

Cycle de conférences-débats  
Ethique & valeurs dans les entreprises

1<sup>ère</sup> conférence  
Ethique & politique de  
recrutement

Mardi 3 juin 2003

# Ethique et politique de recrutement

## Conférences-débats du 3 juin 2003

### Table des matières

Table des matières.....	4
Ouverture du cycle de conférences-débats .....	5
Introduction .....	6
Biographie des intervenants.....	7
<i>Organisation, Animation, Rédaction.....</i>	7
<i>Table Ronde .....</i>	8
L'éthique : cadre théorique .....	10
<i>Ethique ou morale ? .....</i>	10
<i>La question des valeurs .....</i>	12
<i>La visée éthique de l'entreprise et des collaborateurs ?.....</i>	13
<i>Charte éthique d'entreprise ?.....</i>	14
Ethique et politique de recrutement.....	15
<i>Les spécificités de cette situation relationnelle .....</i>	17
<i>Le processus de recrutement.....</i>	21
<i>Les entretiens .....</i>	24
<i>Les outils d'évaluation.....</i>	27
<i>Les cabinets de recrutement et leurs pratiques .....</i>	31
<i>Conclusion.....</i>	32
Remarques finales.....	34
Bibliographie .....	36
<i>Ouvrages.....</i>	36
<i>Articles.....</i>	38

## **Ouverture du cycle de conférences-débats**

*Mme Maria Anna Di Marino, Présidente HR-Vaud*

Mesdames et Messieurs,

Au nom de la SEP-Vaud, je vous souhaite à toutes et à tous la plus cordiale bienvenue à cette conférence sur l'éthique et la politique de recrutement.

Aujourd'hui, notre association peut se réjouir à plus d'un titre. Tout d'abord, votre présence nombreuse témoigne de l'importance que vous accordez à l'éthique et aux valeurs dans votre pratique des ressources humaines. Ensuite, comme vous le savez, notre association souhaite intensifier ses collaborations avec les Hautes Ecoles et les Universités. C'est donc avec grand plaisir que nous inaugurons ce partenariat avec l'Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel (e<sup>2</sup>co) de la Haute Ecole de Gestion du Canton de Vaud. Finalement, l'éthique se retrouvant de manière transversale dans l'ensemble des pratiques et processus de l'entreprise, a fortiori en matière de ressources humaines, la manifestation de ce soir inaugure un cycle de conférences-débats que nous organiserons une fois par an avec l'Institut e<sup>2</sup>co sur l'éthique et les valeurs dans les entreprises.

Un grand merci aux participants à la table ronde qui ont accepté de nous faire partager leurs points de vue et leur riche expérience, ainsi qu'à l'Institut e<sup>2</sup>co pour l'organisation et l'animation des échanges de ce soir.

Quant à vous, chers participants, je vous invite à apporter votre contribution, à intervenir, afin d'enrichir encore les échanges.

Nos chaleureux remerciements vont à la BCV et à son Directeur des ressources humaines, M. Eric Müller, qui nous accueillent aujourd'hui dans leurs magnifiques locaux.

Et maintenant, place aux débats.

## **Introduction**

L'image de l'entreprise, son organisation, son style de management, sa politique RH devraient refléter les valeurs auxquelles elle se réfère. Mais ses valeurs sont-elles toujours clairement définies ? Sont-elles vraiment appliquées ? Sont-elles partagées ? Justifient-elles toutes les actions ou décisions ? Ces différentes questions relient la notion de valeur à celle d'éthique, deux notions présentes dans toute action RH.

S'agissant de problématiques transversales, l'idée est d'inscrire dans la durée ces conférences consacrées aux valeurs et à l'éthique et d'organiser chaque année une table ronde dont le thème est un processus ou une thématique RH particulière.

Ces conférences prennent la forme d'une « table ronde » permettant un débat entre quelques invités représentant les entreprises privées ou publiques, de même que les cabinets de conseil. Le mode de fonctionnement s'articule autour de la présentation de brèves mises en situation relatives au processus RH abordé, afin d'initier une réflexion sur les comportements éthiques à adopter, les éventuels dilemmes, ainsi que les valeurs entrant en jeu. Chaque situation est débattue autour de la « table ronde » et avec le public. Afin d'obtenir une participation active du public, quelques pistes de réflexion, sous la forme de questions, sont mises sur le site Internet de HR-Vaud quelques jours avant la manifestation.

Ce cycle a débuté en 2003 par une première conférence qui abordait la problématique de la politique de recrutement et de l'éthique. Le thème retenu pour 2004 est celui de la dimension éthique du licenciement.

## Biographie des intervenants

### Organisation, Animation, Rédaction

#### *M. Jean-Marc BIGLER*

Après avoir fait de la recherche universitaire et de l'enseignement à Lausanne, Londres et Fribourg, il obtient en 1995 un doctorat en sciences politiques à l'Université de Lausanne. Spécialiste d'économie politique et d'histoire des relations internationales, il rejoint en 1998 la HEG-Vd. Une formation postgrade en éthique économique délivrée à l'Université de Genève lui permet, dès 2002, de diriger le nouvel Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel (e<sup>2</sup>co) de cette haute école.

#### *Mme Laurence FIROBEN*

Laurence Firoben est économiste d'entreprise HES. Après une carrière dans les domaines financiers et ressources humaines en milieu industriel, elle partage aujourd'hui son temps entre l'enseignement des ressources humaines à la HEG-Vd, sa participation active à l'Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel (e<sup>2</sup>co) dans le cadre de mandats et de projets de Ra&D et son activité de consultante senior en transition de carrière chez Performance Development Partners S.A.

#### *Mme Catherine HIRSCH*

Catherine Hirsch est professeure de ressources humaines à la HEG-Vd. Licenciée en Sciences sociales et psychopédagogiques de l'Université de Lausanne, ses activités en matière de formation d'adultes, de recherche et de conseil se sont orientées sur le comportement organisationnel, les ressources humaines, ainsi que le milieu du travail et ses conditions. Elle participe activement aux activités de recherche (Ra&D) et de mandats dans le cadre de l'Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel (e<sup>2</sup>co) de la HEG-Vd.

#### *M. Antonio RACCIATTI*

Licencié ès Sciences Politiques de l'Université de Lausanne, il a pratiqué différents métiers qui l'ont amené à faire de la chimie, de l'enseignement, du journalisme, du conseil en placement de personnes en réinsertion professionnelle. Actuellement, il est responsable Ressources Humaines et Organisation du Département de la sécurité et de l'environnement à l'Etat de Vaud.

### Table Ronde

#### *M. Eric CHATELAIN*

Ingénieur en électricité, Monsieur Chatelain a successivement développé des solutions dans le domaine de l'automatisme et de la machine spéciale, a été consultant en Europe pour un grand constructeur de microprocesseurs, dirigeant d'une PME romande de haute technologie puis, en 1992, a finalement créé le cabinet de recrutement Engineering Management Selection à Lausanne, qu'il dirige actuellement et qui recherche des ingénieurs, des cadres et des dirigeants pour de nombreuses sociétés suisses et internationales.

#### *M. Michel DOKIC*

Spécialiste en ressources humaines, ancien directeur général adjoint de l'Office du personnel de l'Etat de Genève, Michel Dokic est diplômé en philosophie et licencié en psychologie et en pédagogie. Il a fait carrière depuis plus de trente ans dans des postes de direction et de gestion des ressources humaines. Il a suivi le Cours suisse de direction d'entreprise, au sein du CRPM. Depuis plus de dix ans, il intervient dans les cursus de formation des cadres. Il est une référence en matière d'éthique dans la gestion des ressources humaines et consacre de plus en plus de temps à la médiation dans les entreprises ou dans les établissements étatiques.

