HAL
open science

Explications et estime de soi des candidats: effets sur les décisions de recrutement

Daniel Gilibert, Laetitia Vovelle

To cite this version:

Daniel Gilibert, Laetitia Vovelle. Explications et estime de soi des candidats: effets sur les décisions de recrutement. Evaluation et développement des compétences au travail, Presses Universitaires de Louvain, pp.115-122, 2003. hal-00589152

HAL Id: hal-00589152

https://u-bourgogne.hal.science/hal-00589152v1

Submitted on 28 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

EXPLICATIONS ET ESTIME DE SOI DES CANDIDATS : EFFETS SUR LES DECISIONS DE RECRUTEMENT

Daniel GILIBERT[1], Laetitia VOVELLE[2]

Résumé

De plus en plus de recherches confirment qu'un demandeur d'emploi a plus de chances d'être jugé positivement, en situation d'embauche, s'il présente son parcours professionnel comme dépendant de lui (compétences, motivations, efforts) plutôt que de la situation. Comme d'autres recherches l'ont montré, c'est uniquement le cas lorsque le demandeur d'emploi explique ses réussites professionnelles. Partant du postulat qu'évoquer le rôle de la situation, ou encore ses échecs, était perçu comme un signe de pessimisme et de faible estime de soi, des affirmations d'estime de soi forte ou faible ont été ajoutées au discours du demandeur. Comme attendu les demandeurs d'emploi qui évoquent leurs échecs, sont jugés plus favorablement s'ils montrent une estime d'eux-mêmes forte plutôt que faible, et ce quelles que soient leurs explications. Cet effet bénéfique de l'expression d'une estime de soi forte, est encore plus marqué pour les candidats qui attribuent les succès rencontrés à des éléments situationnels : ils sont alors jugés aussi positivement que ceux qui s'attribuaient la responsabilité de leurs succès.

Mots-clés : Internalité, estime de soi, recrutement, insertion, chômage

I. Problématique

I.1. La « norme d'internalité » et la valorisation des explications internes en matière d'évaluation professionnelle

[1] Laboratoire de Psychologie Clinique et Sociale, Université de Bourgogne, 2 boulevard Gabriel, 21000 Dijon, France, Daniel.Gilibert@u-bourgogne.fr
[2] DESS de Psychologie du travail « Ergologie Relationnelle » L.P.C.S., Université de Bourgogne, 2 boulevard Gabriel, 21000 Dijon, France, laet.vovelle@caramail.com

Document de travail des auteurs : Gilibert, D. & Vovelle, L. (2003). Explications et estime de soi des candidats: effet sur les décisions de recrutement. In N. Delobbe, G. Karnas, & C. Vandenberghe (Eds.), *Evaluation et développement des compétences au travail* (pp 115-122), Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.

De nombreuses recherches montrent qu'un salarié est évalué plus favorablement lorsqu'il présente ce qui lui arrive au niveau professionnel comme dépendant de lui-même plutôt que de la situation (Effet bénéfique des facteurs de causalité internes plutôt qu'externes au salarié ; Pansu, 1997, Pansu & Gilibert, 2002). Cet effet, qui n'est pas spécifique au monde du travail, est l'expression d'une « norme sociale d'internalité » assez générale dans nos sociétés occidentales et libérales (Beauvois, 1994 ; 1995). Comme toute norme, elle est d'autant plus prégnante et manifeste, qu'elle s'exprime dans des contextes d'évaluation formelle où le devenir organisationnel des personnes évaluées est en jeu (Gilibert & Cambon, à paraître).
Comme le font remarquer Gangloff & Sourisse (1995), si d'un côté on préfère dans le monde professionnel que les personnes expliquent ce qui leur arrive en évoquant des causes qui leur sont internes (compétences, motivations, efforts…), d'un autre côté les demandeurs d'emploi évoquent fréquemment des causes situationnelles et externes pour expliquer les mêmes événements professionnels (chance, pouvoir d'autrui, circonstances…). On serait donc face à un paradoxe : les demandeurs d'emploi qui, de par leur situation, ont un sentiment de contrôle faible, évoquent le rôle joué par la situation dans leur parcours professionnel alors qu'un tel discours les désavantage en situation d'entretien de recrutement.

