

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le rôle de la communication non verbale lors des entretiens d'embauche dans les entreprises belges en 2025

En quoi la communication non verbale influence-t-elle la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche en Belgique ? Cette influence diffère-t-elle entre les entretiens virtuels et réels ?

Auteur : Maya Chennoufi
Promoteur : Philippe Scieur

Année académique : 2025-2026
Intitulé du master et de la finalité : Master en communication à finalité communication stratégique des organisations.

Table des matières

Remerciements.....	4
Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'Ecole de communication, UCLouvain	5
Introduction générale.....	6
Première partie : Cadre théorique.....	9
1.1 Définition et importance de la communication non verbale	9
1.2 Les composantes de la communication non verbale	12
1.2.1 Expressions faciales	12
1.2.2 Gestuelle	13
1.2.3 Posture.....	14
1.2.4 Contact visuel.....	15
1.2.5 Proxémie	16
1.2.6 Paralangage	18
1.3 Théories majeures de la communication non verbale.....	20
1.3.1 Goffman ou la vie comme un théâtre.....	20
1.3.2 T. Hall et la proxémie.....	20
1.3.3 Ekman et l'universalité des expressions faciales	20
1.3.4 Mehrabian et la règle des 3V	21
1.3.5 Birdwhistell et la kinésique.....	21
1.3.6 Morris et le « Singe Nu »	22
1.3.7 Messinger et la symbolique gestuelle	22
1.3.8 Turchet et la synergologie	22
Chapitre 2 : La communication non verbale et les stéréotypes dans le cadre des entretiens d'embauche.....	24
2.1 Rôle et impact sur la perception des recruteurs	24
2.1.1 Signaux non verbaux et première impression	24
2.1.2 Cohérence entre verbal et non verbal.....	25
2.1.3 La notion du temps en entretien d'embauche.	25

2.2 Différences entre les entretiens en présentiel et en visioconférence.....	26
2.2.1 Les spécificités des deux types d'entretien.....	26
2.2.2 L'adaptation des recruteurs et des candidats.....	29
2.3 Rôle des biais cognitifs et des stéréotypes du recruteur dans l'interprétation des signaux non verbaux du candidat.....	30
2.3.1 Influence des biais cognitifs et des stéréotypes vestimentaires.....	31
2.3.2 Biais cognitifs.....	32
2.3.3 Stéréotypes liés au genre.....	33
2.3.4 Stéréotypes liés à la culture.....	33
2.4 Gestion de stress et signes de crédibilité.....	34
Chapitre 3 : Modèle d'analyse et des hypothèses.....	36
Partie 2 : Cadre empirique.....	38
Chapitre 4 : Méthodologie de recherche.....	38
4.1 Présentation de la méthodologie.....	38
4.2 Outils et instruments de collecte de données.....	38
4.3 Échantillonnage.....	40
Chapitre 5 : Analyse des résultats.....	41
5.1 Analyse descriptive.....	41
5.1.2 Perception des recruteurs.....	44
5.1.3 Croisement entre recruteurs et candidats.....	49
5.2 Analyse interprétative.....	54
5.3 L'entretien à distance.....	57
5.3.1 La caméra.....	57
5.3.2 Filtres et fonds virtuels.....	58
5.3.3 Vérifications à faire.....	58
Conclusion générale.....	60
Bibliographie.....	65
Annexes.....	67
Résumé.....	115

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à l'encontre de mon promoteur, Monsieur Philippe Scieur, pour ses encouragements et ses précieux conseils.

Je souhaite remercier également l'ensemble des professeurs pour la qualité de leur enseignement ainsi que le secrétariat du département de communication pour leur compréhension et leur professionnalisme.

Un grand merci à tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce travail. Leurs retours et leur point de vue ont enrichi sa qualité.

Un spécial merci à tous mes amis qui m'ont soutenu. Nos moments partagés et nos discussions enrichissantes m'ont été d'une aide précieuse.

Je ne saurai comment remercier ma famille. Leur bienveillance, leur présence ainsi que leur soutien m'ont aidé à croire en moi jusqu'à la fin. Elle a été ma source d'inspiration et de motivation durant tout mon parcours académique.

J'espère que ce mémoire servira de référence à d'autres à mieux comprendre les raisons qui m'ont poussé à l'écrire.

Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'École de communication, UCLouvain

Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel, que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité, et ce, quelle que soit leur provenance, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est conforme aux consignes d'utilisation publiées par la Faculté ESPO et disponible à cette adresse :

<https://intranet.uclouvain.be/fr/myucl/facultes/espo/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es.html>

Je suis conscient·e que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement, de ne pas annoncer dans une partie spécifique en début du mémoire l'utilisation que j'ai faite des outils d'intelligence artificielle ou de les utiliser de manière contraire à ce qui est prévu dans la note facultaire constituent des irrégularités graves au regard du *Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain* (Chapitre 4, section 7, article 107 à 114) au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude et de n'avoir pas utilisé les outils d'intelligences artificielles en dehors de ce qui est accepté à l'UCLouvain.

Nom, Prénom : Chennoufi, Maya

Date : 29 mai 2025

Signature de l'étudiant·e :



Introduction générale

Au moment où je devais choisir un sujet pour mon mémoire de master en communication des organisations, je n'ai pas hésité par deux fois, la décision était évidente. Lorsque j'entends le mot « communication », le non verbal me vient directement en tête. Ce sujet me tient vraiment à cœur parce qu'il a impacté la vie de personnes qui me sont très proches telles que ma mère par exemple. J'ai découvert la communication non verbale (CNV) le jour où, il y a 13 ans, ma mère m'en avait parlé par suite d'un séminaire de formation en programmation neurolinguistique (PNL) qu'elle poursuivait. Cela m'avait instantanément fascinée. À partir de ce moment-là, au-delà des mots que j'entendais, j'ai commencé à faire attention au comportement silencieux de mon entourage : aux gestes, à la posture, aux micro-expressions qui les accompagnaient et sans oublier l'intonation de la voix. C'était devenu un jeu. Cet intérêt a évolué le jour où ma sœur m'avait invitée à regarder avec elle la fameuse série « *Lie to me* ».

Le déclic n'avait fait que se renforcer. Je me projetais carrément à la place de Dr. Cal Lightman. Ce dernier a été inspiré par le fameux Paul Ekman, l'inventeur des émotions et des expressions faciales. Je n'avais qu'à adapter le sujet au contexte entrepreneurial, car c'est dans ce monde professionnel que je compte évoluer.