#### *M. Jean-Philippe JELMI*

Directeur, inEDIT Publications S.A.

*M. Michel RICCARD*

Après une formation d'ingénieur, Michel Riccard a occupé différents postes à responsabilité dans les domaines du laboratoire, de la production, du contrôle qualité, des systèmes de management de la qualité, puis des ressources humaines. Depuis 10 ans, il cumule les fonctions de responsable des ressources humaines et de la qualité dans une entreprise industrielle de 200 personnes, ainsi que celle de premier auditeur pour un organisme de certification des systèmes de management de la qualité.

## **L'éthique : cadre théorique**

*M. Jean-Marc Bigler, Institut e2co*

### **Ethique ou morale ?**

Il est une question qui revient sans cesse à laquelle il n'existe pas forcément de réponse simple, c'est celle de la différence qu'il y a lieu ou non de faire entre l'éthique et la morale.

D'un point de vue étymologique, rien ne permet de distinguer les deux concepts. L'éthique vient du grec « ethos », la morale du latin « mores ». Ils renvoient tous deux à l'idée de « mœurs », c'est à dire ce qui relève du comportement, des habitudes, dans une société et à une époque données.

Mais dès l'Antiquité, la question des mœurs est perçue différemment par les Grecs et les Romains. Les Grecs considèrent que le propre de l'éthique est de réfléchir aux principes qui guident la vie de l'Homme. De ce point de vue, Aristote est particulièrement intéressant dans la mesure où, loin de considérer que l'éthique est une quête d'absolu, il défend au contraire l'idée qu'elle est à la portée de n'importe quel individu et qu'elle s'acquiert grâce au contact du terrain, par le biais de l'apprentissage<sup>1</sup>. La perspective, ici, est téléologique (« telos » et « logos » signifie la science de la fin). Elle porte essentiellement sur la visée de l'éthique.

Contrairement aux Grecs, les Romains font de la question des mœurs, par le biais de la morale, une affaire juridique. Là, la perspective est déontologique (la science du devoir)<sup>2</sup>. Ce clivage va s'accroître encore avec les Modernes. Kant, en effet, définira résolument la morale par la dimension obligatoire de la norme.

---

<sup>1</sup> Ballet, Jérôme, De Bry, Françoise. *L'entreprise et l'éthique*, Seuil, Paris, 2001, pp 27-29.

<sup>2</sup> Aujourd'hui, la déontologie est comprise comme l'ensemble des règles que se donne un corps de métier. Le code de déontologie le plus connu est celui des médecins (serment d'Hippocrate). On peut citer aussi celui des experts-comptables.

Dans *Ethique et morale*, écrit en 1990, le philosophe français Paul Ricoeur va partir de cette opposition, pour mieux la dépasser. Pour lui, la question des mœurs peut effectivement être nuancée « selon que l'on met l'accent sur ce qui est estimé bon ou sur ce qui s'impose comme obligatoire ». Dès lors, l'éthique peut être perçue comme « la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes » et la morale comme « le côté obligatoire, marqué par des normes, des obligations, des interdictions ».<sup>3</sup>

Ricoeur va ensuite établir entre les deux perspectives à la fois un rapport de subordination et de complémentarité. Il défend ainsi d'abord la primauté de l'éthique sur la morale. En second lieu, il souligne la nécessité pour la visée éthique « de passer par le crible de la norme » et précise qu'au souhait de la vie bonne doit nécessairement correspondre une exigence d'universalité.<sup>4</sup>

Concrètement cela signifie que tout individu se doit de respecter l'impératif suivant, formulé par Kant : « Agis toujours de telle façon que tu traites l'humanité dans ta propre personne et dans celle d'autrui, non pas seulement comme un moyen, mais toujours aussi comme une fin en soi »<sup>5</sup>.

Ce qui est sous-jacent ici, c'est ni plus ni moins la notion de bien et de mal. S'il faut traiter la personne comme une fin en soi, et non comme un moyen, c'est parce qu'il faut postuler, comme le fait Kant, qu'un individu peut exercer un pouvoir sur un autre, que la violence est par conséquent consubstantielle aux relations humaines. Et Ricoeur souligne avec force que c'est précisément à cause de la violence qu'il faut passer de l'éthique à la loi morale, à la norme.<sup>6</sup>

Dans un troisième temps, il affirme la légitimité, pour la norme morale, d'un recours à la visée éthique, lorsque la norme conduit à des impasses, à des conflits de valeurs, pour « lesquels il n'est pas d'autre issue qu'une sagesse pratique qui renvoie à ce qui, dans la visée, est le

---

<sup>3</sup> Ricoeur, Paul. *Lectures 1*, Seuil, 1991, p. 258.

<sup>4</sup> Ibidem, pp 258, 262.

<sup>5</sup> Ibidem, p. 263.

<sup>6</sup> Ibidem, pp 262-266.

plus attentif à la singularité des situations »<sup>7</sup>. En d'autres termes, le recours à la « sagesse pratique » conduit à une remise en question partielle de la norme existante. Il permet de corriger une norme qui serait trop cadrée ou incomplète. En principe, la « sagesse pratique » permet d'imaginer une solution originale qui sorte du cadre normatif fixé et qui pourrait, le cas échéant, en être un nouvel élément constitutif.

Au travers de la « sagesse pratique », on retrouve bien là l'attachement du philosophe français à l'éthique aristotélicienne, à une éthique de l'action.

Pour revenir à notre question initiale, on voit donc qu'il y a quelque utilité à distinguer l'éthique de la morale, mais que chacun des deux termes ne saurait être dissocié de l'autre.

## La question des valeurs

Les valeurs peuvent être appréhendées comme des qualités, dignes d'estime, que l'on souhaite à la femme ou à l'homme, dans le domaine moral, intellectuel, professionnel ou autre. Mais les valeurs n'ont pas seulement du poids, de l'importance pour l'individu, elles en ont aussi pour toute institution, pour toute structure du vivre-ensemble, que ce soit une nation, une entreprise, une collectivité publique, une organisation professionnelle, etc.

Il s'agit de distinguer les valeurs qui se trouvent au fondement de l'éthique et de la morale des autres types de valeurs, professionnelles, artistiques, sportives, militaires, etc. On comprend ainsi que les valeurs de l'entreprise ne sont pas forcément ou pas uniquement des valeurs morales. Ces dernières peuvent cohabiter avec des valeurs professionnelles telle que l'efficacité, la précision, le savoir-faire, le positionnement sur le marché, etc.

Les valeurs éthiques ou morales fondamentales sont à rechercher à la fois dans l'idéologie religieuse, dans l'idéologie des Droits de l'homme et dans le régime politique que l'on appelle Démocratie. Il s'agit pour

---

<sup>7</sup> Ibidem, p. 258.

l'essentiel des valeurs de liberté, de justice, d'égalité et de vie. Cette dernière notion doit être comprise au sens large de droit à la vie. Elle renvoie ainsi non seulement à l'homme, mais aussi au règne animal et végétal. Et elle inclut tous les aspects matériels qui permettent de rendre la vie plus agréable.

De ces quatre valeurs fondamentales découle un certain nombre de valeurs que l'on peut qualifier de dérivées. Sans être exhaustif, on peut citer la confiance, la responsabilité, la vérité, la réciprocité, la discrétion, l'équité, le respect, la non-manipulation, etc.

Ces valeurs ne sauraient, a priori, être hiérarchisées. Elles ont toutes le même statut. Mais on comprend bien qu'entre elles, des conflits puissent surgir : l'égalité ou la liberté ne sont pas forcément compatibles avec la justice, la vérité ne fait pas forcément bon ménage avec la discrétion, la responsabilité et la réciprocité ne sont pas aisées à associer.