I.2. Et si des inférences sur le potentiel des candidats pouvaient expliquer des conditions spécifiques de valorisation des explications internes ?

Bien qu'il existe une norme sociale générale consistant à valoriser les explications qui soulignent le rôle de l'acteur dans la détermination de ce qu'il fait et de ce qui lui arrive, cela ne veut pas dire pour autant qu'on ait systématiquement intérêt à tout expliquer en évoquant le rôle joué par nos caractéristiques internes. Dans des recherches (Gilibert & Roche, 2000, Gilibert, Miret & Roche 2000, Gilibert, à paraître), il a pu être observé que les jugements de valeur professionnelle étaient plus favorables lorsque la personne évaluée fournissait des explications internes (plutôt qu'externes) de ses réussites professionnelles. Cependant, ce n'était pas toujours le cas, notamment lorsqu'elle rendait compte de ses échecs professionnels ; l'inverse étant parfois observé (Ces observations étant consistantes avec celles de Castra, 1998 ; dans le domaine de l'insertion professionnelle).
A cette occasion, nous avons pu constater que les explications internes des réussites étaient les plus valorisées et qu'elles amenaient, plus directement que les autres, les sujets à supposer que le salarié était efficace dans son travail et optimiste quant à ses résultats à venir. A l'inverse l'évocation d'explications externes pour rendre compte de ses réussites donnait l'impression d'une personne moins efficace et plus pessimiste (de même que l'évocation de causes internes ou externes rendant compte d'échecs professionnels). On peut donc considérer que cette valorisation exclusive des explications internes lorsqu'elles s'appliquent aux réussites, est un cas particulier de normativité dans l'activité d'évaluation et de pronostic professionnels. En effet, dans son activité l'évaluateur doit prédire la productivité de la personne évaluée (son utilité sociale ; Beauvois, 1995) et seul un candidat affirmant contrôler la production de tels

résultats positifs peut alors lui laisser supposer au recruteur qu'il sera efficace dans ses fonctions. A l'opposé, un candidat évoquant des échecs, qu'il laisse ou non supposer que ceux-là étaient sous son contrôle, paraît bien moins efficace. De la même façon un candidat, pourtant modeste, attribuant l'origine de ses réussites à la situation paraîtra peu efficace (parce qu'on peut supposer que ses réussites seront alors très aléatoires puisqu'elles dépendent de la situation, ou parce qu'il n'est pas optimiste pour l'avenir en ne faisant pas de lien entre ses comportements et les résultats qu'il atteint).

Afin de confirmer ces premières observations et leur interprétation dans la présente étude, les sujets jouant le rôle de recruteurs ont pris connaissance du cas d'un demandeur d'emploi et des affirmations qu'il a produites devant un conseiller de l'ANPE. En plus des informations habituelles sur les événements et les causes qu'évoque le demandeur d'emploi, des affirmations traduisant une estime de soi et un optimisme élevés ou faibles ont été ajoutées [3] (l'optimisme étant généralement considéré comme une composante de l'estime de soi, nous ne parlerons plus que d'estime de soi).
Nous avons fait l'hypothèse que les explications internes des réussites seraient plus valorisées que les autres (explications externes des réussites ; explications internes et externes des échecs) si et uniquement si ces explications sont associées à une estime de soi faible. En d'autres termes, le fait d'exhiber une estime de soi forte, permettrait au demandeur de se revaloriser, et ce dans les cas où les événements qu'il évoque et les explications qu'il en donne le laisse habituellement paraître pessimiste et inefficace.

