

Prise de décision à l'embauche : les critères personnels priorisés par les recruteurs malgaches

Decision-making in hiring: personal criteria prioritized by Malagasy recruiters

Manoa Harivony ANDRIANANTENAINA, (Doctorante)

Faculté d'Economie, 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 :	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ANDRIANANTENAINA, M. H. (2022). Prise de décision à l'embauche : les critères personnels priorisés par les recruteurs malgaches. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(6-2), 60-76. https://doi.org/10.5281/zenodo.7373497
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: Septembre 11, 2022

Published online: Novembre 30, 2022

Prise de décision à l'embauche : les critères personnels priorisés par les recruteurs malgaches

Résumé

Processus constitué de phases importantes, le recrutement d'un collaborateur est une activité primordiale pour toutes entreprises puisqu'il consiste à attirer le candidat idéal pour un poste à pourvoir. De ce fait, le processus d'embauche se doit d'être planifié de la manière la plus objective possible afin de restreindre les erreurs dans la décision finale. En effet, la sélection du meilleur profil doit s'effectuer en se basant sur des critères objectifs préalablement définis par les recruteurs lors de l'expression du besoin. Toutefois, bien qu'une fiche poste rappelle ces critères et qu'ils soient variables selon les caractéristiques du poste, d'autres critères personnels relatifs à ceux privilégiés peuvent se manifester au moment de la rencontre avec le candidat. C'est ce que nous avons tenté de clarifier tout au long de notre travail. Dans la généralité, même si la liste est longue et les critères de sélection basés sur l'objectivité priorisée par les décideurs varient au fur et à mesure que les variables sont modifiées, les critères personnels les plus recherchés par les recruteurs dans les entreprises malgaches concernent en premier lieu le professionnalisme manifesté par le candidat, arrive ensuite sa compétitivité et en troisième lieu son sens du leadership. Cette hiérarchisation est grâce à une série de requête d'encodage matriciel effectué sur le logiciel Nvivo. Afin d'expliquer cette hiérarchisation observée dans la pratique, l'article s'appuie sur une étude comparative de la littérature traitant sur le sujet et le résultat d'analyse des discours collectés auprès de vingt professionnels en recrutement. En interprétant les résultats, il en ressort que les recruteurs préfèrent les collaborateurs immédiatement opérationnels, capables de favoriser l'esprit d'équipe, la collaboration et la coopération grâce à leur sens de la compétitivité. Et enfin, les décideurs recherchent un collègue dégageant un sens du leadership capable de motiver mieux ses collaborateurs pour l'atteinte des objectifs.

Mots clés : Prise de décision, analyse qualitative, embauche, critères personnels, critères objectifs

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The recruitment process is made up of several important phases and is an essential activity for all companies, as it consists of attracting the ideal candidate for a position to be filled. Therefore, the recruitment process must be planned as objectively as possible in order to limit errors in the final decision. Indeed, the selection of the best profile must be based on objective criteria previously defined by the recruiters when the need was expressed. However, although a job description recalls these criteria and they vary according to the characteristics of the post, other personal criteria relating to those preferred may emerge at the time of the meeting with the candidate. This is what we have tried to clarify throughout our work. In general, even if the list is long and the selection criteria based on objectivity prioritized by the decision-makers vary as the variables are modified, the personal criteria most sought after by recruiters in Malagasy companies concern firstly the professionalism shown by the candidate, then his/her competitiveness and thirdly his/her sense of leadership. This hierarchy is based on a series of matrix encoding queries carried out on the Nvivo software. In order to explain this hierarchy observed in practice, the article is based on a comparative study of the literature on the subject and the results of the analysis of the speeches collected from twenty recruitment professionals. In interpreting the results, it emerges that recruiters prefer employees who are immediately operational, capable of fostering team spirit, collaboration and cooperation thanks to their sense of competitiveness. And finally, decision-makers are looking for a colleague with a sense of leadership capable of better motivating his or her colleagues to achieve their objectives.

Keywords: Decision-making, qualitative analysis, hiring, personal criteria, objective criteria

JEL Classification: M12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Monopoles naturels, économie d'échelle, barrières à l'entrée sur un marché, mesures antitrust, stratégies de différenciation des produits ou de fixation des prix, coûts de transaction, organisation du travail dans la production sont toutes des notions très actuelles au cœur de l'économie industrielle, il s'avère que c'est la branche de la théorie économique moderne ayant connu des mutations fulgurantes constatées au cours des trente dernières années. Les actions menées par les entreprises sont façonnées par le développement de la concurrence internationale, mais les réorientations des politiques en termes de satisfaction des consommateurs sont aussi devenues de plus en plus axées vers les exigences du consommateur qui consiste à définir une configuration optimale d'un marché afin d'instaurer une meilleure efficacité productive. De ce fait, les entreprises sont contraintes de disposer des ressources performantes pour se développer dans un environnement en évolution permanente ou du moins pour s'y maintenir. Parmi les ressources mobilisées par l'entreprise, nous allons nous intéresser sur les ressources humaines.

Compte tenu de cet environnement très évolutif accompagné par de multiples incertitudes sous divers aspects quant aux aptitudes du personnel, la prise de décision à l'embauche d'un nouveau salarié devient de plus en plus complexe particulièrement dans les entreprises dont le comportement du marché évolue de façon accélérée et très variable. À l'heure actuelle, la fonction ressources humaines dans toutes entreprises modernes est particulièrement basée sur un nouveau modèle d'entreprise, entendu sous le nom de "modèle des compétences". Ce modèle est en fait caractérisé par la mobilisation des connaissances, la caractérisation des parcours professionnels, et l'exigence des expériences dans une nouvelle dynamique d'apprentissage, fondée sur la familiarité, la pratique des cas dans une organisation ainsi que sur la responsabilisation étroitement liée à la productivité de chacun dans son poste de travail. La sélection du futur collaborateur parmi une centaine de candidatures constitue un défi de taille pour toutes entreprises. Le développement de l'entreprise dépend essentiellement de la performance de ses ressources humaines. C'est la raison pour laquelle les experts en ressources humaines préparent une analyse détaillée du poste pour déterminer les tâches requises et les qualités qu'un bon candidat devrait posséder. Ils procèdent ensuite à une évaluation de l'emploi pour déterminer la place du poste dans l'organigramme et le salaire qu'il doit offrir, notamment par rapport à d'autres emplois. Pour attirer le meilleur profil, il convient alors de choisir le bon canal pour communiquer l'offre ou de sous-traiter le processus à des experts en externe.

Bien que les critères de sélection aient été préalablement définis par les services concernés par le recrutement, le choix du candidat idéal repose sur des critères économiques et objectifs ou personnels, mais aussi des critères subjectifs (Mellers, Schwarz & Cooke, 1998). Dans cet article, il nous importe de développer les critères personnels spécifiant un bon candidat à l'embauche dans les entreprises malgaches. Toutefois, parmi une panoplie de critères objectifs, lesquels sont priorisés par les recruteurs pour déterminer un certain niveau d'efficacité une fois en poste ?