Afin de rendre le sujet encore plus passionnant et innovant, j'ai opté pour les analyses des entretiens d'embauche, car c'est l'étape qui m'attend prochainement. Que ces derniers soient virtuels ou réels, j'étais curieuse de les décrypter. La perception des recruteurs change-t-elle d'un mode à l'autre ? Que révélerait une étude comparative entre les deux formes d'entretien ?

Étudier le langage corporel serait pour moi une occasion pour mesurer la portée de cet aspect silencieux de la communication dans le monde professionnel, ce qui, dans un second temps, m'apportera une compétence supplémentaire à mon cursus académique. Ce qui m'a paru intrigant est la capacité de « décoder » le langage non verbal, surtout dans un environnement entrepreneurial où chaque interaction compte pour une prise de décision importante. De plus, à travers l'expérience de ma mère en PNL, j'ai compris que nos attitudes et gestuelles influencent nos relations avec notre entourage.

D'aucuns peuvent affirmer que nous vivons dans une société où la communication jouerait un rôle de plus en plus capital dans notre vie quotidienne. À ce sujet, nombreuses sont les

personnes qui, pour transmettre leur message, leur idée ou leur émotion, placeraient, en termes d'importance et d'impact, la parole au-dessus de la gestuelle. Cependant, diverses recherches que nous évoquerons plus tard prouveraient le contraire dans la mesure où elles démontreraient que le langage corporel serait omniprésent au sein de la communication et son importance surpasserait celle des paroles. C'est en effet cette subtilité qui, souvent sous-estimée, m'a motivée à rédiger ce mémoire afin d'explorer sa profondeur.

Nous allons essayer d'expliquer notre étude à l'aide de la problématique suivante : en quoi la communication non verbale influence-t-elle la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche en Belgique ? Cette influence diffère-t-elle entre les entretiens virtuels et réels ?

Afin d'y répondre, trois hypothèses seront proposées dans le troisième chapitre méthodologique afin d'explorer l'impact de la communication non verbale sur la décision des recruteurs lors des entretiens d'embauche, qu'ils soient en présentiel ou à distance. Ces hypothèses cherchent à vérifier si les recruteurs accordent une plus grande importance au non verbal qu'au contenu verbal, tout en tenant compte des différences de comportements chez les candidats selon le type de l'entretien. Elles abordent notamment la manière dont l'apparence physique d'un interviewé pourrait influencer l'évaluation des compétences perçues. Une attention particulière sera portée à la notion d'authenticité du candidat, qui pourrait jouer un rôle favorable dans la décision finale du recruteur.

Ces hypothèses seront affinées dans le chapitre 3 et démontrées dans la partie interprétative de notre mémoire.

Ce dernier s'articule en deux grandes parties : une partie théorique et une partie empirique. La première partie concerne les fondements et les concepts de notre sujet en commençant par définir la communication non verbale, présenter ses composantes ainsi que les théories principales qui ont alimenté sa compréhension. Le deuxième chapitre qui représente une très grande partie de ce mémoire se concentre sur le rôle de la communication non verbale dans les entretiens d'embauche. Il analyse la perception des recruteurs envers les signaux non verbaux des candidats. Il soulignera également d'autres éléments fondamentaux, tels que les biais cognitifs et la gestion du stress des candidats lors d'une entrevue. De plus, le deuxième chapitre propose une comparaison détaillée entre les deux univers d'entretien : le présentiel et le virtuel.

Tout cela en mettant en lumière leurs avantages et limites vis-à-vis de la communication non verbale.

Quant au troisième chapitre, il présente notre modèle d'analyse expliquant les concepts et éléments clés que nous avons jugés pertinents pour notre étude empirique et dont nous aurions besoin pour notre analyse interprétative.

Concernant la partie empirique, elle sera divisée en deux parties : l'analyse descriptive et l'analyse interprétative. Dans la première partie, deux profils seront présentés, celui des candidats et celui des recruteurs. De cette manière, les données collectées seront claires et facilement comparables. Ces données seront analysées grâce aux questionnaires auxquels a répondu un échantillon choisi aléatoirement, et aux entretiens menés en ligne auprès des recruteurs travaillant à Bruxelles possédant au moins deux ans d'expérience professionnelle.

Dans la partie interprétative, nous confronterons nos trois hypothèses citées précédemment aux réalités des participants. Cette analyse nous permettra de clarifier notre problématique, à savoir, mieux comprendre comment la communication non verbale joue un rôle dans les décisions de recrutement en Belgique, et ce, à l'ère de la démocratisation du numérique et du digital.

Première partie : Cadre théorique

Chapitre 1 : La communication non verbale – Concepts et théories

« Si le visage est le miroir de l'âme, les yeux en sont les interprètes »

Cicéron¹

Ce premier chapitre propose une définition de la communication non verbale, une explication des principales composantes, telles que la gestuelle, le contact visuel, le paralangage ou encore les expressions faciales et une présentation des théories fondamentales développées par des chercheurs de référence. En partageant une vision globale de ce type de communication, ce chapitre pose les concepts théoriques nécessaires à la compréhension de son rôle d'une manière générale.

1.1 Définition et importance de la communication non verbale

La communication non verbale est avant tout un langage universel. Elle est constituée d'indices et de signes implicites, c'est-à-dire de message qui ne sont pas exprimés verbalement ou par écrit. Plusieurs éléments la constituent, tels que les gestes, les expressions faciales, le regard, la posture, le paralangage ou encore la proxémie. Qu'elle soit transmise de manière consciente ou inconsciente, il est nécessaire de l'interpréter, car, comme le soulignent Hellriegel et Slocum, les « expressions faciales, les mouvements du corps et le contact physique servent fréquemment à envoyer des messages ». (Hellriegel & Slocum, 2006, p. 10)

Dans les interactions humaines, la communication non verbale joue un rôle fondamental. Les éléments que nous avons précédemment cités influencent profondément nos relations quotidiennes, et ce, qu'elles soient privées ou professionnelles. À ce sujet, plusieurs auteurs ont fait des études variées et intéressantes. Les théories, comme celles de Turchet, Ekman, Mehrabian, Birdwhistell, Messinger et autres... alimentent des facteurs d'analyse pertinents

¹ Cicéron, dont le nom romain est Marcus Tullius Cicero, né le 3 janvier 106 av. J.-C. à Arpinum en Italie et mort assassiné le 7 décembre 43 av. J.-C. à Formies, est un avocat, homme d'État, philosophe et écrivain romain.

pour comprendre comment ces indices non verbaux façonnent l'impression générale d'un individu.