Ainsi, en fonction de la nature des problèmes et des circonstances particulières dans lesquelles ils émergent, des choix devront être opérés entre les valeurs, et certaines seront alors préférées à d'autres.

### **La visée éthique de l'entreprise et des collaborateurs ?**

Partant du concept ricœurien de visée éthique et en l'appliquant à la vie de l'entreprise, interrogeons-nous sur ce que pourrait être la visée éthique de l'entreprise, en tant qu'institution. L'entreprise, par exemple, pourrait vouloir : a) contribuer à la prospérité générale par des produits utiles et des services de qualité ; b) déployer et perfectionner des talents économiques et sociaux ; c) diminuer les impacts négatifs de l'activité sur l'environnement ; d) internaliser les coûts d'externalités négatives comme le bruit, la pollution ; e) ne pas abuser d'une position dominante vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses sous-traitants ; etc.

La visée éthique du collaborateur pourrait, elle, se décliner de la manière suivante : a) être fier du travail accompli ; b) réaliser un travail chargé de sens ; c) avoir le sentiment d'appartenir à un tissu social ; d) être à l'abri de toute précarité matérielle et statutaire ; e) voir sa

personnalité et sa vie privée protégées contre l'ingérence de tiers ; f) voir sa contribution professionnelle reconnue ; etc.

### **Charte éthique d'entreprise ?**

Si l'on se place une dernière fois dans la logique de Ricœur, il apparaît clairement que la charte – ou code – éthique d'entreprise est un instrument normatif essentiel à disposition des divers collaborateurs (y compris la direction) et sans oublier les actionnaires. Un tel document permet de rappeler les principes éthiques essentiels qui guident la vie de l'entreprise en tant qu'institution. Il permet aussi de rappeler les principes éthiques essentiels qui gouvernent les relations entre les collaborateurs de l'entreprise, mais aussi les relations que l'entreprise entretient avec ses partenaires externes.

Une charte éthique est en outre le lieu de formalisation des règles du jeu, des normes, des obligations et/ou des interdictions que l'entreprise entend voir appliquer dans le travail quotidien. Au sens de Ricœur, elle est le creuset de la morale de l'entreprise.

A ce titre, elle représente un engagement fort de la part de l'entreprise, une volonté clairement affichée de se préoccuper d'éthique.

## Ethique et politique de recrutement

*Mmes Catherine Hirsch et Laurence Firoben, Institut e2co*

Début 2003, la presse s'est fait l'écho des résultats d'une étude menée à l'Université de Genève par le professeur Gilbert Probst et qui évalue les coûts de remplacement d'un collaborateur<sup>8</sup>. Si la conscience que les erreurs de recrutement sont fort dommageables pour l'entreprise n'est pas nouvelle, les illustrations mises en avant ont, en revanche, de quoi frapper les esprits : plusieurs centaines de milliers de francs pour le remplacement d'un cadre bancaire. Il s'agit de dépenses liées au recrutement du successeur, à quoi s'ajoutent la réduction de la productivité pendant la période de vacance, puis de mise au courant du remplaçant. Ce rappel chiffré de l'impact d'un échec en matière de recrutement vient s'ajouter aux interrogations récurrentes de tous ceux qui sont appelés à engager du personnel concernant la pertinence, la fiabilité et l'efficacité des procédures, méthodes ou instruments d'évaluation.

Le recrutement est une activité « à hauts risques » où les erreurs sont lourdes de conséquences et où les méthodes et outils à disposition, bien que fort nombreux, laissent le recruteur dans une cruelle incertitude, incapables qu'ils sont bien évidemment de garantir le succès.

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), le recrutement occupe une place particulière, tant il est vrai qu'il touche chacun en tant que postulant affrontant l'évaluation et le jugement d'autrui.

Du point de vue de l'entreprise, cette activité est une occasion d'être socialement visible, de communiquer, de montrer certaines de ses pratiques ou certains aspects de sa culture au travers de l'offre d'emploi diffusée puis des procédures mises en place.

---

<sup>8</sup> Voir notamment à ce propos, dans PME Magazine de juin 2003, l'article de Raphaël Cohen « Quand le recrutement fait perdre de l'argent » ou, dans Le Temps du 14 février 2003, celui de Fabienne Bogadi « Entre dépenses visibles et coûts cachés, le prix du départ d'un collaborateur est élevé ».

Les particularités de cette pratique de GRH font qu'elle est sujette à la parution d'articles de presse, à la publication de nombreux ouvrages, guides ou manuels, ainsi qu'à l'élaboration d'outils d'évaluation, tests notamment. Mais, au-delà de cette abondante instrumentation, le recrutement est d'abord fondamentalement affaire de rencontre. Il est lieu de rencontre de l'entreprise et d'individus, pratique sociale traversée de jeux de pouvoir, de rapports de forces, de séduction, de rituels et d'incertitudes.

Par conséquent, les approches d'essence purement technique, visant à la maîtrise totale du processus, sont illusoire. Cette rencontre met bien en évidence la dimension essentielle du recrutement, celle de la relation. Le recrutement, son déroulement et ses outils sont fréquemment analysés du point de vue de leur efficacité. Or, la place centrale de la dimension relationnelle suggère de porter un regard complémentaire et d'interroger nos pratiques en la matière à la lumière de l'éthique. Ce regard renvoie alors à la notion de valeurs, à leur sens, aux conflits qui peuvent surgir entre deux ou plusieurs valeurs, à la manière de les gérer, voire de les résoudre.

Par valeurs, il faut entendre, outre les valeurs fondamentales que sont la liberté, la justice, l'égalité et la vie, des valeurs dérivées entrant plus spécifiquement en jeu dans le cadre du recrutement : confiance, loyauté, respect, responsabilité, vérité, réciprocité ou encore non-manipulation.

Si l'on estime que la visée éthique de l'entreprise est de fournir un environnement matériel, organisationnel et contextuel propice à la réalisation de ses objectifs comme au développement de ses collaborateurs (assurance de non-précarité matérielle et statutaire, soutien dans l'identification et le déploiement des talents individuels, reconnaissance et valorisation des réalisations de chacun)<sup>9</sup>, à la suite de ce que Ricoeur définit comme « la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes »<sup>10</sup>, cela implique que les pratiques

---

<sup>9</sup> Bigler, Jean-Marc et Poltier, Hugues. « L'éthique en entreprise : une nécessaire instrumentali-sation ? » in *Revue Economique et Sociale* No 1, Lausanne, mars 2003, p. 94.

<sup>10</sup> Ricoeur, Paul. *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990, p. 202.

de recrutement mises en œuvre ne soient pas en contradiction avec les bases de collaboration prônées.

Après avoir examiné les spécificités de cette situation relationnelle particulière, quelques aspects du recrutement seront examinés au travers des questions éthiques qui se posent, en reprenant notamment les mises en situation proposées lors de la conférence-débat, ainsi que les interventions des participants à la table ronde et du public.

### Les spécificités de cette situation relationnelle

Les dimensions économique et organisationnelle du recrutement sont incontestables. Il s'agit ici d'envisager ses dimensions *personnelle*, *sociale* et *morale*. Si cette pratique de GRH consiste à procurer à l'entreprise le capital humain dont elle a besoin, ce « facteur de production » est ici l'individu, d'où l'émergence des problématiques *déontologique* et *éthique*. Candidat, entreprise, futurs collègues, recruteur ont des attentes par rapport au processus de recrutement qui peuvent être en contradiction. L'exigence du dirigeant repose sur l'efficacité et donc sur l'illusion que le spécialiste RH ou les outils utilisés pourront contrôler intégralement cette source d'incertitude qu'est le facteur humain. Quant au candidat, il souhaite être traité selon les règles de la déontologie<sup>11</sup>.