Pour apporter une réponse à notre problématique, il conviendra d'étaler les théories relatives à la logique objective de l'embauche. Ensuite, il va nous falloir interpréter les résultats d'analyse des informations collectées auprès de professionnels du recrutement répartis sur une vingtaine d'entreprises malgaches. Ces interprétations feront ensuite l'objet de discussion.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

La logique objective du recrutement consiste en l'utilisation d'outils d'évaluation valides pour le repérage des compétences. Ces instruments peuvent garantir à l'entreprise de trouver les candidats performants dans le poste de travail dont elle recherche sur le marché. En effet, les

outils d'évaluation permettent aux entreprises d'effectuer des prévisions satisfaisantes de la réussite professionnelle des candidats.

2.1. Contexte

Les batteries d'aptitude mentale générale occupent une place particulière parmi ces outils du fait qu'elles montrent la validité la plus harmonieuse avec les échantillons de travail et ont l'avantage par rapport à ces derniers d'être les méthodes les moins coûteuses (Schmidt & Hunter, 1998 ; Valentin Kvist, A., & Gustafsson, J.-E. (2008) ; Kyllonen, P., Hartman, R., Sprenger, A. et al, 2019). En outre, les batteries mesurant l'aptitude mentale constituent le meilleur moyen de prévision en termes d'apprentissage professionnel. L'évaluation des aptitudes et l'essai en situation de travail constituent les variables réelles de la logique objective du recrutement. La forme la plus similaire à l'essai professionnel est le « test de situation » simulé par une situation réelle de travail. L'outil utilisé par le recruteur à évaluer le candidat est l'observation systématique du comportement quant à sa manière de traiter la situation grâce à des grilles d'observation adéquates. Ces tests sont ainsi établis et menés de manière méthodique et contribuent significativement à l'évaluation de la personnalité, des compétences et à la prévision du succès professionnel notamment dans les postes impliquant l'exercice de l'autorité et la charge de responsabilités de gestion. Toutefois, ces techniques les plus valides sont peu utilisées (Bruchon-Schweitzer & Ferrieux, 1991 ; Sonia L., Christine L. et A.-M. Vonthron, 2005 ; Alessandra, T., & O'Connor, M. J., 2014 ; Warner Books Inc. Carolina da Motta, Célia B. Carvalho, Michele T. Pato, and Paula Castilho, 2021). Les recruteurs ne définissent pas a priori le choix de leurs techniques sur les critères de validité des outils. Ces données mettant en évidence une fréquence d'utilisation limitée pour les outils les plus valides confortent une autre réflexion selon laquelle des logiques autres qu'une logique réellement objective permettent la sélection des candidats.

2.2. Développement des hypothèses

Selon Hidri (2009), le jugement des recruteurs se formait à l'aune de leurs propres trajectoires sociales, scolaires et professionnelles. D'autres travaux en management confirment également ce qu'Hidri a avancé (McAlpine, L., Castello, M. & Pyhätö, K., 2020). Lochard et Ughetto, 2006 ; Fondeur, Y., Forté, M., De Larquier, G., Monchatre, S., Rieucan, G., Salognon, M., ... & Tuchsirer, C., 2012 ; Gräbener, J., 2017 avancent aussi que les façons de recruter des « opérationnels » ont été étudiées, en contraste avec celles des « professionnels de la chose RH », dans le contexte particulier de la grande distribution. Par ailleurs, l'effet de l'intervention des « RH » sur la nature des profils recrutés a été statistiquement mesuré en mobilisant l'enquête Ofer (Larquier, Marchal, 2008). L'enquête consiste en fait à centraliser la présélection et la « déshumaniser », c'est en effet un moyen d'appliquer des critères parfaitement homogènes et « objectifs ». Les managers jouent un rôle central dans la sélection, mais le processus est organisé de telle manière qu'ils se détachent de leurs besoins individuels immédiats pour privilégier une vision « entreprise » et se situer dans une perspective longue (Kim, S., & Han, C. ; 2015 ; Tescari, M. E. 2020). Ils sont ainsi amenés à privilégier l'employabilité à la fois transversale et longitudinale des candidats au sein de l'entreprise, plutôt que leurs besoins de court terme sur telle ou telle mission (Harvey, 2005 ; Founder, 2014 ; Wenping, Miao & Tahir, 2015 ; Belchior-Rocha, Casquilho-Martins and Eduardo, 2022). Afin de faire face à l'émergence du nouveau modèle d'entreprise ou « modèle des compétences » constaté par plusieurs auteurs comme Stroobants, 1993 ; Lichtenberger, 2003 ; et Coulet ; 2016), les entreprises doivent s'appuyer sur une individualisation des parcours professionnels, sur la mobilisation des connaissances et des expériences dans une nouvelle dynamique d'apprentissage, fondée sur une « intelligence pratique des situations » et sur la responsabilisation individuelle dans l'activité productive (Vultur, 2007 ; Davel, E., &

Tremblay, D. G. ;2011). Cette nouvelle logique, qui met plus fortement l'accent sur les connaissances professionnelles et les "savoir-faire" en situation de travail qui sont associés avec la valorisation des capacités relationnelles des individus, de leur adaptabilité, de leur capacité à coopérer et à travailler en équipe (Vultur, 2007 ; Hilsen, A.I., Olsen, D.S., 2021). Elle est assimilée aux propriétés sociales des individus et à leur comportement (Kunkel, 1966 ; Gorgeu & Mathieu, 2000 ; D'Iribarne, 2003 ; Nowak, A., & Latané, B. (2018). Dans un contexte marqué par des mutations accélérées, l'incertitude ainsi que l'exigence de la qualité des ressources humaines, la sélection du bon candidat à l'embauche devient de plus en plus complexe. En tant qu'« étape du processus de dotation permettant de constituer un réservoir de candidats dans lequel on sélectionnera la personne qui fournira une contribution supérieure à l'entreprise » (Barrette et al., 2002), le recrutement correspond à un ensemble d'opérations utilisées pour attirer des candidats qui se situent aussi bien en amont qu'en aval de la conclusion d'un contrat de travail ; il représente un pari sur l'efficacité future d'un individu qui est « régi par les techniques de la discrimination statistique dans un contexte d'aversion au risque » (Bruyère et al., 2005 ; Duroni, A., 2011 ; Foucault, M., & Irondele, B., 2013; Martin-Lacroux, C., Lacroux, A., Bataoui, S., & Gerard, J., 2022).

Dans cet article, nous allons vérifier la première hypothèse selon laquelle la décision d'embauche est le résultat des représentations économique, sociale et morale du recruteur face au candidat. Dans cette optique, la décision repose sur des principes vécus communément et partagés par le recruteur et le candidat. De ce fait, le recruteur a prédéfini son choix et tout ce qui s'ensuit demeure procédural puisque le critère de sélection privilégié par ce dernier reflète sa personnalité.

Compte tenu de l'instabilité de l'environnement entrepreneurial actuel et relativement aux critères liés à la logique objective, nous considérons également que les recruteurs préfèrent le candidat manifestant une grande capacité d'adaptation. Cet état de fait peut être valable, quelque soit la fonction occupée par le recruteur, ses nombres d'années d'expérience professionnelle, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise à laquelle il appartient.