III. Méthodologie

La population est constituée de quatre-vingt étudiants, toute filière confondue, réalisant en passation individuelle un exercice d'évaluation professionnelle sur la base d'un questionnaire. Ils se sont vus présenter le cas d'un demandeur d'emploi présenté comme « un ancien employé d'une grande firme pharmaceutique, inscrit depuis trois mois à l'ANPE suite à la mise en liquidation de l'entreprise qui l'employait ». Il était également présenté par le biais d'un extrait de son entretien avec un conseiller de l'ANPE. Lors de cet entretien visant à présélectionner des candidats pour un poste d'employé dans le domaine pharmaceutique, le demandeur proférait deux affirmations traduisant une estime de soi forte (vs. faible, cf. supra) et deux affirmations rendant compte de réussites professionnelles (vs. d'échecs) expliquées par des causes internes (vs. externes).
Les événements ainsi que les explications correspondantes ont été sélectionnés sur la base d'un prétest : d'un ensemble d'items potentiels nous n'avons retenu que des événements étant clairement perçus comme des réussites ou des échecs, perceptibles comme étant liés soit à la situation, soit à la personne impliquée. De la même façon les

[3] Le choix d'un interlocuteur dans le secteur du travail social, comme un conseiller de l'Agence Nationale pour l'Emploi, a pour objectif de définir un contexte où l'expression des affirmations d'estime de soi forte ou faible est plausible et légitime.

items d'estime de soi ont été perçus comme témoignant clairement d'une estime de soi forte ou faible. Le contrôle a porté tant sur la valence des moyennes sur des échelles bipolaires, que sur leur polarisation par rapport à la valeur médiane.

Extraits représentatifs de la conversation du demandeur d'emploi avec le conseiller de l'ANPE, en fonction des manipulations expérimentales :

- « Je suis fier de tout ce que j'ai pu accomplir auparavant […] Vs. Je ne suis pas vraiment fier de tout ce que j'ai pu accomplir auparavant […]

- ***Mes demandes d'augmentation de salaire ont toujours été satisfaites car mes supérieurs étaient généreux […] Vs. car j'ai fourni à chaque fois du très bon travail […] Vs. Mes demandes d'augmentations de salaires n'ont jamais été satisfaites car je pense ne pas avoir fourni du suffisamment bon travail […] Vs. car mes supérieurs n'étaient pas très généreux […]***
- ***Je me sens tout à fait apte à occuper un poste à responsabilité[…] Vs. Je ne me sens plus capable d'occuper un poste à responsabilité […]***
- ***Si je suis souvent sollicité pour des entretiens d'embauche, c'est parce que les dispositifs d'aide à la recherche d'emploi se sont considérablement améliorés […] Vs. c'est parce que j'ai les aptitudes requises […]Si je suis rarement sollicité pour des entretiens, c'est peut-être car je n'ai pas les aptitudes requises. Vs. car les dispositifs d'aide à la recherche d'emploi ne sont pas très efficaces […] »***

Les sujets avaient pour tâche de se positionner comme un recruteur travaillant pour l'entreprise pharmaceutique ayant diffusé l'offre et d'émettre une décision (0 : très défavorable ; 9 : très favorable). Ils devaient ensuite décrire le candidat en 5 lignes. Ils devaient de plus émettre un pronostic quant à ses chances d'insertion professionnelle ultérieure (0 : très défavorable ; 9 : très favorable).
Après avoir fait cette tâche pour un premier dossier de demandeur d'emploi, les sujets faisaient de même pour un candidat ayant un profil divergent sur l'ensemble des trois variables manipulées. L'ordre de ces dossiers était contrebalancé entre les sujets. Comme attendu, l'analyse des jugements fait apparaître que les sujets ont évalué les dossiers indépendamment l'un de l'autre et de la même façon qu'ils soient présentés en premier ou en second. Pour cette raison les réponses données pour chaque cas ont été traitées comme indépendantes.