Le juriste parle de *bonne foi* et ajoute : « Dès que les futurs cocontractants entreprennent des pourparlers en vue de conclure un contrat de travail, ils sont soumis à l'obligation de bonne foi en affaires d'où découle un certain nombre de règles de comportement applicables en matière de candidature à un poste de travail »<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Voir Martin, Dominique. « Quelles contraintes la déontologie fait-elle peser sur le recrutement ? » dans l'ouvrage collectif dirigé par Lévy-Loboye, Claude et al. *RH – Les apports de la psychologie du travail*, EO, Paris, 2001, pp 133-151.

<sup>12</sup> Brunner, Christiane, Bühler, Jean-Michel et Waeber, Jean-Bernard. *Commentaire du contrat de travail*, Réalités sociales, Lausanne, 1996, p. 13.

Au cours du processus de recrutement, le candidat sera soumis à *observation*, *évaluation* et *jugement d'autrui*, situation peu confortable sur le plan personnel et loin d'être neutre du point de vue relationnel.

Cette pratique de GRH est victime de nombreux « biais » dont nous ne sommes généralement pas conscients.

- Le candidat est soumis à observation. Or, il est reconnu que la *présence de l'observateur*, comme élément de la situation d'observation, tend à modifier le comportement du sujet. Par conséquent, il faut se demander si ce qui est observé chez le candidat pendant l'entretien ou les résultats de tests peuvent avoir un caractère prédictif de la réussite future dans le poste visé.
- L'être humain a tendance à se construire très aisément des impressions d'autrui à partir de très peu d'information. De plus, la *première information* que nous recevons sur autrui revêt une importance particulière ; en effet, les informations suivantes seront largement interprétées à la lumière de la première. Par exemple, selon l'ordre dans lequel les éléments sont classés dans son dossier, l'impression que l'on aura d'un individu pourra être radicalement différente.
- Ross a mis en évidence la tendance universelle qui consiste à expliquer le comportement ou les performances des individus par leurs capacités ou leur caractère, bref par des facteurs qui leurs sont propres, plutôt que par la situation dans laquelle ils sont placés. Et ce, même s'il est absolument évident que c'est la situation qui influe directement sur le comportement. C'est ce que Ross appelle l'« *erreur fondamentale d'attribution* »<sup>13</sup>. Erreur qui consiste donc à oublier la pression de l'environnement et à attribuer la cause d'événements ou de conduites aux seules dispositions des personnes. De plus, diverses études ont montré que nous dévalorisons à notre insu les personnes défavorisées ou les victimes parce que nous voulons garder l'impression que nous vivons dans un monde où chacun reçoit ce qu'il mérite. Dans le prolongement de l'« *erreur fondamentale d'attribution* » a été

---

<sup>13</sup> Voir à ce propos Schadron, Georges et Yzerbyt, Vincent. *Connaître et juger autrui. Une introduction à la cognition sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996.

émise plus récemment l'hypothèse d'une *norme sociale d'internalité* selon laquelle les explications internes apparaissent plus favorables que les explications externes<sup>14</sup>. Les individus à « lieu de contrôle externe » ont tendance à considérer que les événements qui leur arrivent sont dus à des facteurs extérieurs à eux (les autres, le hasard, la chance ou la malchance). Les « internes » estiment plutôt que les situations qu'ils vivent dépendent surtout de leur comportement et de leur personnalité. La présence d'une norme sociale d'internalité se traduit par la valorisation sociale des explications, concernant ce qui arrive aux individus ou ce qu'ils font, qui accentuent le poids de l'acteur comme facteur causal. Les explications internes seront socialement plus acceptables. Ainsi, la norme intervient dans les pratiques d'évaluation et permet de dire que « ce que font les gens est le reflet de ce qu'ils sont et doit leur être attribué et ce qui doit leur arriver dans l'organisation est la conséquence de ce qu'ils font, et donc de ce qu'ils sont »<sup>15</sup>.

- Amadiou<sup>16</sup> a mis en lumière l'importance des codes physiques et vestimentaires dans le processus de recrutement et *l'influence du physique* des candidats sur le recruteur. Les études menées par Bruchon-Schweitzer mettent en évidence le stéréotype suivant : « ce qui est beau est bon, ce qui est beau est récompensé »<sup>17</sup>. En d'autres termes, elles confirment les résultats d'autres recherches sur le sujet : les beaux sont jugés plus favorablement, on leur attribue en prime intelligence, équilibre et compétence sociale. Et ce stéréotype conduit dans les faits à une discrimination dont sont victimes ceux dont l'apparence est moins flatteuse.

<sup>14</sup> Dubois, N. *La psychologie du contrôle. Les croyances internes et externes*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987 et Pansu, P. et al. « Esquisse d'une méthode de présentation de soi en entretien de sélection : une application de la théorie de la norme d'internalité dans le cadre de la recherche d'un emploi », dans l'ouvrage de Py, Jacques, Somat, A. et Baillé, J. *Psychologie sociale et formation professionnelle*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 1998, pp 177-187.

<sup>15</sup> Beauvois et Le Poutier cités dans le texte de Pansu et al., op. cit., p. 179.

<sup>16</sup> Amadiou, Jean-François. *Le poids des apparences*, Odile Jacob, Paris, 2002.

<sup>17</sup> Bruchon-Schweitzer, M. « Ce qui est beau est bon : l'efficacité d'un stéréotype social », *Ethnologie française*, XIX, 2, 1989.

- La situation de recrutement est également le terrain de *rappports de pouvoir*. Dans ce contexte d'incertitude, la tentation vient naturellement au recruteur d'appliquer des méthodes ou des techniques visant à limiter le risque. Il s'agit alors de sonder la personnalité du candidat au plus profond et, par conséquent, d'y chercher consciencieusement la faille. Dans un rapport de force très inégal entre le candidat et le recruteur, cette quête de la faille peut prendre la forme d'une inquisition, arbitraire si ce n'est brutale pour le postulant. La tentation de vouloir tout savoir pour tout interpréter pousse le recruteur à une forme de « sadisme ». Dans son article, Saint-Martin cite deux psychiatres qui relèvent que « toute situation de pouvoir absolu, exercé sans contre-pouvoir, développe des instincts sadiques auxquels, même avec la meilleure volonté du monde, il est difficile de ne pas céder quand on n'y est pas formé »<sup>18</sup>. Dans un contexte social donné, ici le recrutement, nous adoptons des comportements en raison de leur conformité au rôle qui est le nôtre dans ce contexte particulier. Milgram et Zimbardo ont depuis longtemps mis en évidence que ceux qui détiennent le pouvoir développent des comportements agressifs ou abusifs envers ceux sur qui ils exercent ce pouvoir légitimé par leurs fonctions respectives.<sup>19</sup>
- Le caractère particulier de l'entretien induit un *jeu de séduction*. En effet, si l'entreprise cherche à se « vendre » et, par là, à attirer les meilleurs candidats, le postulant, de son côté, cherche à se présenter sous son meilleur jour, avec une certaine tendance - parfois inconsciente - à se surévaluer ou encore à biaiser la réalité afin de correspondre aux critères de sélection. Il incombera donc au recruteur de remettre en cause la fiabilité des informations reçues et de discerner, dans le discours du candidat, la réalité objective de ses réalisations, compétences et aspects de personnalité.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Saint-Martin, E. « Le sadisme à l'embauche », *Le Point* n° 1268 du 4 janvier 1997.

<sup>19</sup> Voir à ce propos Fischer, Gustave-Nicolas. *La psychologie sociale*, Seuil, Paris, 1997, pp 131 et ss. et Milgram, Stanley. *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, Paris, 1974.