Si nous nous penchons sur le domaine des entretiens d'embauche, nous constatons que la communication non verbale joue également un rôle. Cela concernera alors la perception du recruteur envers le candidat ainsi que la manière dont le candidat gère sa posture, sa gestuelle, etc., et déchiffre simultanément les expressions de son recruteur. La maîtrise d'un langage corporel pourrait renforcer le professionnalisme et la confiance de ces deux parties. D'autres éléments peuvent, en revanche, être interprétés négativement, comme par exemple des mimiques répétitives ou un contact visuel fuyant que nous approfondirons dans les chapitres suivants.

L'un des présupposés (postulats) de la Programmation Neurolinguistique (PNL) est « on ne peut pas ne pas communiquer ». Cela signifie que, même si une personne ne veut rien « dire », reste silencieuse, ses gestes, ses postures, ses regards « parlent » pour elle.

À ce propos, Guy Barrier² affirme qu'un « silence peut (...) être plus éloquent que mille mots et il peut signifier le respect, l'écoute attentionnée ou à l'inverse l'indifférence, l'incompréhension, le dédain ». (Barrier, 2019, p. 20) L'auteur poursuit en précisant que « le contexte et ''la façon dont on le dit'', peuvent avoir plus d'importance que le contenu ou ce qui est prononcé, comme l'illustre, par exemple, une attitude ironique ». (Barrier, 2019, p. 20)

En revanche, il arrive que la parole ne révèle qu'une face « officielle » du message, tandis que la signification la plus profonde réside dans une intonation, une déglutition, un battement de cil, un soupir...

En général, nous estimons que 93% de la communication repose sur le non verbal, tandis que seuls 7% proviennent des mots. Cependant, cette affirmation est une généralisation simplifiée des travaux du psychologue Albert Mehrabian qui avait mené ses recherches précisément sur la communication des émotions. Cet auteur a mené des études dans les années 1970 qui ont montré que, dans des contextes spécifiques où les gens expriment des émotions, le ton de la voix (38 %) et le langage corporel (55 %) jouent un rôle plus important que les mots eux-mêmes

² Expert en analyse gestuelle et docteur en sciences de l'information-communication.

(7 %). Cela signifie que, dans des situations où les émotions sont en jeu, le non-verbal peut avoir un impact significatif sur la perception du message. (Mehrabian, 1971)

À ce propos, Jacques Cosnier, docteur en médecine et professeur émérite en psychologie des communications, explique la démarche relative à l'espace sémantique connotatif de la communication visuelle adoptée par Mehrabian. « Cet auteur a montré à l'aide d'analyse factorielle que l'impression provoquée sur le récepteur au cours d'une interaction duelle s'organisait selon 3 facteurs : « évaluation », « puissance statut » et « responsivité ». Les variations du facteur évaluation sont liées aux postures : proximité, inclinaison antérieure, contact visuel, orientation vers le locuteur, ce facteur traduit le degré de relaxation, le statut étant corrélé (aux USA) avec la relaxation posturale : enfin le facteur « responsivité » est déduit de l'activité : activité faciale et gestuelle, intonation vocale et débit de la parole »³. (Cosnier, 1977)

Cependant, cette règle ne s'applique pas à toutes les formes de communication. Dans des contextes où le contenu verbal est crucial, comme dans des discussions techniques ou des échanges d'informations, les mots peuvent avoir une importance bien plus grande.

En résumé, bien que l'idée que le non verbal joue un rôle important dans la communication soit vraie, la statistique de 93 % contre 7 % demeure une simplification excessive et ne doit pas être appliquée de manière automatique et universelle.

Aujourd'hui, loin des années 70 où les moyens étaient rudimentaires, la sophistication du matériel comportemental permet d'apprécier à la milliseconde la communication dans sa multimodalité.

D'aucuns diront que la communication non verbale est innée, mais elle pourrait être apprise en profondeur ou améliorée. En effet, si l'on revient à l'évolution de ce langage chez la personne, nous trouverons que dès sa première année de vie, la communication non verbale chez le nouveau-né évolue vers une communication mixte durant les années suivantes de la petite

³ Jacques Cosnier, professeur de psychologie à l'Université Claude Bernard, Laboratoire d'Ethnologie des Communications, Lyon.

enfance avant de laisser progressivement place à la parole à partir de 4-5 ans, jusqu'à atteindre un mode de communication adulte dominé par le verbal.

En somme, la statistique 93 - 7%, bien que critiquée et nuancée par la suite, souligne l'impact considérable du non verbal dans nos interactions quotidiennes.

1.2 Les composantes de la communication non verbale

1.2.1 Expressions faciales

Les expressions faciales constitueraient l'un des moyens les plus directs et universels de communiquer des émotions. Paul Ekman, psychologue célèbre pour ses travaux sur les émotions et la communication non verbale, a identifié six émotions fondamentales qui sont exprimées de manière universelle : la joie, la tristesse, la colère, la peur, la surprise et le dégoût. (Ekman P. D., 1999)

En entretien, un visage détendu et souriant serait généralement perçu comme un signe de confiance et de motivation.

Le visage serait le miroir des émotions. Il permettrait d'exprimer une vaste gamme de sentiments et d'intentions, parfois bien au-delà des mots. Ces expressions, ancrées biologiquement, permettraient une compréhension instantanée des états émotionnels d'autrui et influenceraient fortement la perception des interlocuteurs, notamment lors des interactions professionnelles, telles que les entretiens d'embauche.

Le visage serait également un canal de communication spontanée et souvent incontrôlable. Contrairement aux mots qui peuvent être soigneusement choisis, les expressions faciales surgiraient en une fraction de seconde et reflèteraient avec authenticité les émotions ressenties. Cette spontanéité conférerait une grande crédibilité aux expressions faciales dans l'évaluation de la sincérité d'un individu.

Les visages souriants seraient souvent jugés plus compétents et sympathiques que les visages neutres ou fermés. Cependant, un sourire excessif ou inapproprié pourrait donner l'impression d'un manque de sérieux. L'équilibre serait donc crucial pour maintenir une communication non verbale efficace et appropriée au contexte professionnel.

1.2.2 Gestuelle

«Les gestes ne constituent pas un sous-système de signes à part du système de communication, ils en sont partie intégrante »

Patrice Georget⁴

La gestuelle serait l'un des éléments les plus expressifs de la communication non verbale. Il est probable qu'elle traduirait nos émotions, accompagnerait notre discours et influencerait la manière dont nos interlocuteurs perçoivent nos intentions. Selon Ray L. Birdwhistell, la communication humaine repose à plus de 65 % sur des signaux non verbaux, dont une grande partie est constituée par les gestes. (L.Birdwhistell, 2010). Ceux-ci semblent être conscients ou inconscients, intentionnels ou spontanés et varient selon les cultures, les contextes et les individus.