3. Méthodologie de recherche

Nous avons mené une étude qualitative exploratoire afin d'apporter des réponses à la question centrale de notre travail. Tout au long de notre étude et pendant plus de trois ans, des entretiens exploratoires et en profondeur ont été organisés auprès d'une vingtaine de professionnels du recrutement au sein d'entreprises de différents secteurs et structures. Ces recruteurs occupent des postes différents et des années d'expériences professionnelles variées. La taille de notre échantillon est réduite du fait du choix de l'analyse du discours comme approche méthodologique. Il a donc fallu analyser chaque discours de chaque décideur en recrutement pour mieux appréhender les pratiques actuelles des entreprises afin d'interpréter et hiérarchiser les critères s'inscrivant dans la logique objective des recruteurs malgaches.

3.1. Échantillon ou terrain de l'étude et description

Afin de proposer un modèle de décision adapté à une structure organisationnelle et un secteur d'activité bien définis à l'embauche du cadre idéal pour un poste, il est d'emblée de constater et préciser clairement les faits, mais aussi de déceler leurs causes et impacts. Cette méthode a été exploitée dans le but d'émettre de perceptions anticonformistes constituant de fondement alternatif pour les professionnels du métier de recrutement (Boyer, P. et Martineau, S., 2018). Dans le but de parvenir à produire des connaissances d'ordre scientifiques et sociétales, nous pourrions ainsi apporter une contribution à l'amélioration des conduites sociales (Krief et Zardet, 2013) en termes de recrutement.

Nous avons interrogé 20 recruteurs aux profils différents. La taille réduite de notre échantillon se justifie du fait de l'approche méthodologique choisie dont l'objectif est de comprendre les choix des critères selon la logique objective du recrutement en tenant en compte des quatre variables propres à chaque interviewé. Le tableau ci-après montre les caractéristiques de l'échantillon :

Tableau 1 : Présentation des interviewés

Entreprise	A : Fonction occupée	B : Nombre d'années d'expérience professionnelle	C : Secteur d'activité	D : Taille de l'entreprise
ABC	Responsable Secteur Commercial	8	Tertiaire	Grande
BE REDAC	Gérant propriétaire	9	Tertiaire	Petite
BECOM	Manager évènementiel	5	Tertiaire	Petite
BGFI BANK	Directeur Administratif et Financier	15	Tertiaire	Grande
BGFI BANK	Directeur des Clients VIP	25	Tertiaire	Grande
CABINET RH	Responsable du recrutement	7	Tertiaire	Petite
COMET MADA	Directeur des opérations	35	Tertiaire	Petite
MDLC	Directeur du Système d'Informations	11	Tertiaire	Petite
GANGA SEAFOOD	Actionnaire Gérant	20	Primaire	Grande
GROUPE BASAN	Directeur des Ressources Humaines	17	Secondaire	Grande
JIRAMA	Directeur des Ressources Humaines	21	Secondaire	Grande
MADAFISH	Gérant propriétaire	20	Primaire	Grande
MATERAUTO	Directeur des Ressources Humaines	15	Tertiaire	Moyenne
MOBIUS SARL	Gérant	15	Primaire	Moyenne
PRO'NETT MADA	Fondateur	11	Tertiaire	Petite
S2M	Directeur Général Adjoint	28	Tertiaire	Grande
SAHANALA	Directeur Commercial	7	Primaire	Moyenne
SHOPRITE	Directeur Commercial	25	Tertiaire	Grande
STAR	Directeur des Ressources Humaines	18	Secondaire	Grande
GROUPE TELMA	Directeur des Ressources Humaines	20	Tertiaire	Grande

Source : Auteure

Nous avons choisi le logiciel Nvivo pour effectuer notre analyse. Ce logiciel traite spécialement les analyses de type qualitatif est le fondement est surtout orienté dans un processus de « décontextualisation-recontextualisation » de verbatim textuel ou audio (Tesch, 1990 ; Descheneaux, 2007). Le choix du logiciel repose essentiellement du fait de la possibilité « d'emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser et ensuite [...] effectuer des opérations de recherche » (Descheneaux, Bourdon et Baribeau, 2005). L'exploitation des

données sur Nvivo est également plus facile, mais dégager du sens à partir de sous-catégories, mais non selon une logique « de classification automatique ou de cadre figé à l'avance » (Auger, 2006). Qui plus est, les encodages 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 » (Auger, 2006).

Toutefois, d'autres étapes précèdent la phase d'analyse dont la première consiste à créer la source par l'établissement de corpus d'étude en transcrivant les entretiens menés auprès des différents interlocuteurs. En effet, tout le processus d'analyse qualitative sur Nvivo dépend entièrement de la première étape.

3.2. Analyse

L'étape suivante consiste à diviser nos sources par « thématisation » afin de faciliter les analyses par thème. Ensuite, il convient de créer des caractéristiques de cas, d'attributs et de cas. Dans notre travail, deux catégories d'entretiens ont été relevées : « Entretiens DRH et RRH » et « Entretiens Autres Directeurs et Responsables ». Le but de cette étape étant la création de liens entre un grand nombre de variables afin d'instaurer une arborescence de dossier classé par cas.

L'étape suivant la deuxième concerne l'encodage des sources. L'encodage est en fait le commencement de l'analyse qualitative pour chaque thème relevé dans le corpus parce qu'il consiste à attribuer à un verbatim un thème nommé nœud. Il est question d'attribuer une phrase à un ou plusieurs nœuds en fonction de notre raisonnement. Précisons que, grâce à l'encodage, l'objet de l'analyse thématique consiste à générer divers thèmes de références. L'analyse thématique est fondée par la subdivision d'un corpus en un nombre distinct de thèmes descriptifs relatif à l'objet à l'étude, c'est ce procédé que nous désignons « thématisation ».

Enfin, l'opération de codage permet aux chercheurs de créer des matrices à condenser pour exécuter des requêtes d'encodage matriciel afin de déterminer les critères personnels les plus prisés par les recruteurs classés selon leurs spécificités. Les résultats des requêtes sont ensuite représentés sous forme de graphique à bandes pour relever les critères objectifs priorisés par les 20 professionnels interviewés. En somme, l'opération d'encodage consiste à segmenter les textes transcrits après chaque entretien en les regroupant par catégorie selon le sujet étudié ; alors que l'analyse thématique comprend trois phases bien distinctes : une phase de repérage systématique, une phase de regroupement et une phase d'examen discursif des thèmes représentatifs d'un corpus.

4. Résultats et discussions

Les résultats d'analyse des données effectuée aux dépens de requêtes de croisement matriciel grâce aux fonctionnalités proposées par le logiciel Nvivo présentent quatre variables représentatives des décideurs. La première variable relevée concerne la fonction du décideur au sein de l'entreprise. La deuxième variable est liée au nombre d'années d'expérience professionnelle en tant que recruteur. La troisième variable concerne la taille de l'entreprise et la quatrième variable s'agit de celle liée au secteur d'activité de l'organisation dans laquelle l'interviewé se situe.