<sup>20</sup> Voir à ce propos Gangloff, Bernard. *Profession recruteur, profession imposteur*, L'Harmattan, Paris et Montréal, 2000, pp. 7-14.

## Le processus de recrutement

### **Mise en situation**

Afin de connaître au mieux le candidat et de réduire l'incertitude, certains consultants ou cabinets de recrutement ont recours à des stratégies visant à mettre le candidat dans une situation où sa personnalité, certains comportements ou aptitudes se révéleraient particulièrement selon leurs hypothèses. Il s'agit notamment de faire attendre le candidat une demi-heure, de le déstabiliser, de le pousser dans ses derniers retranchements en choisissant un ton particulièrement agressif ou un style provocant.

→ Selon vous, qu'apporte la déstabilisation du candidat dans un processus de recrutement ?

### **Principaux apports des intervenants de la table ronde :**

- La déstabilisation en tant que telle n'apporte rien. Elle est négative, contreproductive. Il existe des moyens beaucoup plus pacifiques pour tester un candidat.
- Il s'agit de connaître le candidat ; il s'agit également de mieux se connaître (au sens de faire connaissance). La confiance est une condition nécessaire à cette connaissance. Le candidat juge le recruteur sur la qualité de l'entretien.
- L'entretien doit être une rencontre vraie, un dialogue. Le candidat doit pouvoir dire qui il est. Si le recruteur agit en maître en le déstabilisant, le candidat ne se dévoile pas, il se ferme et légitimement se protège.
- Le but de l'entretien est de ne pas passer à côté d'un talent et non de « fusiller » le candidat.
- Un rapport de force trop inégal terrorise alors que c'est l'ouverture qui doit être visée.
- La relation à créer implique une certaine intimité. La déstabilisation est un rapport de force qui bloque l'intimité.

- Il est important de terminer l'entretien par une relation amicale. On peut notamment demander au candidat comment il a vécu cet entretien, s'il a des remarques sur la façon dont le recruteur l'a mené.
- Outre la confiance, les valeurs en jeu dans l'entretien sont l'humilité, la tendresse et la vérité.
- L'essentiel de l'entretien est joué en 10 à 12 minutes ; après, il s'agit de vérification. Là, il faut savoir faire preuve d'humilité.
- L'entretien doit permettre au candidat d'oublier qu'il est en situation d'interview. A la fin, il doit être content de lui. Quant au recruteur, il doit être flexible, se laisser aller, savoir improviser.

### **Principaux apports du public :**

- Lorsque le candidat a perdu sa confiance en lui-même, a une image dégradée, dans le cas d'un chômeur par exemple, le recruteur peut jouer un rôle important. Il s'agit de psychologie de la rencontre ; c'est un talent indispensable du recruteur que de savoir rencontrer l'autre, créer la relation, entrer en communication, aller vers l'autre et que ce dernier vienne vers lui. Vérité et tendresse sont là indispensables. Si un recruteur ne s'en sent pas capable, il doit se demander s'il a choisi le bon métier.
- Pour tester un candidat, on peut être amené à lui proposer une situation qui pourrait arriver et à lui demander « que feriez-vous ... ? ». Or, cela peut être déstabilisant. Ici, le but n'est pas la déstabilisation, mais le test, la réaction du candidat. Si une relation de confiance a été établie au préalable, cette déstabilisation temporaire n'est pas préjudiciable. Au terme de l'entretien, le candidat doit être content de lui, il doit se sentir motivé.
- Confronter le candidat à plusieurs recruteurs est envisageable notamment si le recruteur n'est pas suffisamment sûr de lui, lorsqu'il souhaite confronter sa perception à celle d'un collègue.
- Déstabiliser n'a pas qu'un sens négatif. On peut déstabiliser sans faire de mal. Certains candidats arrivent à l'entretien avec un contrôle de soi qui peut les desservir. Le but, pour le candidat, est de trouver la bonne solution en terme d'emploi. La déstabilisation

*peut permettre de lâcher cet excès de contrôle, par conséquent de mieux se faire connaître. Le candidat peut alors montrer certains de ses bons côtés. En permettant de briser la protection de verre, la déstabilisation offre au candidat la possibilité de s'ouvrir.*

- *Il ne s'agit pas d'arracher le masque. On devrait parler de creuser plutôt que de déstabiliser. C'est comme s'il s'agissait de peaux d'oignon ; le recruteur doit se demander jusqu'où aller, jusqu'où enlever les peaux. Les soft skills sont importants, mais ne justifient pas n'importe quelles approches ou questions.*

Les recruteurs, dans leur très grande majorité, se mettent d'accord pour affirmer que tout le processus du recrutement doit être empreint de respect pour le candidat, que le climat de confiance instauré dans l'entretien garantit la qualité de l'information obtenue sur le postulant, qu'empathie et partenariat sont de mise. Aussi, ajoutent-ils, un candidat mis à l'aise baisse sa garde et se livre plus complètement. Certains recruteurs vont jusqu'à considérer leur rôle comme étant d'aider le candidat à se révéler, à réaliser une prise de conscience ou une identification de ses aspirations comme de ses compétences. On entend alors un discours montrant une parfaite convergence des intérêts de l'entreprise et du candidat. C'est oublier les biais inhérents à la situation, d'une part, et les rapports de pouvoir avec leurs éventuels abus, d'autre part. En ce sens, l'entreprise se sentira toujours légitimée à utiliser un outil d'évaluation de la personnalité très approfondi ou à poser des questions très personnelles si elle a l'espoir – ou l'illusion – d'augmenter par ce moyen la qualité de son choix.

L'importance des aptitudes relationnelles et personnelles du candidat est fortement mise en avant. On leur attribue une responsabilité déterminante dans le succès ou l'échec futur dans la fonction visée. Ces aspects sont fréquemment regroupés dans la catégorie des « savoir-être ». Or, cette notion est confuse et « induit une approche psychologisante et moralisante en termes de bons comportements. »<sup>21</sup>. Dans une enquête réalisée par Laberon auprès de recruteurs, il apparaît que, si les critères liés aux aptitudes professionnelles sont bel et bien différenciés en fonction des postes proposés, ceux relevant des

<sup>21</sup> Le Goff, J.-P. *La barbarie douce*, La découverte, Paris, 2003, p. 14.

attitudes et comportements demeurent assez similaires, quel que soit le poste. On retrouve ainsi fréquemment les notions de « dynamisme, rigueur, sociabilité, imagination, ascendance, contrôle de soi, responsabilité »<sup>22</sup>. La porte est dès lors grande ouverte à la subjectivité, tant dans le choix des critères que dans l'interprétation qui y est associée.

## Les entretiens

### **Mise en situation**

*Soucieuse de prévenir les problèmes de dépendance en son sein, votre entreprise décide d'agir en amont. Ainsi, il est demandé aux postulants, dans le cadre d'un questionnaire remis avant le premier entretien, s'ils souffrent de problèmes d'alcoolisme ou s'ils consomment des produits spécifiques (drogues, médicaments).*

→ *Quelle est la place à accorder aux questions liées à la vie privée et jusqu'où peut-on aller?*

### **Principaux apports des intervenants de la table ronde :**

- *Il ne devrait y avoir aucune limite dans les questions à poser, si ce n'est la limite que se fixent les postulants eux-mêmes. Les candidats sont prévenus qu'ils ont le droit de ne pas répondre. Ce qui importe, ce ne sont pas tant les réponses données mais plutôt jusqu'où les candidats sont prêts à se dévoiler et à fournir des réponses. Les questions posées permettent de déterminer la résistance du candidat, d'éviter d'engager des « moutons ».*
- *Pourquoi le candidat devrait-il faire acte d'allégeance envers l'entreprise qui abuse de son pouvoir ?*
- *Le cabinet de recrutement, à la différence d'une entreprise, peut poser des questions plus intimes. Si le candidat reçoit un feedback en fin d'interview, ce sera positif pour lui. Il*

<sup>22</sup> Laberon, Sonia. « Appréciation de l'importance des critères d'embauche pour différents postes de travail », Communication présentée au 10<sup>e</sup> congrès de l'AIPTLF, citée dans *Le recrutement dans tous ses états*, Gavand, Alain. LPM, Paris, 2002, p. 23.