IIV. Résultats

Une analyse de variance a été pratiquée sur les décisions et les pronostics de 160 dossiers de demandeurs d'emploi ainsi évalués. Il apparaît que les candidats sont jugés plus favorablement lorsqu'ils évoquent des réussites plutôt que des échecs professionnels ou lorsqu'ils exhibent une estime de soi forte plutôt que faible. Le fait qu'ils donnent des explications internes plutôt qu'externes n'a un effet bénéfique que lorsque le candidat explique des réussites professionnelles. La nette prévalence du candidat donnant des explications internes de ses réussites, par rapport aux autres

candidats, n'est cependant plus observée lorsque les candidats ont une estime de soi forte (interaction de l'ensemble des variables intersujets).

Par exemple pour les décisions en terme de recrutement, l'analyse canonique des résultats fait plus particulièrement apparaître l'effet principal des trois variables manipulées. Dans l'ensemble, les candidats exhibant une forte estime de soi obtiennent des scores plus favorables que ceux ayant une faible estime de soi (4.05 vs. 2.42, F(1,152)= 35,15 p<.0001). Les candidats expliquant des réussites professionnelles obtiennent, des scores de recrutabilité plus favorables que ceux expliquant des échecs (3.79 vs 2.69, F(1,152)= 16,05 p <.0001). Le type d'explication fournie, pour l'ensemble de ces événements, n'a pas un effet significatif mais tendanciel sur les jugements de recrutabilité (explications internes : 3.49 vs externes : 2.99, F(1,152)= 3,3 p=0.07).
L'observation d'un biais en faveur de l'internalité est dépendante ici :

- de la désirabilité sociale des événements expliqués (F(1,152)= 9,06 p <.01) : il y a un biais en faveur de l'internalité uniquement lorsque les candidats évoquent des réussites professionnelles (interne : 4.45 vs externe 3.125, F(1,152)= 11,68 p <.001) et non lorsqu'ils évoquent des échecs professionnels (interne : 2.53 vs externe : 2.85, F(1,152)= 0,7 *ns.*).
- du niveau d'estime de soi exhibée (F(1,152)= 8,52 p <.01). L'analyse par contraste montre une dévalorisation des explications externes uniquement lorsque l'estime de soi exhibée est faible (internes : 3.1 vs externes : 1.78**,** F(1,152)= 11,25 p <.001) et non lorsque l'estime de soi exhibée est forte (internes : 3.9 vs externes : 4.2, F(1,152)= 0,6 *ns.*).

Enfin, on observe une interaction de 2nd ordre entre l'ensemble des trois variables expérimentales (F(1,152)= 4,4 p <.05, les principaux résultats sont présentées dans le tableau 1).

Estime de soi :	Forte ES		Faible ES
Type d'explication et Désirabilité sociale :			
Interne – Réussites	**4.55** (1.93)	=	**4.35** (1.98)
Interne – Echecs	3.25 (1.65)	>	1.8 (1.44)
Externe – Réussites	**4.6** (2.01)	>	1.65 (1.75)
Externe – Echecs	3.8 (1.79)	>	1.9 (1.2)

Note : Une différence de moyenne de 1 point est significative à p<.05.

Tableau 1 : Jugement moyen (min :0, max :9) et écarts types de recrutabilité du candidat en fonction du niveau d'estime de soi, de la désirabilité des événements expliqués et des explications fournies

Il ressort de l'analyse des jugements moyens que les demandeurs d'emploi qui évoquent leurs échecs sont jugés moins défavorablement s'ils montrent une estime d'eux-mêmes forte plutôt que faible, et ce quelles que soient leurs explications

(interne : 3.25 vs. 1.8 et externe : 3.8 vs. 1.9). On note également et conformément à notre hypothèse, que les personnes « modestes », donnant des explications externes de leurs réussites, sont bien mieux évaluées lorsque leur estime de soi est forte plutôt que faible (4.6 vs. 1.65, $F(1,152)= 28,95$ $p <.0001$). Enfin, le jugement portant sur le candidat donnant des explications internes de ses réussites, ne varie pas et reste un des plus élevés, qu'il ait exhibé une estime de soi forte ou faible (4.55 vs. 4.35). On remarquera que dans la plupart des cas, les jugements de recrutabilité ne sont jamais ouvertement positifs (l'échelle de jugement variant de 0 à 9)[4].