Paul Ekman et Wallace V. Friesen décident de distinguer cinq grandes catégories⁵ de gestes dans leur ouvrage « *The Repertoire of Nonverbal Behavior* » puisqu'ils pensent que « le comportement non verbal n'est pas un phénomène unique et unifié avec un seul type d'utilisation, une seule origine et une seule forme de codage. Au contraire, le visage et le corps impliquent un certain nombre de types de comportement très différents »⁶ (Ekman & V. Friesen, 1969)

- a) Les emblèmes : Ce sont des gestes figés par convention, qui ont une signification spécifique et peuvent remplacer complètement un mot ou une phrase. Par exemple, le pouce levé pour signifier l'accord ou l'index sur les lèvres pour indiquer le silence. Souvent ils appartiennent au répertoire gestuel d'une culture, par conséquent, ils ne sont pas nécessairement partagés par d'autres cultures.
- b) Les illustrateurs : Ces gestes, appelés également iconiques ou co-verbaux, accompagnent le discours verbal et le renforcent. Ils aident à donner du relief aux propos

⁴ Enseignant-chercheur en psychologie à l'École Universitaire de Management IAE Caen.

⁵ Nous avons repris les cinq catégories (les points a, b, c, d et e) de l'ouvrage de Ekman et Friesen « *The Repertoire of Nonverbal Behavior* » et nous les avons réécrits avec nos propres mots.

⁶ Traduction personnelle. Référence originale : « nonverbal behavior is not a single, unified phenomenon with but one type of usage, one origin and one form of coding. Instead, facial and body involve a number of quite different kinds of behavior which will be described in terms of five categories distinguished ».

et à capter l'attention de l'interlocuteur. Par exemple, ouvrir grand les bras pour montrer l'ampleur de quelque chose ou pointer du doigt pour désigner un objet.

- c) Les régulateurs : Ces gestes facilitent l'interaction et rythment la conversation. Ils incluent des signaux comme hocher la tête pour montrer qu'on écoute ou lever la main pour prendre la parole.
- d) Les adaptateurs : ces gestes sont souvent inconscients et traduisent un état émotionnel ou une tension intérieure. Ils incluent le fait de se frotter les mains, de jouer avec un stylo ou de se toucher le visage.
- e) Les gestes affectifs : ces mouvements expriment directement des émotions, comme croiser les bras en signe de fermeture ou serrer les poings sous l'effet de la colère.

La gestuelle semble jouer un rôle clé dans l'interprétation des messages. Des gestes ouverts et expressifs susciteraient généralement une impression de confiance et de dynamisme, tandis que des gestes fermés ou agités peuvent être perçus comme des signaux d'anxiété ou de malaise.

Par ailleurs, certaines postures, ou micro-gestes, peuvent influencer inconsciemment la perception de l'interlocuteur. Par exemple, un individu qui maintient une posture droite et des gestes fluides serait souvent perçu comme plus compétent et sûr de lui. En revanche, un excès de gestes peut être interprété comme un signe de nervosité ou d'agressivité selon le contexte et la culture de l'interlocuteur.

1.2.3 Posture

La posture désigne l'ensemble des positions corporelles adoptées par un individu dans un espace donné. Elle serait constituée d'éléments statiques, comme la position assise ou debout, ainsi que des aspects dynamiques liés aux ajustements corporels. La posture d'un individu refléterait son état émotionnel et son degré d'implication. Une posture droite mais détendue et ouverte serait souvent associée à l'assurance, la confiance et à la compétence, tandis qu'une posture fermée, une position rigide, un dos voûté ou une attitude avachie peuvent trahir de l'incertitude ou du désintérêt. Dans un contexte d'entretien d'embauche, ces signaux posturaux influenceraient la perception des recruteurs, qui peuvent inconsciemment associer une posture affirmée à une meilleure aptitude professionnelle.

1.2.4 Contact visuel

Le regard semble être souvent perçu comme un moyen d'exprimer de l'intérêt et de capter l'attention de l'autre. Maintenir un contact visuel approprié favoriserait une communication fluide et renforcerait la connexion interpersonnelle. Une personne qui regarde régulièrement son interlocuteur, qui affiche un contact visuel stable et naturel, serait généralement perçue comme plus confiante, sincère et engagée dans l'échange. À l'inverse, avoir le regard fuyant peut être interprété comme un signe de malaise, de désintérêt ou de manque d'assurance ou de sincérité. Le regard est, relativement, un puissant indicateur d'engagement. Les yeux sont souvent considérés comme le reflet des émotions. La dilatation des pupilles pourrait indiquer un intérêt ou une excitation, tandis qu'un clignement fréquent des yeux peut être associé au stress ou à l'inconfort. Un regard direct et intense peut exprimer la colère ou la confrontation, alors qu'un regard fuyant peut révéler de la timidité ou de la soumission. Selon le contexte, la culture, l'intensité et la durée, regarder une personne longtemps pourrait être un engagement corporel qui pourrait être compris telle une atteinte au territoire d'autrui.

Dans son étude sur les techniques de recrutement, Claude Lévy-Leboyer⁷ recommande aux postulants de ne pas fuir le regard du recruteur en tenant compte du fait que fixer sans interruption son interlocuteur peut le mettre autant mal à l'aise, que de ne plus l'honorer du regard pendant son tour de parole. Guy Barrier signale qu'« un regard atypique, tel que le fait d'observer fixement l'épaule de l'interlocuteur, son buste ou le sommet de sa tête, peut également créer un sentiment d'inconfort. » (Barrier, 2019, p. 90)

Le contact visuel peut véhiculer plusieurs messages, allant de l'intérêt et de l'attention à la dominance ou à l'agression, en passant par des émotions telles que l'empathie, la confiance ou l'anxiété.

Le contact visuel posséderait différents rôles dans la communication. Nous pouvons en distinguer cinq rôles pertinents :

- a) Transmission d'émotions : le contact visuel semble être un vecteur puissant d'émotions. Il permettrait aux individus de percevoir et d'interpréter des émotions chez autrui, facilitant ainsi la compréhension mutuelle et l'empathie.

⁷ Claude Lévy-Leboyer, professeure à l'Université Paris Descartes, ancienne directrice de l'Institut. Spécialiste de psychologie appliquée et, en particulier, de la psychologie du travail et des organisations.