*ressortira de l'entretien en ayant appris quelque chose sur lui-même, sur la manière dont il peut être perçu comme sur les points d'amélioration possibles afin d'atteindre son objectif professionnel.*

- *Il y a des limites dans de telles questions. Il s'agit d'une situation artificielle, qui comporte des enjeux, et où le recruteur fixe les règles du jeu ; c'est une sorte d'impérialisme. Les limites dépendent de chaque personne, et sont fonction de l'éducation. Ces entretiens devraient se mener dans le respect de l'autre, et non dans l'agressivité.*
- *80% des licenciements étant dus principalement à des éléments de la vie privée, il est nécessaire de sonder au plus profond la personnalité.*
- *Connaître l'autre est difficile. Personne ne connaît personne, à moins d'être un « gourou ».*

#### **Principaux apports du public :**

- *Le candidat n'est pas uniquement un paquet de compétences, il a aussi une vie privée. L'entretien doit être un échange et les limites seront fixées en rapport avec la fonction.*
- *Dans le cas de certains métiers contraignants, on peut se demander si la vie privée peut être abordée, car elle pourrait s'opposer à la vie professionnelle.*
- *La politique, la race, la religion ou encore la vie privée n'ont rien à faire dans un recrutement. C'est une question de bon sens et de proportionnalité par rapport à la fonction envisagée. L'interprétation du recruteur sera fonction de son système de valeurs et de son subconscient ; c'est un terrain dangereux. Il est primordial de délimiter le champ, de poser des barrières. Les questions doivent être en rapport avec le poste.*
- *Si le candidat est prévenu qu'il a le droit de ne pas répondre, il convient également que l'entreprise soit transparente sur les conséquences qu'engendre un tel refus pour le postulant.*

L'objectif affirmé de l'entretien est de connaître le candidat. Ce but poursuivi amène à se poser quelques questions :

- Dans quelle mesure peut-on prétendre connaître quelqu'un en quelques heures et dans ce contexte particulier ?
- Tel comportement observé pendant l'entretien est-il révélateur des aptitudes et attitudes du candidat dans la future situation professionnelle ?
- Est-il possible de juger, dans un cadre d'entretiens, que telle personne a le sens du commandement ou celui du contact ?
- Dans quelle mesure peut-on être sûr de la pertinence et de la fiabilité des évaluations portant sur la personnalité que l'on peut faire pendant l'entretien ?

Si les entretiens sont si généralisés et si leur rôle central dans le processus de recrutement n'est pour ainsi dire jamais contesté, c'est qu'il est postulé implicitement que le transfert existe entre la situation d'entretien et la situation de travail.

Balocco met en garde contre les dangers de « l'interprétation psychologique sauvage » basée sur le « bon sens psychologique ». <sup>23</sup> Si, dans la vie courante, chacun pratique à l'occasion cette interprétation « sauvage » du comportement d'autrui ou en décrit la personnalité, les conséquences en matière de recrutement prennent une autre dimension et sont d'une autre nature pour le candidat évalué.

Ainsi en est-il des questions relevant de la sphère privée, source de dérives potentielles. Certains recruteurs n'hésitent pas à aller très loin dans ce domaine en arguant du fait que leur champ d'observation n'est pas tant centré sur le contenu des réponses que sur l'attitude des candidats, leur capacité à fixer des limites et à refuser de se soumettre à la figure d'autorité qu'ils incarnent dans ce contexte. Le droit de l'employeur de scruter la personnalité et la vie privée de ses collaborateurs potentiels est clairement délimité dans la partie du Code des obligations relative au contrat de travail (art. 328 et 328b CO), ainsi

---

<sup>23</sup> Balocco, Ch. *Les méthodes d'évaluation en Ressources humaines. La fin des marchands de certitude*, EO, Paris, 1997, pp 112-114.

que dans la Loi sur la protection des données (LPD, art. 1 à 4). Ainsi, « L'employeur ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où ces données portent sur les aptitudes du travailleur à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail » (art. 328b CO). Les questions relevant de données réputées sensibles au sens de l'art. 3 LPD - « opinions ou activités religieuses, philosophiques, politiques ou syndicales, la santé, la sphère intime ou l'appartenance à une race, des mesures d'aide sociale, des poursuites ou sanctions pénales et administratives » - seront traitées avec prudence et en respectant le principe de proportionnalité.

Le jugement étant inhérent au processus de recrutement, il s'agit de se donner les moyens d'éviter le « jugement sauvage ». A propos de cette « pensée sauvage », Verne dit qu'« elle est changeante, elle s'attaque à des personnes, elle n'ose pas se dire ; elle influence nos actions et nos choix ». Pour lui, le processus de recrutement permet d'éviter ces inconvénients car il oblige à définir exactement ce qui est recherché, à définir des critères et à s'y tenir, à recueillir des informations factuelles, à rencontrer le candidat en entretien. L'entretien conduit à entendre le candidat, à chercher à le comprendre et à l'observer en situation, « il oblige à ne juger que les actes d'une personne en situation d'entretien ; il oblige à écouter le candidat et à se centrer sur la recherche des faits et exemples ; il oblige à lui donner des informations ; il oblige à se tenir à des critères constants. »<sup>24</sup>

## Les outils d'évaluation

### **Mise en situation**

*Le choix des candidats reposant en partie sur des critères subjectifs, chaque responsable Ressources Humaines ou recruteur est constamment à la recherche d'outils supplémentaires afin de minimiser les risques. Dans le cadre de votre procédure de sélection de cadres, vous demandez à vos candidats de passer une série de tests avant le dernier rendez-vous prévu pour la signature éventuelle du contrat. Vous*

<sup>24</sup> Verne, E. *Comment conduire un entretien de recrutement ?*, INSEP Consulting, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2000, p. 160.

*indiquez clairement aux candidats que les résultats de ces tests sont purement indicatifs et qu'ils n'ont pas un poids déterminant dans votre choix définitif. Que faites-vous alors si les conclusions de ces tests contredisent complètement tous les entretiens passés avec le postulant ?*

*→ Quel poids attribuer à des tests dans la sélection des candidats ?*

*→ Comment s'assurer de la qualité de l'interprétation des résultats des tests ?*

### **Principaux apports des intervenants de la table ronde :**

- *Tout dépend de l'interprétation de la personne qui restitue le test. Il est important que le candidat reçoive le résultat de son test. Il ne devrait y avoir aucun jugement de valeur. Un candidat n'est ni bon ni mauvais, il est plus ou moins en adéquation avec le poste. Il est important de donner un feedback au candidat. Le test sert de base de discussion avec le candidat.*
- *Les tests sont de bons indicateurs. Ce qui est important, c'est la réaction du candidat en recevant le feedback. C'est là que le candidat « se dit ». C'est ce que l'on fait du test qui est important.*
- *Si le résultat du test contredit mon jugement, je devrais dire merci au test. Peut-être me suis-je trompé. Il convient de se remettre en question, de solliciter éventuellement un collègue.*
- *Les tests servent de support, de fil rouge pour la discussion. Une contradiction entre les résultats du test et l'entretien ne devrait pas entraîner de refus définitif de candidature.*
- *Plutôt que de parler de « test », on peut utiliser le terme de « questionnaire », qui limite cette notion de jugement de valeur. Les réponses servent de support de reformulation lors d'un entretien, elles nourrissent l'échange. Ces questionnaires se déroulent après le premier entretien.*

### **Principaux apports du public :**

- *Il est souvent difficile de répondre aux tests. Cela demande une grande connaissance de soi.*
- *Les tests devraient servir deux buts : faire réfléchir le recruteur et restituer quelque chose au candidat qui s'est donné la peine de postuler.*
- *Un candidat qui ne croit pas à la pertinence des tests et qui ne veut pas les passer devrait être au courant des conséquences qu'entraîne un refus de sa part. En vertu de la LPD, l'entreprise devrait indiquer au candidat de quelle manière elle compte utiliser ces tests et combien de temps elle souhaite les conserver.*
- *Il est important de dire au candidat que le test ne dit pas toute la vérité sur lui.*

Si l'entretien occupe une place centrale dans le processus de recrutement, d'autres outils lui sont associés en vue de mieux cerner la personnalité, les attitudes ou le potentiel des candidats. L'engagement de ces différents moyens dans le processus soulève toute une série de questions liées à leur pertinence d'une part, mais également aux aspects déontologiques.