4.1. Statistiques descriptives

Le tableau qui suit présente de façon synthétique les résultats d'analyse traitée par le logiciel. Les sommes des références d'encodage correspondantes aux critères de sélection détaillés dans la première colonne se situent dans la colonne des « Variables liées aux décideurs ». Les sommes des références d'encodage dans les quatre sous colonnes des variables sont présentées dans la colonne « Total ». Ces totaux généraux nous permettent en effet de déduire

les moyennes à accorder aux différents critères de sélection afin d'effectuer le classement des critères dans l'ordre de priorité.

Tableau 2 : Résultat synthétique des requêtes de croisement matriciel

Critères de sélection	Variables liées aux décideurs				Total	Moyenne	Classement
	Fonction occupée par le recruteur	Nombre d'année d'expérience professionnelle du recruteur	Taille de l'entreprise	Secteur d'activité			
Professionalisme	26	9	10	8	53	10,6	1
Compétitivité	26	7	9	9	51	10,2	2
Leadership	23	8	6	8	45	9	3
Potentiel	21	8	6	7	42	8,4	4
Bon niveau de connaissance générale	16	6	5	5	32	6,4	5
Pertinence	13	3	4	5	25	5	6

Source : Auteure

A travers ce tableau, nous pouvons retenir une hiérarchisation des critères personnels déterminant l'embauche. En lisant le tableau, il se trouve que le professionnalisme d'un candidat occupe la première place dans le classement, suivi de la compétitivité en deuxième position, le leadership occupe la troisième place. Potentiel, bon niveau de connaissance générale et pertinence se trouvent respectivement en quatrième, cinquième et sixième place. Toutefois, il faut noter que la liste des critères de sélection n'étant pas exhaustive et n'ont pas été considérés en raison de leurs valeurs non significatives.

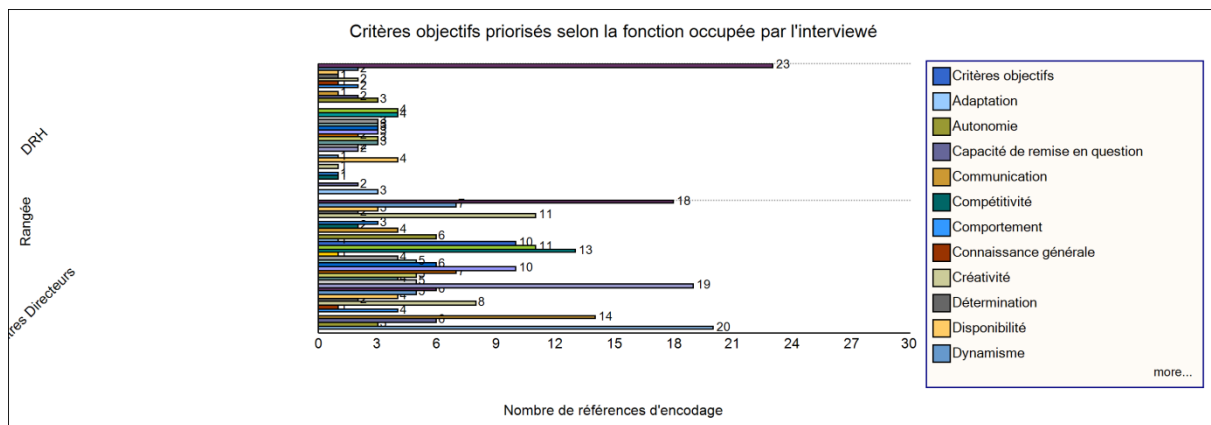
4.2. Résultats

Par le biais d'une série de tris à plat et hormis le résultat synthétique présenté ci-dessus, les nœuds ont été comparés au cas par cas. Les requêtes d'encodage matriciel exécuté montrent des résultats plus spécifiques. En effet, ces résultats présentés sous forme de graphique à bandes illustrent la classification des critères objectifs privilégiés par les décideurs disposés selon leurs caractéristiques. Les graphiques générés par les requêtes permettent de relever les critères objectifs priorisés par les vingt (20) professionnels interviewés au cas par cas. Généralement, 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. Mais les critères qui nous intéressent sont ceux liés à la logique objective. Quant aux variables assignées aux recruteurs, elles concernent la fonction occupée par le recruteur, le nombre d'années d'expérience professionnelle, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité de l'entreprise dans laquelle il travaille.

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 présente à la référence d'encodage disposant de la valeur la plus élevée parmi toutes les autres.

La figure ci-après présente les critères de sélection objectifs priorisés selon la fonction occupée par les décideurs et montrent que les critères sont variables selon le poste à pourvoir pour les DRH avec un maximum de 23 références d'encodage tandis que la capacité d'adaptation se révèle être le critère de sélection priorisé par les autres directeurs avec un maximum de 20 références d'encodage.

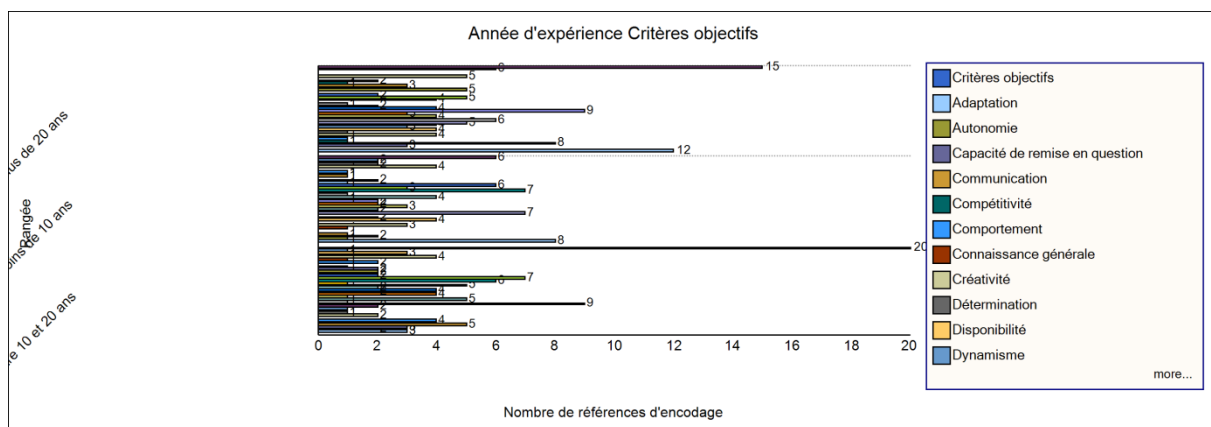
Figure 1 : Hiérarchisation des critères de choix liés à la logique objective du recrutement selon la fonction occupée par le décideur



Source : Auteure, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » n°5 sur NVIVO 12

La figure n°2 ci-après montre que les décideurs ayant plus de 10 ans d'années d'expérience professionnelle en termes de recrutement confirment que les critères liés à la logique objective du recrutement sont variables selon le poste à pourvoir avec un maximum de 20 références d'encodage pour ceux qui ont entre 10 et 20 ans d'expérience professionnelle et un maximum de 15 références d'encodage pour ceux qui ont plus de 20 ans d'expérience. En outre, pour les moins expérimentés c'est-à-dire ceux qui ont moins de 10 ans d'expérience, le critère priorisé concerne la capacité d'adaptation avec un maximum de 8 références d'encodage.