- b) Établissement de la connexion sociale : le contact visuel jouerait un rôle clé dans l'établissement et le renforcement des relations sociales. En effet, il peut contribuer à créer un sentiment de proximité et de confiance entre les interlocuteurs. Dans des contextes tels que les entretiens d'embauche ou les négociations, un contact visuel approprié peut renforcer la crédibilité et l'authenticité d'une personne.
- c) Régulation de la conversation : le contact visuel aiderait à réguler le flux de la communication orale. Il signalerait aux interlocuteurs le moment où il serait approprié de parler ou plutôt de se taire et écouter. Par exemple, un regard direct peut encourager le vis-à-vis à poursuivre son discours, tandis qu'un regard détourné peut indiquer une pause ou une interruption.
- d) Indicateur de statut et de pouvoir : dans certaines cultures, le contact visuel peut également révéler un statut social ou un degré de pouvoir. Un regard direct peut être perçu comme un signe de confiance et d'autorité, alors qu'un regard évité peut être interprété comme un manque de confiance en soi ou une soumission.
- e) Influence culturelle : il nous semble important de noter que la signification et l'usage du contact visuel varient considérablement d'une culture à l'autre. Dans certaines cultures, aux États-Unis d'Amérique par exemple, un contact visuel soutenu serait valorisé, tandis que dans d'autres, à l'instar du Japon, il peut être considéré comme impoli ou intrusif.

1.2.5 Proxémie

La proxémie, concept introduit par l'anthropologue Edward T. Hall dans les années 1960, désigne l'étude de l'utilisation de l'espace personnel et des distances interpersonnelles dans la communication humaine en général et dans la communication non verbale en particulier. La proxémie semble jouer un rôle crucial dans les interactions sociales, influençant la perception, l'interprétation et la dynamique des relations interpersonnelles qui va jusqu'à la gestion de l'intimité. T. Hall nous explique que « la proxémique traite de l'architecture, du mobilier et de l'utilisation de l'espace, alors que la kinésique, à l'heure actuelle, ne s'intéresse qu'indirectement au cadre. La notation proxémique est plus simple que celle de la kinésique. La proxémique cherche à déterminer le comment de la mise à distance (question d'épistémologie). Il est important pour le spécialiste de la proxémie d'en savoir le plus possible sur la physiologie de

l'œil et sur les nombreuses autres façons dont l'homme perçoit la distance »⁸ (Edward T. Hall, 1968).

Pour synthétiser, nous pouvons énumérer cinq aspects essentiels relatifs au rôle de la proxémie dans la communication non verbale :

- a) Établissement de la relation : la distance physique entre les interlocuteurs peut indiquer le degré d'intimité ou de familiarité. Par exemple, une réduction de distance peut exprimer une volonté de rapprochement, tandis qu'une augmentation peut, au contraire, signaler une mise à distance ou un inconfort.
- b) Gestion de l'intimité : les individus ajusteraient leur distance en fonction de la nature de la relation et de leur niveau de confort. La proxémie permettrait de réguler l'intimité, favorisant des interactions appropriées selon le contexte social.
- c) Interprétation des émotions : la distance physique peut également influencer la perception des émotions. Une proximité excessive risque d'être perçue comme intrusive, tandis qu'une distance trop grande peut être interprétée comme un désintérêt.
- d) Communication culturelle : les normes de proxémie varient considérablement d'une culture à l'autre. Par exemple, dans certaines cultures méditerranéennes, une proximité physique serait courante, tandis que, dans certaines cultures nord-américaines, une plus grande distance est souvent privilégiée. Ces différences culturelles peuvent mener à des malentendus dans les interactions.
- e) Impact sur la communication verbale : la proxémie peut également influencer la manière dont les messages verbaux sont reçus. Une distance appropriée peut favoriser l'écoute active et la compréhension, tandis qu'une distance inappropriée peut créer des distractions ou des tensions.

⁸ Traduction personnelle. Référence originale : « Proxemics deals with architecture, furniture, and the use of space, whereas kinesics, at present, is only indirectly concerned with the setting. Proxemic notation is simpler than that employed in kinesics. Proxemics seeks to determine the how of distance-setting (a question of epistemology). It is important for the proxemicist to know as much as possible about the physiology of the eye, and the many other ways in which man perceives distance ».

Afin d'acquérir une meilleure compréhension de la notion, T. Hall a identifié quatre zones⁹ de proxémie :

- Zone intime (0 à 45 cm) : cette zone est réservée aux interactions très proches, telles que celles entre partenaires intimes ou membres de la famille. Lorsque cette sphère intime est franchie, certaines informations, que chacun tient pour privées, sont révélées à l'interlocuteur : odeur, micro-expressions faciales ; texture de peau, netteté de l'hygiène, pilosité éventuelle, précision des rides, etc. Le sujet ainsi approché, s'il n'est pas intime, ressent alors un certain stress. Barrier précise que cet état de stress est vérifié au niveau des réactions cardiaques et électrodermales¹⁰. (Barrier, 2019, p. 92)
- Zone personnelle (45 cm à 1,2 m) : cette distance est typique des interactions et conversations amicales et informelles.
- Zone sociale (1,2 m à 3,6 m) : elle désigne un espace où les interactions humaines sont favorisées, permettant des échanges et des activités communautaires, telles que professionnelles ou sociales par exemple, dans un environnement convivial et accessible. En entretien, le respect de la distance sociale est essentiel pour instaurer un climat de confiance sans envahir l'espace personnel du recruteur.
- Zone publique (au-delà de 3,6 m) : elle désigne l'espace accessible à tous, où les activités et interactions se déroulent sans restrictions particulières, favorisant la convivialité et l'échange entre les individus sans pour autant créer d'espace intime. Cette zone est utilisée pour des discours publics, par exemple.

1.2.6 Paralangage

Le paralangage est souvent défini comme l'ensemble des caractéristiques vocales qui accompagnent le discours verbal. Ce concept engloberait des aspects tels que l'intonation, le débit, le volume et les pauses qui, bien qu'ils ne constitueraient pas des mots en soi, influenceraient significativement le sens et la réception des messages.

⁹ Nous nous sommes référés à l'ouvrage de Edward T. Hall : « La dimension cachée ». Nous avons retranscrit avec nos propres mots les quatre zones de proxémie.

¹⁰ La réaction électrodermale (RED) est une manifestation électrophysiologique qui rend compte de l'activité du système nerveux sympathique. Grapperon, J., Pignol, A. C., & Vion-Dury, J. (2012). La mesure de la réaction électrodermale. *L'Encéphale*, 38(2), 149-155.