Une première interrogation porte sur les garanties limitées d'objectivité ou de scientificité que donnent certains de ces instruments. De nombreuses études ont mis en évidence qu'il n'y a pas de rapport entre la validité d'une méthode d'évaluation et sa popularité. La graphologie, notamment, bien qu'ayant une validité très faible, est néanmoins utilisée relativement fréquemment. « D'après toutes les études disponibles (environ une centaine menées dans divers pays et sur des groupes professionnels différents), la relation entre écriture et personnalité (et entre écriture et réussite professionnelle) est soit très faible (et non-significative), soit nulle. »<sup>25</sup> Quant à l'entretien, la « confiance sociale » à son égard est telle qu'il n'est pas remis en question malgré que d'autres approches lui soient souvent supérieures

<sup>25</sup> Bruchon-Schweitzer, M. « Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement ? », dans l'ouvrage collectif dirigé par Lévy-Leboyer, Claude. *RH – Les apports de la psychologie du travail*, EO, Paris, 2001, p. 105.

en terme de validité. Pour ce qui concerne les tests, la qualité de l'outil dépend de trois critères : sa fidélité (soit la précision du test), sa validité (le fait de mesurer réellement ce que le test est censé mesurer) et sa sensibilité (l'aptitude, pour les scores fournis par le test, à différencier utilement les individus).<sup>26</sup>

Une autre interrogation porte sur la nature des questions posées, des informations recueillies ou des dimensions mesurées dans certains tests de personnalité utilisés en RH. Ils sont le plus souvent créés dans le cadre de la psychologie classique et donc un glissement a eu lieu du secteur de la santé à celui de l'entreprise. Or, ces différentes épreuves sont capables de fournir des indications extrêmement riches et précises sur la personnalité des sujets, informations qui dépassent de très loin les exigences que nécessite généralement le poste<sup>27</sup>. De plus, les données obtenues par ce type d'épreuve n'ont guère de pouvoir prédictif en matière de pronostic professionnel. En outre, la grande majorité de ces tests de personnalité sont basés sur des typologies préconstruites, au risque d'enfermer le candidat dans une catégorie psychologique figée loin des réalités du profil d'exigences du poste<sup>28</sup>. Gangloff<sup>29</sup> a mis en évidence le fait que les tests sont essentiellement établis sur le postulat de stabilité personnelle qui veut que les individus, de façon générale, adoptent toujours les mêmes conduites, à la fois dans le temps et dans l'espace. L'un des objectifs majeurs des tests étant d'évaluer la personnalité profonde comme les caractéristiques stables d'un individu donné, la construction de ces outils devra permettre d'éviter toute réponse contextuée, d'où la consigne de ne pas choisir si possible la réponse médiane. Car, si ce choix peut parfois signifier que « le sujet est quelqu'un de mesuré, se situant exactement dans la moyenne, [il] peut également indiquer que le répondant adopte une conduite variable, fonction des circonstances, et que pour rendre compte de cette variabilité, il choisit d'inscrire sa

<sup>26</sup> Selon Rolland, J.-P. « Comment évaluer un test ? » dans l'ouvrage collectif dirigé par Lévy-Leboyer, Claude, op. cit., pp 35-52.

<sup>27</sup> Voir à ce propos Balicco, Ch. *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude*, EO, Paris, 1997, pp 111-112.

<sup>28</sup> Voir Dubernet, Anne-Chantal. « La sélection implicite dans les procédures d'embauche », *Problèmes économiques* n° 2.501, janvier 1997.

<sup>29</sup> Gangloff, Bernard. *Profession recruteur, profession imposteur*, L'Harmattan, Paris et Montréal, 2000, pp. 22-29.

réponse au centre »<sup>30</sup>. Ceci entraîne l'invalidation du test en cas d'utilisation trop fréquente de la réponse médiane.

Une dernière interrogation concerne les risques liés à l'application de tests ou autres méthodes d'évaluation. Un premier risque est celui de la déresponsabilisation qu'implique le fait de confier à des outils dont la validité n'est pas assurée le soin d'aider à prendre une décision. Quant au deuxième risque, c'est celui de nature déontologique qui consiste à juger une personne par l'intermédiaire d'une autre (consultant ou graphologue, par exemple) et en se réfugiant derrière son analyse.

## Les cabinets de recrutement et leurs pratiques

### **Mise en situation**

*Le cabinet de recrutement où vous occupez la fonction de consultant est spécialisé dans le domaine des cadres techniques et ingénieurs.*

*Vous recevez un appel téléphonique du DRH d'une entreprise industrielle qui vous confie régulièrement la recherche de ses cadres ingénieurs.*

*Il s'agit d'un client important et ceci depuis plusieurs années.*

*Le DRH vous sollicite pour l'aider à trouver une « perle rare » pour son propre département, soit un-e jeune assistant-e en RH. Votre interlocuteur est conscient que ce genre de mandat sort quelque peu de votre champ de compétence traditionnel, mais il met en avant votre bonne connaissance de l'entreprise. De plus, il insiste sur le fait que si vous acceptez, vous lui rendriez un grand service.*

→ *Quelle est votre réaction face à cette demande ?*

→ *Pour un cabinet de recrutement ou un consultant, est-il important de savoir renoncer à un mandat ?*

<sup>30</sup> Ibidem, op. cit., p. 27.

### **Principaux apports des intervenants de la table ronde :**

- *Il faut savoir dire non, afin de se concentrer sur ce que l'on sait faire et donc bien faire.*
- *Offrir un service de qualité implique que l'on se limite aux activités où l'on est vraiment bon.*
- *Bien recruter implique de disposer des compétences et connaissances exigées par la fonction concernée ; dans le cas de l'assistant-e RH, on pourrait entrer en matière, car il y a une proximité avec l'activité du consultant ou du cabinet de recrutement.*
- *Une question se pose néanmoins : quelle sera la réaction des candidat-e-s potentiel-le-s devant envoyer leur dossier à un cabinet fortement connoté « ingénieurs » ? L'image ou la notoriété du cabinet du consultant va alors jouer un rôle.*

### **Principaux apports du public :**

- *Il est très important que l'entreprise cliente sache bien quelles sont les prestations qui vont lui être offertes. Le cabinet de recrutement ou le consultant ont de l'expérience dans l'identification des compétences de type « faire », « faire faire » ou « soft skills » chez les candidats ; cette expérience est-elle en adéquation avec la situation qui se présente ?*
- *Aucun consultant ou cabinet n'aurait intérêt à accepter un mandat qui risquerait de mal se passer.*

## Conclusion

Les différents aspects du recrutement évoqués précédemment mettent en évidence la constante présence des valeurs en jeu et de la dimension éthique.