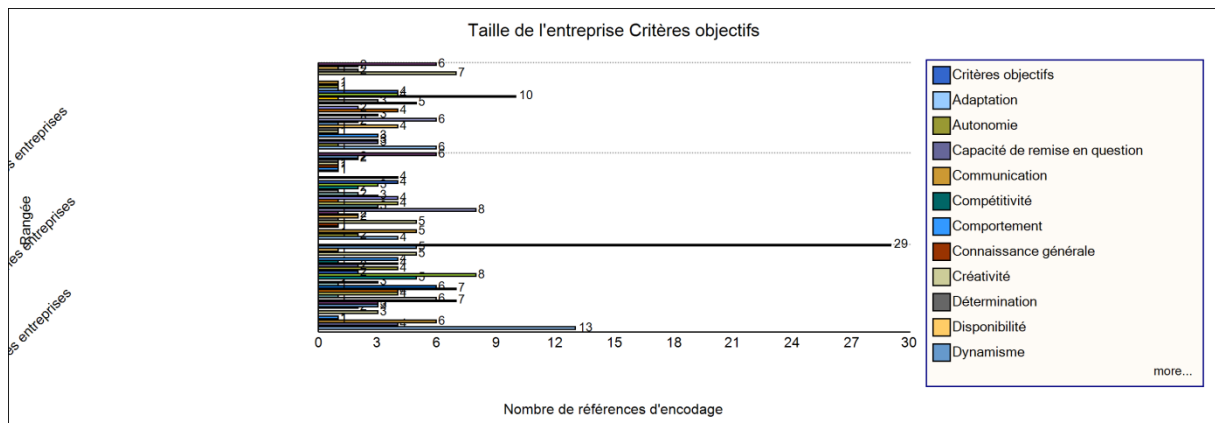
Figure 2 : Hiérarchisation des critères de choix liés à la logique objective du recrutement selon le nombre d'année d'expérience professionnelle du décideur



Source : Auteure, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » n°6 sur NVIVO 12

La figure n°3 montre que les critères de sélection liés à la logique objective du recrutement sont variables selon le poste à pourvoir avec un maximum de 29 références d'encodage selon décideurs des grandes entreprises. Le critère priorisé par les décideurs des entreprises de taille moyenne concerne l'engagement avec un maximum de 8 références d'encodage. Les décideurs des entreprises de taille moyenne priorise la motivation avec un maximum de 10 références d'encodage.

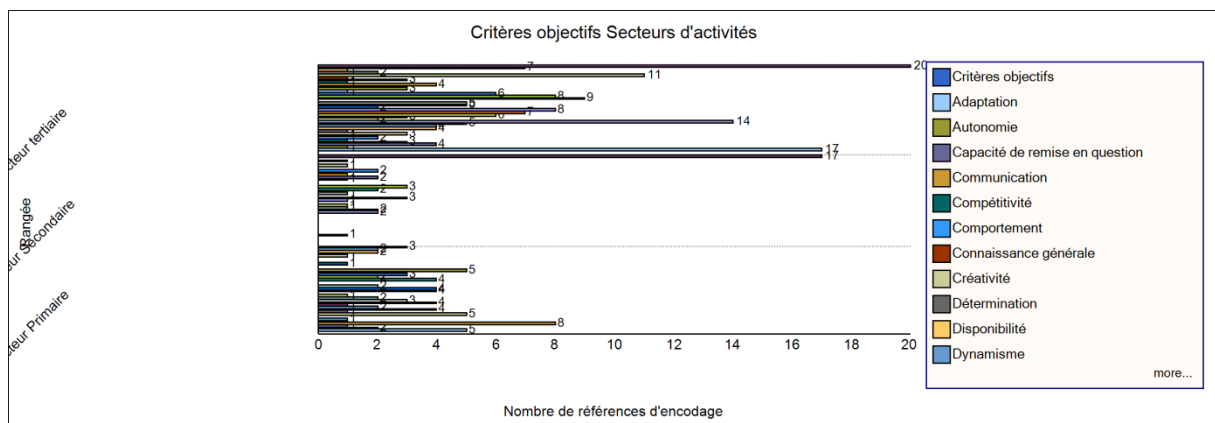
Figure 3 : Hiérarchisation des critères de choix liés à la logique objective du recrutement selon la taille de l'entreprise



Source : Auteure, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » sur n°7 NVIVO 12

La figure n°4 montre qu’au niveau du secteur primaire que c’est le critère communication qui prime avec un maximum de 8 références d’encodage. Ensuite, dans les deux autres secteurs d’activité secondaire et tertiaire, les critères de sélection liés à la logique objective du recrutement sont variables selon le poste à pourvoir avec respectivement un maximum de 17 et 20 références d’encodage.

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



Source : Auteure, Résultat de requête de croisement matriciel « cas vs nœuds » n°8 sur NVIVO 12

Les différentes fonctionnalités du logiciel Nvivo nous ont donné la possibilité d’effectuer des analyses croisées de quatre matrices caractérisées par des variables différentes. Si l’on considère un raisonnement allant du général au particulier, nous retenons alors que, bien qu’ils aient affirmé que les critères personnels diffèrent selon le poste à pourvoir, les recruteurs recherchent avant tout chez un candidat un haut niveau de professionnalisme, quelle que soit la fonction qu’ils occupent dans l’entreprise, le nombre d’années d’expérience professionnelle, la taille et le secteur d’activité de leur entreprise. Après le professionnalisme, les critères objectifs les plus prisés concernent la compétitivité et le leadership.

4.3. Discussion des résultats

L’exploitation des résultats des requêtes d’encodage matriciel menées dans la partie précédente de l’article révèle que les critères de sélection basés sur l’objectivité priorités par les décideurs varient au fur et à mesure que les variables sont modifiées. Avant d’apporter les explications relatives à ces métamorphoses, il convient de rappeler que la théorie de la logique

objective du recrutement avancée par Desrumaux-Zagrodnicki (2001) est justifiée sur l'appréciation des aptitudes du candidat à occuper un poste où tests d'aptitudes ou tests de situation valides devant être effectués pour l'appréciation des variables à mesurer et la prédiction de la performance du candidat au travail dans l'avenir. D'autres littératures soumettent que cette logique est assimilée aux propriétés sociales des individus et à leur comportement (Gorgeu & Mathieu, 2000 ; D'Iribarne, 2003) puisque l'environnement entrepreneurial actuel s'inscrit dans des mutations accélérées, l'incertitude ainsi que l'exigence de la qualité des ressources humaines. Ce phénomène oblige alors les recruteurs à mettre l'accent sur les connaissances professionnelles et les "savoir-faire" en situation de travail qui sont associés avec la valorisation des capacités relationnelles des individus, de leur adaptabilité, de leur capacité à coopérer et à travailler en équipe (Vultur, 2007). Le recrutement du bon candidat de manière objective devient alors de plus en plus complexe. Les critères de sélection liés à une logique objective doivent être définis en fonction d'un niveau d'emploi et d'un profil de compétence recherché. Ils doivent aussi être basés sur une intelligence pratique des situations et sur la responsabilisation individuelle. L'analyse du matériel empirique recueilli dans le cadre de la recherche indique des ordres de priorités différents de ce que Vultur a étalé dans son article en 2007. Nos résultats montrent des critères différents de ceux énoncés par la théorie.