Les composantes du paralangage seraient les suivantes :

- Le ton et l'intonation : seraient des variations de la hauteur de la voix. Ils peuvent exprimer des émotions, des intentions ou des nuances de sens. Par exemple, un ton sec peut indiquer l'agacement, tandis qu'un ton chaleureux inspire la sympathie.
- Le débit : représenterait le rythme et la vitesse à laquelle les mots sont prononcés. Ils peuvent également refléter des états émotionnels. En effet, une parole rapide peut indiquer l'enthousiasme ou le stress, tandis qu'un débit lent peut être comme de l'ennui ou de la réflexion.
- Le volume : serait le niveau sonore de la voix. Il peut signaler l'importance d'un message ou la relation entre les interlocuteurs. Parler fort peut traduire l'autorité ou l'excitation, tandis qu'un volume faible peut exprimer la timidité ou la douceur.
- Les pauses : peuvent être des silences qui ponctuent un discours ou qui se manifestent au cours d'une conversation. Leur usage peut être stratégique pour souligner un point, à créer une tension dramatique, un suspens ou à permettre à l'auditeur de digérer l'information. En revanche, un silence peut aussi marquer une hésitation, une réflexion ou un malaise.
- Les sons non verbaux : peuvent être les soupirs, les rires, les grognements ou les raclements de gorge qui sont aussi des indices qui influenceraient la communication.

L'importance du paralangage dans la communication non verbale reposerait sur plusieurs raisons, dont principalement les quatre suivantes :

- a) Renforcement du message verbal : les éléments du paralangage peuvent renforcer ou contredire le contenu verbal. Par exemple, une déclaration faite avec une intonation enthousiaste peut être perçue comme plus convaincante qu'une déclaration faite sur un ton neutre.
- b) Transmission d'émotions : les variations dans le paralangage permettraient aux interlocuteurs de transmettre des émotions de manière plus nuancée. Par exemple, un débit rapide peut indiquer de l'excitation, tandis qu'un débit lent peut signaler de la tristesse ou de la réflexion.
- c) Indication de la relation interpersonnelle : le volume et l'intonation peuvent également révéler des dynamiques relationnelles. Un ton de voix peut indiquer une relation de pouvoir ou de dominance, tandis qu'un ton plus doux peut signaler de l'empathie ou de la proximité.

- d) Facilitation de l'interaction : les pauses et les variations de débit peuvent aider à structurer la conversation, permettant aux interlocuteurs de prendre la parole à des moments appropriés et de maintenir un rythme communicatif fluide.

1.3 Théories majeures de la communication non verbale

La communication non verbale est un domaine d'étude qui, aujourd'hui, semble atteindre un niveau de précision qui n'aurait jamais pu voir le jour sans les théories développées par un certain nombre de chercheurs dont voici une sélection.

1.3.1 Goffman ou la vie comme un théâtre

Erving Goffman¹¹ a étudié la présentation de soi dans la vie quotidienne. Dans son ouvrage « La mise en scène de la vie quotidienne », il explore la manière dont les individus utilisent des signaux non verbaux pour gérer les impressions qu'ils donnent aux autres. Goffman a introduit des concepts tels que le *facework*, qui fait référence aux efforts déployés par une personne pour maintenir une image positive dans ses interactions sociales.

1.3.2 T. Hall et la proxémie

Edward T. Hall, comme nous l'avons vu précédemment, est connu pour ses travaux sur la communication non verbale et l'impact des différences culturelles sur les interactions humaines et ce, sur la base du triple rapport au contexte, au temps et à l'espace. Il a introduit des concepts clés notamment la « proxémie », qui regroupe « l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que fait l'homme de l'espace » (Hall, 1971, p. 7) et qui peut changer d'une culture à une autre.

1.3.3 Ekman et l'universalité des expressions faciales

Paul Ekman¹² doit sa notoriété à ses recherches sur les émotions et les expressions faciales. Comme nous l'avons cité précédemment, il a identifié les six émotions de base : la joie, la tristesse, la colère, la peur, le dégoût et la surprise. D'après sa théorie de détection des micro-expressions élaborée à partir de l'étude sur les sociétés primitives et leurs réactions universelles à diverses photographies, il a conclu que ces émotions sont communes à toutes les cultures.

¹¹ Sociologue et linguiste américano-canadien 1922-1982.

¹² Né en 1934, psychologue américain et professeur de psychologie à l'Université des sciences médicales en Californie.

Ekman a également développé le concept de « micro-expressions », qui sont des expressions faciales brèves et involontaires qui peuvent révéler des émotions cachées. Son travail a eu un impact significatif sur des domaines tels que la psychologie, la criminologie et la communication interculturelle. La vie du Dr Ekman et un de ses ouvrages ont inspiré, entre autres, la série « *Lie to Me* »¹³. De plus, il a été conseiller scientifique pour le film d'animation « *Vice-Versa* »¹⁴. En entretien, un recruteur expérimenté peut repérer ces signaux pour détecter des incohérences entre le discours verbal et les émotions ressenties.

1.3.4 Mehrabian et la règle des 3V

Albert Mehrabian¹⁵ est surtout connu pour sa théorie sur l'importance relative des différents éléments de la communication. En effet, tel qu'il a été signalé au début du document, dans ses recherches, il a proposé que dans une communication interpersonnelle, les messages sont perçus de la manière suivante :

- 7 % du message est transmis par les mots (verbal)
- 38 % par le ton de la voix (vocal)
- 55 % par le langage corporel (visuel)

D'où la règle des 3V (verbal, vocal, visuel). La règle est souvent résumée par la formule « 7-38-55 ». Cependant, il est important de rappeler que cette théorie s'applique principalement aux communications émotionnelles et ne doit pas être généralisée à toutes les formes de communication.

1.3.5 Birdwhistell et la kinésique

Ray Birdwhistell a été un pionnier dans l'étude de la communication non verbale. Il a introduit, dans les années 70, le concept de « kinésique », qui se réfère à l'étude des mouvements du corps et des gestes. L'auteur a soutenu que le langage corporel est aussi complexe et significatif que

¹³ Série télévisée basée sur le travail du Dr Paul Ekman et ses recherches sur les émotions. Le protagoniste de la série, le Dr Cal Lightman, aide la police en utilisant sa connaissance du comportement humain pour déterminer si une personne ment.

¹⁴ Film d'animation produit par Pixar Animation Studios. Il parle des cinq émotions d'une jeune fille de 11 ans commençant une nouvelle vie après un déménagement.

¹⁵ Né en Iran en 1939, psychologue et professeur de psychologie d'origine arménienne à l'Université de Californie.

le langage verbal. Comme pour les phonèmes¹⁶, dans le langage verbal, il propose les « kinèmes¹⁷ », relatifs aux gestes du corps. Il formalisera 50 kinèmes ou positions du corps.