Les jugements concernant les chances d'insertions professionnelles ultérieures donnent des résultats de même signification, même s'ils sont légèrement plus positifs (mêmes patterns et significativités similaires). Il ne seront pas présentés ici par soucis de concision.

IV. Discussion

Ces résultats suggèrent que les explications internes fournies par le candidat sont valorisées dans la mesure où elles peuvent servir d'indicateur de l'efficacité de celui-ci. En effet, comme attendu, les explications internes qu'il a fournies lui ont été plus bénéfiques pour la décision de recrutement et le pronostic que des explications externes, mais ce uniquement lorsqu'il évoquait des réussites professionnelles. Ces résultats sont en tout point transposables avec d'autres obtenus dans des contextes où les sujets devaient juger de l'aptitude d'un salarié à occuper un poste de chef d'équipe (Gilibert, à paraître). On remarquera que des résultats identiques sont également observés lorsque les sujets ont à juger en soi de « l'efficacité » d'une personne connue par l'explication qu'elle a donnée de réussites ou d'échecs divers.

Ces résultats pourraient laisser supposer de prime abord que le sujet, en position d'évaluateur, prend pour argent comptant les propos d'un demandeur d'emploi affirmant que ses réussites sont liées à ses qualités et efforts. Néanmoins, une telle interprétation doit être prise avec précaution. En effet, dans les études où le niveau de performance (élevé ou médiocre) du salarié était connu du recruteur, cette information n'altérait en rien la valorisation de l'internalité, en soi ou qu'elle concerne des réussites ou des échecs professionnels (Pansu, 1997 ; Pansu & Gilibert, 2002 ; Gilibert, à paraître). En fait, il est plus vraisemblable que l'inférence faite par les sujets évaluateurs, face à un candidat exhibant des explications internes de ses réussites, ait trait à la confiance qu'il a en lui-même et dans ses réalisations à venir. En d'autres termes, une personne se valorisant serait perçue positivement, non par naïveté, mais parce qu'on suppose plus facilement qu'elle est en mesure de faire face à la tâche qui l'attend : elle pense pouvoir réussir (estime de soi forte) et elle met en rapport ses résultats positifs avec ses actions (attributions internes de ses réussites). C'est en tout cas ce que l'on peut supposer devant l'amélioration conséquente des jugements de

[4] A l'occasion d'entretiens post-expérimentaux, les sujets disent avoir considéré l'échange avec le conseiller ANPE insuffisant pour statuer de façon certaine de l'adéquation de compétences spécifiques du candidat avec celles requises par le métier (cette sévérité des jugements a d'ailleurs été observée à plusieurs reprises dans des variantes de notre paradigme).

recrutabilité face à un candidat donnant des explications externes de ses réussites mais qui exhibe cependant une bonne estime de lui-même.

De telles données nous paraissent intéressantes du point de vue théorique dans la mesure où elles insistent sur les inférences qui peuvent être faites par celui qui a une activité d'évaluation à réaliser, en tant que relais contribuant à la valorisation des explications internes. On peut alors dire que la norme sociale d'internalité a certes des fondements idéologiques mais que son existence est soutendue par des nécessités organisationnelles comme l'évaluation de l'utilité des agents organisationnels et de leurs contributions possibles (Beauvois, 1995).