La prise de conscience des nombreux biais qui jalonnent l'évaluation du candidat aide à réaliser une *égalité de traitement* en permettant d'éviter de faire, à notre insu, des discriminations. Si le processus de recrutement est empreint de jeux de pouvoir, garder à l'esprit la notion de *non-manipulation* permettra d'œuvrer dans un climat de *confiance* et de *respect* du candidat, particulièrement lors de l'entretien. Quant aux différents outils d'évaluation utilisés, même si leur pertinence est parfois remise en cause, ils impliquent de prendre en compte les notions de *vérité* et de *transparence*. La *réciprocité*, quant à elle, doit trouver sa place dans la qualité de l'information fournie au candidat.

Même si, de manière inéluctable, sélectionner implique d'évaluer et de choisir - par conséquent aussi d'évincer -, la dimension éthique du processus réside dans la qualité de la relation proposée et le respect de chacun des candidats, heureux ou malheureux.

Certes, le recrutement est un art aléatoire et approximatif, mais dans le choix des outils visant à réduire l'incertitude, Bruchon-Schweitzer recommande d'assainir le processus de recrutement en n'utilisant que les méthodes les plus pertinentes, ceci pour des raisons économiques (coût élevé des erreurs) et éthiques (optimisation de l'évaluation par respect des candidats)<sup>31</sup>.

Le but n'est pas tant de proposer ici un catalogue des « bonnes pratiques » en matière de recrutement, mais plutôt de susciter un questionnement sur cette relation particulière qui est celle du candidat et de son recruteur, afin de ne pas l'enfermer dans une pure instrumentalisation, mais au contraire de permettre que l'autre y soit reconnu et y trouve sa juste place.

---

<sup>31</sup> Bruchon-Schweitzer, M. « Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement ? », dans l'ouvrage collectif dirigé par Lévy-Leboyer, Claude, et al. *RH – Les apports de la psychologie du travail*, EO, Paris, 2001, p 99.

## Remarques finales

*M. Jean-Marc Bigler, Institut e2co*

Dans le cadre théorique présenté au début de notre contribution, nous avons expliqué que Ricœur définit l'éthique comme la visée de la « vie bonne ».

La table ronde et les échanges avec le public qui ont rythmé les propos tenus par les invités présents à la table ont, de manière implicite, permis d'éclairer la définition extensive que donne Ricœur de l'éthique : « viser à la vraie vie, avec et pour l'autre, dans des institutions justes ».<sup>32</sup>

La « vraie vie », la « vie bonne », le « vivre-bien », une vie « plus ou moins accomplie ou inaccomplie » renvoient au souci de *soi*, par opposition au *moi*<sup>33</sup>. « Viser à la vraie vie » n'a de sens, toutefois, que si cela peut se faire « avec et pour l'autre ».

Au souci de soi, s'ajoute donc le souci de l'autre. « Dire *soi* n'est pas dire *moi*. *Soi* implique l'autre que soi, afin que l'on puisse dire de quelqu'un qu'il s'estime soi-même comme un autre ». Ricœur souligne ici l'importance de l'amitié, déjà relevée par Aristote : « l'homme heureux a besoin d'amis ».<sup>34</sup>

Le troisième moment fort de la définition de l'éthique proposée par Ricœur est centré sur la notion d'« institutions », sur « la structure de vivre-ensemble ». Au souci de l'autre, s'ajoute ainsi le souci d'une pluralité, de tous les autres<sup>35</sup>.

Et, précisément, les débats autour de la table et avec le public ont montré à quel point, l'éthique, le souci des autres est présent dans la politique de recrutement des entreprises.

---

<sup>32</sup> Ricœur, Paul, *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990, p. 211.

<sup>33</sup> Ricœur, Paul, *Op. cit.*, 1991, 1990, p. 259, p. 210.

<sup>34</sup> Ricœur, Paul, *Op. cit.*, 1990, 1991, pp. 211-213, pp. 259-260.

<sup>35</sup> Ricœur, Paul, *Op. cit.*, 1990, pp. 227-228.

Mais, dans la perspective de la réconciliation souhaitée par Ricœur entre l'héritage aristotélicien d'une part et kantien de l'autre, l'importance des normes morales n'a pas été relevée. Non pas, parce que cela tombe sous le sens, mais plutôt parce que rares sont encore les entreprises qui, aujourd'hui, disposent d'une charte éthique. Et parce que le code de déontologie destiné aux professionnels du recrutement qui fixerait les normes de la profession n'existe pas encore.

## Bibliographie

### Ouvrages

- Amadiou, Jean-François. *Le poids des apparences*, Odile Jacob, Paris, 2002.
- Balicco, Ch. *Les méthodes d'évaluation en Ressources humaines. La fin des marchands de certitude*, EO, Paris, 1997.
- Ballet, Jérôme, De Bry, Françoise. *L'entreprise et l'éthique*, Seuil, Paris, 2001.
- Brunner, Christiane, Bühler, Jean-Michel et Waeber, Jean-Bernard. *Commentaire du contrat de travail*, Réalités sociales, Lausanne, 1996.
- Dubois, N. *La psychologie du contrôle. Les croyances internes et externes*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1987.
- Fischer, Gustave-Nicolas. *La psychologie sociale*, Seuil, Paris, 1997.
- Gangloff, Bernard. *Profession recruteur, profession imposteur*, L'Harmattan, Paris et Montréal, 2000.
- Gavand, Alain. *Le recrutement dans tous ses états*, LPM, Paris, 2002.
- Le Goff, J.-P. *La barbarie douce*, La découverte, Paris, 2003.
- Lévy-Loboye, Claude et al. *RH – Les apports de la psychologie du travail*, EO, Paris, 2001.
- Milgram, Stanley. *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, Paris, 1974.

- Py, Jacques, Somat, A. et Baillé, J. *Psychologie sociale et formation professionnelle*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 1998.
- Ricœur, Paul. *Lectures 1*, Seuil, 1991, Paris.
- Ricoeur, Paul. *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990.
- Schadron, Georges et Yzerbyt, Vincent. *Connaître et juger autrui. Une introduction à la cognition sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1996.
- Verne, E. *Comment conduire un entretien de recrutement ?*, INSEP Consulting, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2000.

## Articles

- Bigler, Jean-Marc et Poltier, Hugues. « L'éthique en entreprise : une nécessaire instrumentalisation ? », in *Revue Economique et Sociale* N° 1, Lausanne, mars 2003.
- Bogadi, Fabienne. « Entre dépenses visibles et coûts cachés, le prix du départ d'un collaborateur est élevé », in *Le Temps*, 14 février 2003.
- Bruchon-Schweitzer, M. « Ce qui est beau est bon : l'efficacité d'un stéréotype social », *Ethnologie française*, XIX, 2, 1989.
- Cohen, Raphaël. « Quand le recrutement fait perdre de l'argent », in *PME Magazine*, juin 2003.
- Dubernet, Anne-Chantal. « La sélection implicite dans les procédures d'embauche », in *Problèmes économiques* n° 2.501, janvier 1997.
- Saint-Martin, E. « Le sadisme à l'embauche », in *Le Point* no 1268, 4 janvier 1997.

HR-Vaud  
Case Postale 12, CH-1091 Grandvaux  
e-mail [contact@hr-vaud.ch](mailto:contact@hr-vaud.ch)  
<http://www.hr-vaud.ch>

Institut e<sup>2</sup>co  
HEG-Vd  
Avenue Collonges 2, CH-1004 Lausanne  
email [e2co@hegvd.ch](mailto:e2co@hegvd.ch)  
<http://www.hegvd.ch/fr/ra&d/e2co.php>