1.3.6 Morris et le « Singe Nu »

En qualité de zoologiste et anthropologue, Desmond Morris¹⁸ a mis en avant l'idée que de nombreux comportements non verbaux ont des racines animales et sont des vestiges de notre évolution. Dans son livre « Le singe nu », il décrypte le langage muet, exprimé par le corps (mains, visages et jambes). Sa recherche est basée sur des enquêtes autour du globe. C'est la raison pour laquelle non seulement il donne la signification de la posture ou du geste mais en livre également l'origine, c'est-à-dire la région ou le pays où ils sont utilisés. En effet, si certains gestes sont universels, d'autres en revanche peuvent avoir des significations contraires.

1.3.7 Messinger et la symbolique gestuelle

Joseph Messinger¹⁹ est l'auteur de plusieurs ouvrages à succès sur le langage des gestes, notamment, en 1993, « Ces gestes qui vous trahissent ». Il a approfondi l'étude de la gestuelle en identifiant des codes précis liés à différentes postures et mouvements. Son approche permet d'analyser les comportements inconscients qui influencent la perception des personnes dans les différents rôles de leur vie, tels que l'amoureux, le séducteur, le parent ou encore, les protagonistes de l'entretien d'embauche, à savoir le recruteur et le candidat.

1.3.8 Turchet et la synergologie

Philippe Turchet a développé la synergologie, une discipline qui, tel qu'il la définit lui-même, « permet d'appréhender l'être humain à travers la structure de son langage corporel.²⁰ » Il explique que « la synergologie s'est construite autour d'un lexique corporel qui s'est établi à partir de l'observation de milliers de vidéos qui, mises bout à bout, avec les mêmes signes corporels, permettent de comprendre que, derrière les mêmes signes corporels, il y a les mêmes

¹⁶ Éléments sonores distinctifs et atomiques.

¹⁷ « Unités distinctives qui sont des classes de mouvements dont les variantes sont appelées « allokines » ou « kines ». De l'article « L'analyse kinésique » de Birdwhistell Ray L. et Lacoste Michèle.

¹⁸ Zoologiste vulgarisateur anglais né en 1928. Il est également écrivain et peintre surréaliste.

¹⁹ 1945-2012, écrivain et psychologue belge spécialisé dans le décryptage non verbal et l'identification des profils par la colorimétrie, il est aussi spécialiste de l'hypnose et de l'auto-hypnose, ainsi que de psychométrie (tests et profilage, gestuelle appliquée au profilage de personnalités).

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=eVp9HfYbcuQ> vidéo courte de Philippe Turchet expliquant la synergologie à travers un exemple de geste.

attitudes mentales.²¹ » Turchet a élaboré sa théorie liée au langage corporel de manière à traiter tous les domaines de la vie, dont le contexte professionnel. Ses travaux offrent des outils pour analyser le comportement des candidats en entretien, en prenant en compte les micro-détails du non-verbal.

À l'issue de ce chapitre, il serait nécessaire de retenir les éléments suivants :

- La communication serait un facteur puissant dans les interactions interpersonnelles.
- Par rapport aux théories, la communication non verbale influencerait la perception d'autrui.
- La communication non verbale semble intéressante lorsqu'une analyse comportementale est observée.

²¹ Idem.

Chapitre 2 : La communication non verbale et les stéréotypes dans le cadre des entretiens d'embauche

« Crois tes yeux et pas tes oreilles »

*Alexandre Soljenitsyne*²²

Ce deuxième chapitre se focalise sur la manière dont la communication non verbale influencerait la perception des recruteurs. Nous analyserons les types de signaux non verbaux émis, les biais cognitifs susceptibles de biaiser l'évaluation des candidats, ainsi que l'impact des stéréotypes vestimentaires, culturels et de genre. En explorant ces dimensions, cette partie met l'accent sur le rôle du non verbal dans la réussite ou l'échec d'un entretien d'embauche. De plus, nous nous concentrerons sur les différences capitales entre les entretiens réels et virtuels, en soulignant les spécificités communicationnelles propres à chaque format.

Cette partie explique de quelle manière les candidats et les recruteurs adaptent leur communication non verbale pour maintenir l'efficacité de l'échange malgré les contraintes technologiques. Ce chapitre permettra d'avoir une meilleure compréhension sur les défis et opportunités liés à l'évolution du contexte d'entretien. Ce dernier est un contexte d'interaction humaine qui nous paraît riche en matière de détection et de décryptage en langage non verbal.

2.1 Rôle et impact sur la perception des recruteurs

Il nous semble essentiel d'énumérer les signaux non verbaux qui permettraient la transmission des émotions et des intentions lors d'un entretien d'embauche et d'en mesurer, par la suite, leur impact sur les décisions du recruteur.

2.1.1 Signaux non verbaux et première impression

Les recruteurs construiraient souvent une première impression dans les premières minutes d'un entretien. Des éléments tels que le sourire, le contact visuel et la posture peuvent influencer cette perception. Un candidat qui adopte une posture ouverte et engageante est généralement perçu comme plus compétent et plus confiant qu'un autre adoptant une posture fermée et peu communicative.

²² Écrivain russe, 1918-2008

2.1.2 Cohérence entre verbal et non verbal

La cohérence entre les messages verbaux et non verbaux serait essentielle. Un candidat qui exprime son enthousiasme verbalement tout en présentant une posture fermée ou en évitant le contact visuel peut susciter des doutes quant à son authenticité. Les recruteurs sont, en général, attentifs à ces incohérences, ce qui pourrait influencer leur jugement lors de leur évaluation. « Les candidats qui ont adopté un comportement plus immédiat (contact visuel, sourire, orientation corporelle vers l'examineur, moins de distance personnelle) ont été perçus comme plus aptes au travail, plus compétents, plus motivés et plus performants que les candidats ayant adopté un comportement moins immédiat. » (Frauendorfer & Schmid Mast, 2015, p. 5) ²³

2.1.3 La notion du temps en entretien d'embauche.

Même si le temps n'est pas traditionnellement considéré comme une composante directe de la communication non verbale, il n'en demeure pas moins un facteur parfois déterminant dans un entretien d'embauche. Dans ce cadre, il peut influencer la perception et l'interprétation des messages, et ce, de part et d'autre des interlocuteurs.