Les DRH du secteur primaire sont convaincus de l'efficacité du candidat manifestant du professionnalisme. Une fois de plus, en complémentarité avec l'expérience professionnelle du fait de la faiblesse de professionnalisation dans le secteur primaire, les recruteurs ont besoin de ressources maîtrisant le domaine pour ne pas perdre du temps dans l'exploration et l'apprentissage afin de pouvoir s'adapter rapidement au cœur du métier. C'est pour cela que le gérant de MOBIUS SARL, en étant en même temps DRH de la société, a affirmé dans ses dires que : « Je préfère engager des collaborateurs expérimentés parce qu'ils comprennent mieux les enjeux de l'entreprise... parce qu'ils sont plus rapides ». Le professionnalisme regroupe une série d'attitudes, d'aptitudes, de normes comportementales et morales, de qualités et de valeurs auxquelles on s'attend de la part d'une personne spécialisée dans un secteur d'activité ou exerçant une profession ou un métier (Castillo, 2011). Toutefois, le professionnalisme ne tente pas de dicter chaque mot ou chaque geste, mais manifeste plutôt les grandes lignes d'un idéal auquel les professionnels peuvent aspirer tout au long de leur carrière. D'après Castillo (2011), le professionnalisme s'agit en fait de la « capacité de donner du sens, de faire sens à plusieurs devient prioritaire ». En d'autres termes, le professionnalisme est emblématique de l'expérience vécue parce qu'il favorise la possibilité de se dire, de se faire comprendre, d'échanger ou d'émouvoir.

On se demande ensuite pourquoi les DRH du secteur tertiaire préfèrent un candidat avec un esprit de compétition alors que favoriser l'esprit d'équipe, la collaboration et la coopération est un sujet réellement en vogue. C'est une manière d'entraîner ceux qui l'entourent dans une spirale dynamique et productive, mais aussi une opportunité quotidienne de stimuler une énergie positive, solidaire et saine au sein d'une équipe à travers une seule personne qui rayonne (Dembinski & Soissons, 2019). En effet, la compétition est un moyen de se dépasser et de s'améliorer dans le travail puisque c'est un comportement déguisé par le challenge pour parvenir à atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour le DRH du groupe TELMA : « dans le secteur tertiaire, la compétition est sans pitié étant donné qu'on se vole les clients tous les jours ». D'après Maslow, la compétition est un comportement naturel chez l'Homme ; d'ailleurs dans la pyramide des besoins de Maslow, elle se manifeste par le besoin d'appartenance qui se traduit par le besoin de se faire accepter et par le besoin d'estime se présentant par le besoin d'être considéré par l'entourage à travers ses actions et exploits (Taormina & Jennifer, 2013). De plus, la compétition permet de forger un individu à créer des repères sur ce que font les autres, de sortir de sa zone de confort et se dépasser dans un

groupe. Cet esprit de compétition s'avère être bénéfique pour les dirigeants d'entreprise du secteur tertiaire parce que cela lui fera gagner plus du temps et d'argent étant donné que l'environnement dans ce secteur s'avère être violent. En définitive, conscients de ce phénomène, les DRH du secteur tertiaire cherchent des candidats dotés d'esprit de compétition. Le DRH du groupe TELMA a avancé que : « dans la télécommunication, l'organisation change constamment... donc l'organisation doit être dynamique, ce qui fait que l'humain doit être capable de courir à ce rythme ».

Les autres responsables des secteurs primaire et secondaire sont convaincus par l'esprit de leadership d'un candidat lors de la prise de décision finale. Suite aux travaux de Lewin, Lippitt et White en 1957, le leadership est défini comme un état d'esprit qui combine un bon nombre de qualités (Scheidlinger 2015). Les autres responsables préfèrent les leaders puisqu'être leader signifie tout d'abord avoir une vision et de la partager avec les autres. C'est en inspirant les autres que l'on parvient à partager un objectif commun vers lequel orienter les efforts et le dévouement de toute l'équipe puisqu'un leader est capable de ne motiver mieux que personne, c'est grâce à la motivation qu'il concentre l'énergie et le potentiel professionnel de ses collaborateurs pour l'atteinte des objectifs. L'empathie est également une des qualités du leader, l'intelligence émotionnelle exprimée par la capacité à se mettre à la place des autres est essentielle dans la mesure où elle aide à l'inspiration et à l'établissement de liens favorisant le succès. Pour le gérant de MOBIUS : « on retrouve bien évidemment la motivation qui reste une qualité indispensable pour les recruteurs ». Mais, le leadership est aussi lié à la créativité parce que les leaders sont capables de créer un environnement stimulant pour tous les membres de leur équipe de façon à développer les compétences. Pour le gérant de Ganga Seafood : « les compétences d'un candidat résident surtout dans sa capacité d'imagination, sa créativité ». Pour le gérant de MOBIUS : « il est très important d'avoir une vivacité d'esprit ». Un bon leader met la barre très haute pour les siens, car il souhaite atteindre les objectifs et tirer le meilleur de son équipe, il peut alors se montrer exigeant pour faire exécuter les tâches à ses collègues grâce à sa grande capacité d'écoute. De cette façon, il s'avère que le leader est doué pour diriger et servir de référence. Cette capacité de direction pousse le leader à aimer le travail en équipe en raison de la confiance que ses collègues lui accordent. Mais en dépit de tout ce qui ont été avancés, le leader est apte à assumer des risques puisqu'il est capable d'apprendre de ses erreurs et sait transformer l'illusion de leur vision en une réalité avant les autres. C'est pour cette raison que le Directeur commercial de SAHANALA a avancé que : « je choisis celui qui sait apporter ses valeurs ajoutées ». Le leader est alors à la recherche constante d'amélioration afin de toujours découvrir de nouvelles choses (Duluc, 2017). Pour le Directeur commercial de SAHANALA : « la personne doit m'apporter un souffle nouveau ».

5. Conclusion et résumé

Les ressources humaines constituent des éléments vitaux pour l'entreprise pour maintenir sa performance et se développer perpétuellement. L'intérêt de ce travail réside dans le fait qu'une organisation peut s'en servir comme point de départ d'un exercice de réflexion envers ses pratiques de recrutement et celles des organisations sondées tout en améliorant sa maîtrise du marché de l'emploi d'une part. D'autre part, les chercheurs d'emploi peuvent s'en servir pour se faire une idée des pratiques du recrutement selon la nature de l'emploi, le secteur et la taille d'entreprise. À cet effet, chaque acteur concerné par le recrutement peut bénéficier des écrits de cet article pour mieux comprendre les principales théories de l'embauche notamment sur les critères de sélection objectifs à développer. Comme démontré dans les parties précédentes, ce travail a permis de dresser les priorités décisionnelles des dirigeants lors de la sélection finale du candidat, mais aussi des enjeux et des défis des organisationnels sur la base

d'analyse documentaire et des résultats d'une série d'enquêtes exploratoires et approfondies auprès de professionnels du métier des plus et moins expérimentés.