Ces données sont également intéressantes du point des demandeurs d'emploi dont les explications spontanées ou l'estime de soi peuvent être influencées par des paramètres sans rapport avec leurs performances effectives au travail et ainsi jouer en leur défaveur. Des données récentes nous ont d'ailleurs permis d'observer que les demandeurs d'emploi se différencient des salariés par le fait qu'ils attribuent plus de véracité aux explications externes principalement pour l'explication des réussites professionnelles (voir également Desrumaux-Zagrodnicki & Masclet, 2001). A ce sujet, il se trouve que dans la présente étude l'explication externe des réussites semble justement avoir était dévalorisée par les sujets évaluateurs !
Concernant toujours le cas des demandeurs d'emploi, Gangloff et Sourisse (1995) notaient que les formations qui leur étaient dispensées, qu'elles soient qualifiantes ou non et qu'elles s'adressent à des publics qualifiés ou non, amenaient systématiquement une augmentation de l'internalité et du sentiment de contrôle des stagiaires. Ces auteurs se sont d'ailleurs demandé si une des justifications fortes de l'existence de telles formations n'était justement pas de « remobiliser » les demandeurs d'emploi et les amener à être, au moins un temps, plus conformes à la norme sociale consistant à penser que ce qui peut nous arriver dépend de soi et non de la situation. On peut alors se demander si la mobilisation de telles croyances chez des demandeurs d'emploi est systématiquement fonctionnelle, notamment pour ceux qui utiliseraient celle-ci pour expliquer leurs échecs passés et pour ceux d'entre eux qui seront confrontés à de nouveaux échecs d'insertion. A ce sujet, les résultats de la présente étude, soulignent le rôle prépondérant de l'estime de soi, manifestée par les demandeurs d'emploi au niveau professionnel, et les répercussions qu'elle pourrait avoir en terme d'insertion.
Si certaines recherches-action se sont déjà intéressées au rôle que pouvait avoir une sensibilisation directe des demandeurs d'emploi en matière d'explication (Pansu, Pavin, Serlin, Aldrovandi & Gilibert, 1998), il reste néanmoins beaucoup à faire au niveau des formations pour demandeurs d'emploi afin qu'elles intègrent, dans leurs dispositifs, des paramètres et des procédures visant directement et de façon ciblée, à améliorer l'estime de soi professionnelle des demandeurs d'emploi.

Bibliographie

Beauvois, J.L. (1994). *Traité de la servitude libérale.* Paris : Dunod.

Beauvois, J.L. (1995). La connaissance des utilités sociales. *Psychologie Française, 40*, 375-387.

Castra, D.(1998). Internalité et exclusion sociale. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 37, 45-62.

Desrumaux-Zagrodnicki, P. & Masclet, G. (2001). Strategies d'explications internes et externes en fonction du contexte de chomage ou de recrutement, du niveau professionnel et du statut social. *Bulletin-de-Psychologie, 54*, 295-305.

Gangloff, B., & Sourisse, M. (1995). Influence de la durée de chômage et des stages chômeurs longue durée sur l'évolution du conformisme à la norme d'internalité. *Psychologie et psychométrie, 16*, 5-19.

Gilibert, D. (à paraître). Aspects évaluatifs des explications internes : composantes normatives et motivationnelles.

Gilibert, D., & Cambon, L. (2002, in press). The paradigms and their contribution. In N. Dubois & J.C. Flament (Eds) *A sociocognitive approach to social norms.* Routledge: London.

Gilibert, D., Miret, C., & Roche, J. (Septembre 2000). Perception sociale des biais attributifs de complaisance et de modestie. *Communication au IIIième Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française.* Valencia.

Gilibert, D., & Roche, J. (Septembre 2000). Jugement sur la valeur professionnelle en fonction des performances et de l'explication de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs professionnels. *Communication au IIIième Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française.* Valencia.

Pansu, P. (1997). Norm of internality in an organizational context. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6*,37-58

Pansu, P. & Gilibert, D. (2002). Effect of causal explanations on work-related judgements. *Applied Psychology, 51*, 505-526.

*P*ansu, P., Pavin, C., Serlin, E., Aldrovandi, M., & Gilibert, D. (1998). Esquisse d'une méthode de présentation de soi en situation d'entretien de sélection : une application de la théorie de la norme d'internalité dans le cadre de la recherche d'emploi. In J. Py, A. Somat, & J. Baillé (Eds). *Psychologie sociale et formation professionnelle* (pp. 177-187). Rennes : Presses Universitaires de Rennes.