette logique contribue à constituer parmi les chômeurs toute une frange de la population diplômée mais non concurrentielle par rapport aux nouveaux diplômés. Par exemple, pour des postes nécessitant un C.A.P. ou un B.E.P., les salariés possédant ces diplômes se voient refuser des postes qui sont attribués aux bacheliers du technique.
5. La liste des informations extraites des dossiers est la suivante : Sexe, Âge, Situation familiale, Enfants, Nationalité, Candidat enfant du personnel de X, Parents (avis sur les parents personnel

de X), Recommandé (syndicats/personnalité politique ou associative/hiérarchie pour une personne en intérim ou ayant effectué un intérim chez X), Intérim (candidats ayant effectué ou en cours d'intérim chez X), Appréciation de l'intérim (favorable/défavorable/réservé), Diplômes (type), Résultats aux tests: raisonnement abstrait, raisonnement verbal, vocabulaire, raisonnement concret et représentation spatiale, Pronostic global d'adaptation à partir de l'évaluation comportementale (classement par rapport à un coefficient), Entretien (positif ou négatif), Décision.

6. Nous reportons ici les contributions au facteur. Pour cela, le seuil retenu (3.84) correspond à la somme totale des contributions au facteur (total colonne = 100) divisée par le nombre total d'informations caractérisant les sujets, soit les 26 sous variables [13 variables sont actives dont huit sont à deux degrés (âge < ou > à 25 ans, enfant du personnel ou non, raisonnement abstrait fort/faible, concret fort/faible, spatial fort/faible, verbal fort/faible, vocabulaire fort/faible, recommandé ou non), deux variables à trois degrés (entretien fav/défav/absent, appréciation des parents fav/défav/absent) et une variable à quatre degrés (intérim ou cdd bon/mauvais/pas d'intérim/nonréponse)]. Les variables dont les contributions sont inférieures au seuil de 3.84 ne sont donc pas prises en compte pour l'analyse de la composition des facteurs puisqu'elles contribuent trop faiblement aux facteurs.

7. Pour les embauchés, le seuil est de 100 divisé par 16 = 6.25 [six variables sont actives dont trois à deux degrés (diplôme avec/sans, recommandé oui/non, tests faible/fort) et deux à quatre degrés (intérim et âge), soit 14 sous variables].

8. Pour les refusés, le seuil est de 100 divisé par 19 = 5.2 (sept variables dont 19 sous variables sont actives).

RÉSUMÉS

L'objet de cette recherche a été de cerner les logiques qui pouvaient intervenir sur les décisions de recrutement. Trois logiques, économique (reposant sur des critères optimisant la rentabilité), valide ou objective (reposant sur des critères valides) et subjective (reposant sur des informations non valides au regard de la performance future du candidat) ont été mises en évidence. La recherche a tenté de mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle des logiques économiques et subjectives influençaient tout autant la décision de recrutement que la logique objective. Au sein d'une multinationale du secteur de l'industrie automobile, 313 candidatures (110 embauchées et 203 éliminées) ont été examinées et les informations relatives à chaque logique ont été comparées statistiquement et ont fait l'objet d'une analyse factorielle des correspondances.

The aim of this paper was to identify the logics that could determine recruitment decisions. Three logics: Economic (based on profitability criteria), valid or objective (based on valid criteria) and subjective (based on speculative information as regards the candidate's future performance on the job) were identified. The investigation attempted to test the hypothesis that economic and subjective logics influence the final recruitment decision as much as the objective logic, a condition of employment. 313 applicants' files (110 hired and 203 turned down) were examined in the automobile sector of a multinational industry. Information relevant to each logic was compared statistically and a factorial correspondence analysis was applied to the findings.

INDEX

Mots-clés : Logiques économiques, Logiques subjectives, Logiques valides, Recrutement

Keywords : Economic logics, Recruitment, Subjective logics, Valid logics

AUTEURS

PASCALE DESRUMAUX-ZAGRODNICKI

Pascale Desrumaux-Zagrodnicki est docteur en psychologie sociale et maître de conférences en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Lille 3. Contact : Université de Lille 3, UFR de psychologie, B.P. 149, 59653 Villeneuve d'Ascq. Courriel : pascale.desrumaux@univ-lille3.fr

CZESLAW ZAGRODNICKI

Czeslaw Zagrodnicki est titulaire d'un DESS en ingénierie des ressources humaines et conseiller ressources humaines.