D'une part, le recrutement gagnera continuellement en échelons dans la mesure où le processus arrive à s'accorder stratégiquement avec les objectifs organisationnels par l'ajustement des pratiques de recrutement et des approches d'attraction des meilleurs profils. Les résultats des analyses confirment notre hypothèse selon laquelle la décision d'embauche est le résultat des représentations économique, sociale et morale du recruteur face au candidat. L'embauche est en fait un consensus impliquant plusieurs éléments au sein d'un même groupe social. C'est un événement au cours duquel s'établit une certaine affinité, bien qu'elle ne s'extériorise pas toujours, entre le recruteur et le candidat. Effectivement, c'est pendant le recrutement que se manifeste l'importance des valeurs sociales ressenties par le décideur, ces valeurs sont liées au système éducatif, les valeurs culturelles, familiales, idéologiques, etc., mais il est tout de même étudié de façon factuelle. La notion de bon profil d'un candidat pour un poste à pourvoir préalablement définie par les professionnels concernés est en fait une construction abstraite de l'employé idéal au travers des valeurs sociales qu'ils privilégient.

D'autre part, on entend souvent que la capacité d'adaptation est le critère objectif déterminant en recrutement. Nous avons d'ailleurs supposé que relativement aux critères liés à la logique objective, les recruteurs préfèrent le candidat manifestant une grande capacité d'adaptation. Par ailleurs, les résultats de nos traitements montrent six qualités individuelles ou critères prioritaires objectivant la sélection finale du candidat idéal dont le positionnement dans la hiérarchie change au fur et à mesure que les variables se modifient. Ces critères concernent le professionnalisme, le potentiel, la compétitivité, le leadership, le bon niveau de connaissance générale et la pertinence.

Par conséquent, il convient de déduire dans un premier temps que les facteurs d'influence objectivant la sélection d'un candidat à l'embauche sont variables selon le poste à pourvoir, le profil du recruteur, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Mais cela s'applique également lorsqu'on tient compte des autres variables à considérer lors de la prise de décision, notamment la politique d'entreprise, la mutation de l'organisation, les contraintes environnementales. Par extension, même si des critères déterminant le profil idéal ont été préalablement définis et sont survalorisés dans la fiche de poste, ils peuvent se renverser au moment du choix final pour plusieurs raisons. Parmi les raisons causant le bouleversement, nous pouvons citer par exemple la détection d'un atout exploitable sur le long terme ou encore une question de feeling partagé entre le décideur et le candidat pendant l'entrevue. La différence peut aussi se jouer par la possession d'un meilleur réseau ou encore la proximité, etc. Cependant, la liste n'est pas exhaustive, mais toutes ces raisons sont essentiellement causées par le manque d'informations sur le candidat au moment de la sélection des CV. À cet effet, puisque le recrutement de nouveaux employés devient de plus en plus complexe, il se perçoit surtout comme un processus de constitution de ressources humaines efficaces adaptables à l'entreprise. Bien que la pratique du recrutement soit basée sur la détection de signaux individuels de productivité d'un candidat ainsi que sa capacité à s'adapter aux caractéristiques du poste à pourvoir, elle est tout de même assimilée à un genre de pari quant à l'efficacité du futur collaborateur. Toutefois, les critères de sélection prédéfinis dans le but de respecter les réglementations concernant l'embauche servent à réduire les incertitudes et les risques d'erreurs au moment de la décision finale.

Au terme de cet ouvrage, nous concluons que dans le processus de recrutement, les qualités individuelles et l'expérience professionnelle constituent des éléments relativement plus importants que les diplômes. Les procédures d'embauche modernes positionnent le professionnalisme comme l'unité principale de conversion entre les compétences nécessaires pour occuper un poste de travail et les caractéristiques individuelles des candidats, en améliorant, pour les recruteurs, la précision et la lisibilité des signaux concernant les

performances au travail. Critère objectif primordial dans la sélection du candidat idéal, le professionnalisme est une composante naturalisée de la compétence d'un individu. Il peut être assimilé comme un signal de productivité correspondant à ses caractéristiques intrinsèques. Ce travail nous apprend aussi que, bien qu'il soit pratiqué dans des contextes différents, le recrutement permet d'identifier des tendances transversales bouleversant la hiérarchie des critères de sélection à l'embauche. De plus, il faut d'emblée 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. L'émergence d'un modèle des compétences axé vers une individualisation des parcours professionnels, sur la mobilisation des connaissances et des expériences dans une nouvelle dynamique d'apprentissage, basée sur une intelligence pratique des situations et sur la responsabilisation individuelle dans l'activité productive. Cette logique, qui met plus fortement l'accent sur les connaissances professionnelles et les "savoir-faire" en situation de travail, va de pair avec la valorisation de leur compétitivité, de leur sens du leadership, d'une bonne culture générale, mais aussi des capacités relationnelles des individus, etc. Elle est assimilée aux propriétés sociales des individus et à leur comportement. Enfin, même si les pratiques du recrutement nécessitent d'être rationalisées, cela s'annonce irréalisable d'objectiver radicalement les critères d'embauche. Cependant, serait-il pensable de digitaliser totalement un processus de recrutement pour le pratiquer de la façon la plus neutre qu'il soit ?

Références

- (1) Alessandra, T., & O'Connor, M. J. (2014). *The Platinum Rule: Discover the Four Basic Business Personalities and How They Can Lead You to Success*. Warner Books Inc.
- (2) Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: a summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, pp. 281-322
- (3) Auger, P. (2006). Le phénomène de l'anglicisation de la langue forestière au Québec: essai de socioterminologie diachronique. *Aspects diachroniques du vocabulaire*, pp. 137-156
- (4) Barrette et al. (2002). Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération. *Gestion*, vol. 27, n° 2, pp. 54-66
- (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, pp. 100-108
- (6) Beauvois, J.-L., Bourjade, A., & Pansu, P. (1991). Norme d'internalité et évaluation professionnelle. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 1, pp. 9-28.
- (7) Belchior-Rocha, H., Casquilho-Martins, I., & Simões, E. (2022). Transversal Competencies for Employability: From Higher Education to the Labour Market. *Education Sciences*, 12(4), 255 p.
- (8) Belchior-Rocha, H.; Casquilho-Martins, I.; Simões, E. (2022). Transversal Competencies for Employability: From Higher Education to the Labour Market. *Educ. Sci.* 12, 255. <https://doi.org/10.3390/educsci12040255>
- (9) Bourdieu, P. (1977). La production de la croyance : contribution à une économie des biens symboliques, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 13, pp. 3-44,

- (10) Boyer, P., & Martineau, S. (2018). La problématique. *et L. Savoie-Zajc (dir.), La recherche en éducation: étapes et approches*, pp. 85-108.
- (11) Bruchon-Schweitzer, M. (1990). Une psychologie du corps. Paris : P.U.F.
- (12) Bruyère et al. (2005). Trajectoires professionnelles, compétences et construction du signal, *in J.-F. Giret, A. Lopez & J. Rose (dir.), Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, pp. 232-249.
- (13) Castillo, M. (2011). Du professionnalisme à l'éthique professionnelle. *Etudes*, 415(7), pp. 55-64
- (14) Cesare, S. J. (1996). Subjective Judgement and the selection interview : a methodological review. *Public Personnel Management*, 25, 3, pp. 291-306.
- (15) Coulet, J-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », *Activités [En ligne]*, 13-1 | 2016, mis en ligne le 13 avril 2016, consulté le 05 septembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/activites/2745> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.2745>
- (16) D'Iribarne. (2003). Les stratégies marchandes de la formation. *Sciences Humaines*, n° 40, pp. 32-37.
- (17) Da Motta, C., Carvalho, C. B., Pato, M. T., & Castilho, P. (2021). Rasch Measurement of the Brief Situational Test of Emotional Management in a Large Portuguese Sample. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 39(1), pp. 112-127.
- (18) Davel, E., & Tremblay, D. G. (2011). Formation et apprentissage organisationnel: la vitalité de la pratique. PUQ.
- (19) De Larquier, G., & Marchal, E. (2008). Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail CEE*, n° 109, 38 p.
- (20) Dembinski P. H. & Soissons H. (2019). L'inaccessible réalité du travail - Une approche statistique. Dans *Revue Projet 2019/3 (N° 370)*, pp 26-37
- (21) Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7, *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 32 p.
- (22) Deschenaux, F., Bourdon, S., & Baribeau, C. (2005). Introduction A l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0.[internet]. Association pour la recherche qualitative
- (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, pp. 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, pp. 203-224.
- (25) Duluc A. (2017). L'état d'esprit du leadership. *Leaders, inspirez confiance*, pp 23- 46
- (26) Duroni, A. (2011). De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH. *Executive Mastere*.
- (27) Fondeur, Y., Forté, M., de Larquier, G., Monchatre, S., Rieucan, G., Salognon, M., ... & Tuchsirer, C. (2012). Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail.
- (28) Foucault, M., & Ironnelle, B. (2013). Transformation des politiques de recrutement des forces armées au Royaume-Uni et aux États-Unis. *Gouvernement et action publique*, 2(4), pp. 621-640
- (29) Founder, Y. (2014). La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection. *La Découverte | « Revue Française de Socio-Économie »* 2014/2 n° 14, pp. 135-153

- (30) Gorgeu & Mathieu. (2000). Compétence et sélectivité du recrutement : l'exemple des usines de la filière automobile », *Travail et Emploi*, no 84, pp. 75-94.
- (31) Gräbener, J. (2017). Socialiser les risques de recrutement: la préparation opérationnelle à l'emploi. *Sociologies pratiques*, (2), pp. 49-57.
- (32) Harvey, L. (2005) Embedding and integrating employability, New Direction of institutional ResearchGate, 128. pp. 13- 28. <https://doi.org/10.1002/ir.160>
- (33) Hidri, O. (2009). "Qui se ressemble s'assemble..." : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation Emploi*, n° 105, pp. 67-82.
- (34) Hilsen, A.I., Olsen, D.S. (2021). Competence and Knowledge at Work. In: *The Importance and Value of Older Employees*. Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2861-0_2
- (35) Kim, S., & Han, C. (2015). Administrative reform in South Korea: New public management and the bureaucracy. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(4), pp. 735-754.
- (36) Krief et Zardet V. (2013). "Analyse de données qualitatives et recherche-intervention," Post-Print hal-00914102, HAL.
- (37) Krief, N. (2005). Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une « intersubjectivité contradictoire en audit social, 23ème Université d'été de l'Audit Social, Lille, 12 p.
- (38) Kunkel J. H. (1966). *The Pacific Sociological Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 48-56. Published By: University of California Press. <https://doi.org/10.2307/1388306>
- (39) Kyllonen, P., Hartman, R., Sprenger, A. et al. (2019) General fluid/inductive reasoning battery for a high-ability population. *Behav Res* 51, pp. 507–522. <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1098-4>
- (40) Lavoëgie, M. S. (1961). *La sélection du personnel commercial*. Paris : P.U.F.
- (41) Lévy-Leboyer, C. (1996). *Évaluation du personnel : quels objectifs, quelles méthodes ?* Paris : Les éditions d'organisation
- (42) Lichtenberger, Y. (2003). « Compétence, compétences », *Encyclopédie des ressources humaines*, José Allouche (all.), Paris, Éditions Vuibert.
- (43) Lochard et Ughetto, (2006). Comment les directeurs de magasin recrutent : critères et modalités de l'embauche », Document de travail IRES, n° 06.03, 39 p.
- (44) Marchal, E. (1999). Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats. *Travail et Emploi*, DARES, pp. 41-51.
- (45) 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, pp. 21-38.
- (46) Martin-Lacroux, C., Lacroux, A., Bataoui, S., & Gerard, J. (2022). Le défi de l'attractivité pour les PME: le rôle du site internet institutionnel sur le soutien organisationnel anticipé et les intentions de postuler. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124(2), pp. 24-44.
- (47) McAlpine, L., Castello, M. & Pyhältö, K. (2020). What influences PhD graduate trajectories during the degree: a research-based policy agenda. *High Educ* 80, pp; 1011–1043. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00448-7>
- (48) Mellers, B. A., Schwartz, A., & Cooke, A. D. J. (1998). Judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 49, pp; 447-477.
- (49) 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.

- (50) Nowak, A., & Latané, B. (2018). Simulating the emergence of social order from individual behaviour. In *Simulating societies* (pp. 63-84). Routledge.
- (51) Reh, J. F. (2019). KSA, Using the Knowledge, Skills and Abilities
- (52) Scheidlinger S. (2015). The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and “Social Climates” Revisited, pp. 123-127 | Published online: 16 Oct 2015, <https://doi.org/10.1080/00207284.1994.11490737>
- (53) 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, pp. 262-274.
- (54) Sonia, L., Christine, L. et Vonthron, A.-M. (2005). Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences, *Psychologie du travail et des organisations* 11 (1), pp 3-14
- (55) Stroobants. (1993). *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- (56) Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American journal of psychology*, 126(2), pp. 155-177.
- (57) Tescari, M. E. (2020). Être ou paraître un bon candidat: récits conversationnels, parole rapportée, comportement non-verbal et leur impact dans les entretiens de sélection (Doctoral dissertation, Université de Lausanne).
- (58) Tesch, R. (1990). *Qualitative Research. Analysis types and software tools*. The Falmer Press.
- (59) Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological rating. *Journal of Applied Psychology*, 4, pp. 25-29.
- (60) Valentin Kvist, A., & Gustafsson, J.-E. (2008). The relation between fluid intelligence and the general factor as a function of cultural background: A test of Cattell's Investment theory. *Intelligence*, 36, pp. 422-436. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2007.08.004>
- (61) Vultur, M. (2007). Les critères de sélection de la main-d'œuvre et le jugement sur les compétences des candidats à l'embauche au Canada. Quelques éléments d'analyse. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, (6), pp. 235-254.
- (62) Wenping, S, Miao Z. & Tahir N. (2015), An integrative model for measuring graduates employability skills – A study in China, *Cogent Business & Management*, <https://doi.org/10.1080/23311975-2015-1060729>