- Timing des réponses : le degré de réactivité du candidat à répondre aux questions peut donner des indications sur sa confiance, sa préparation et sa vivacité d'esprit. Des réponses trop lentes à s'énoncer peuvent être perçues comme un manque de préparation ou d'assurance, tandis que des réponses trop rapides peuvent sembler précipitées ou peu réfléchies. Un débit équilibré serait considérable.
- Durée de l'entretien : la durée peut également jouer un rôle dans l'interprétation du sens de l'entretien. S'il s'éternise, ceci peut indiquer que l'employeur est très intéressé par le candidat, tandis que s'il se termine rapidement, cela peut être interprété comme un manque d'intérêt. À ce sujet, Claude Lévy-Leboyer²⁴ signale que : « Contrairement à ce qu'on pourrait penser, la décision finale intervient tôt pendant l'entretien (premier tiers du temps, parfois durant les toutes premières minutes).²⁵ »

²³ Traduction personnelle. Référence originale : "Applicants who used more immediacy behavior (i.e., eye contact, smiling, body orientation toward interviewer, less personal distance) were perceived as being more suitable for the job, more competent, more motivated, and more successful than applicants using less immediacy behavior »

²⁴ 1928-2015, elle a été professeure de psychologie du travail à l'Université René Descartes-Paris V et vice-président de cette université. Elle a écrit de nombreux ouvrages dans le domaine de la psychologie du travail, notamment sur les compétences, la motivation et la personnalité.

²⁵ Citée par Guy Barrier, p. 24.

- Respect du temps : être ponctuel à un entretien est probablement un signe de professionnalisme et de respect envers l'employeur. De même, un recruteur qui respecte le temps du candidat en commençant et en terminant l'entretien à l'heure prévue montrerait également une bonne gestion du temps. Les biais cognitifs et les stéréotypes peuvent altérer, positivement ou négativement, la manière dont les recruteurs interprètent les signaux non verbaux des candidats.

2.2 Différences entre les entretiens en présentiel et en visioconférence

« L'entretien est le cœur du processus de recrutement. Il doit permettre d'évaluer de façon rigoureuse la correspondance entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil » (De Falco, 2016, p. 48)²⁶

Les technologies de la communication auraient profondément évolué et modifié le monde des entretiens d'embauche. Pendant longtemps, les entretiens en présentiel, physiques ou réels étaient la norme dans chaque processus de recrutement en entreprise, mais, en raison de la pandémie de COVID-19, les entrevues à distance, appelées également « en ligne », « en visioconférence », « virtuelles » ou « en distanciel », seraient de plus en plus utilisées par les organisations.

2.2.1 Les spécificités des deux types d'entretien

Les entretiens physiques se déroulent généralement dans un cadre professionnel au sein des locaux de l'entreprise. Cette étape de recrutement permet une interaction directe et immédiate, où le recruteur et le candidat peuvent percevoir des signaux non verbaux spécifiques à la situation. Ces éléments joueraient un rôle crucial dans la création d'une connexion authentique entre les deux parties. Les entretiens en ligne, quant à eux, peuvent se dérouler sur différentes plateformes numériques, telles que Teams, Google Meet, Zoom... Ces dernières offriraient une certaine flexibilité et accessibilité à l'intervieweur et à l'interviewé. Les entrevues peuvent aussi bien se faire en direct, appelées entretiens synchrones, que d'une manière préenregistrée, ce qu'on appelle les entretiens asynchrones, au cours desquels le candidat répond à des questions sans interaction immédiate avec le recruteur.

²⁶ Hélène De Falco, consultante en ressources humaines et en organisation.

Les entretiens en présentiel et en ligne présenteraient des spécificités qui influenceraient la dynamique de communication verbale et non verbale entre le candidat et le recruteur. En nous concentrant sur le non verbal, nous remarquons qu'en présentiel, la communication non verbale semble jouer un rôle important, car elle permettrait aux recruteurs d'observer directement le comportement « silencieux » du candidat, notamment sa posture, son regard, sa gestuelle et ses expressions faciales. Ces aspects paraissent primordiaux pour évaluer la confiance en soi, l'aisance relationnelle, l'authenticité d'un candidat et plusieurs autres éléments. Afin de souligner ces dires, David Young et Ernst Beier ont montré, en 1977, que « 80% de la variance du jugement dans les entretiens d'embauche peut être attribuée au comportement non verbal. »²⁷ (Bernhardt, 2022, p. 20)

Dans un contexte réel, le candidat pourrait être influencé par l'environnement de l'entreprise en question. Lorsque le postulant vient passer son entretien, il a l'opportunité d'observer le climat autour de lui, c'est-à-dire la salle de réunion, la disposition des sièges, comment le travail de groupe est réalisé et même les rituels d'accueil, tels que la poignée de main ou une proposition de café. Une première impression peut déjà être instaurée.

En revanche, les entretiens à distance peuvent modifier ces dynamiques. Au premier contact, l'écran pourrait créer une barrière réduisant la perception des signaux corporels et paraverbaux vis-à-vis du postulant. Les recruteurs devraient alors s'appuyer davantage sur l'élocution et le contenu des réponses du candidat pour l'évaluer correctement. Les interactions dans un entretien virtuel sont souvent perçues plus formelles et réduites en spontanéité, car l'absence de visibilité des signaux sociaux (le vestimentaire, les marques de politesse, les indices non verbaux) limiterait les échanges informels et le développement d'une connexion interpersonnelle authentique.

À l'instar de toute comparaison, les deux formes d'entretien présenteraient également des défis et des avantages.

L'opportunité de l'entretien physique résiderait dans la richesse et la spontanéité des interactions entre les deux interlocuteurs : un sourire chaleureux, un regard assuré ou un langage

²⁷ Traduction personnelle. Référence originale : « 80% of the judgment variance in job interviews can be attributed to nonverbal behavior » du livre « *Nonverbal Communication in Recruiting* ».

corporel ouvert peuvent renforcer un discours et créer un sentiment de connexion authentique avec le recruteur et inversement. Cependant, cette exposition directe peut aussi être une source d'anxiété pour certains candidats, qui risquent d'avoir des gestes nerveux ou une posture fermée, pouvant être souvent mal interprétée.

De toute évidence, les entretiens à distance resteraient à la merci de la technologie. Des problèmes techniques, une panne d'Internet ou une connexion défectueuse peuvent retarder, nuire, voire même empêcher un entretien. À ce propos, Sébastien Savard²⁸ relativise ce genre d'incident en déclarant : « mais une panne d'automobile ou de transport en commun peut aussi compromettre une entrevue en personne. »²⁹

En visioconférence, ce serait plutôt des limites technologiques qui impacteraient les signaux non verbaux. Comme l'espace visible se limite souvent au visage et au haut du buste, le langage corporel n'aurait plus autant d'impact qu'en entretien physique, ce qui rendrait plus difficile la transmission du message. De plus, une mauvaise connexion Internet peut rendre les mouvements discontinus et les expressions faciales saccadés. Les interviewés peuvent se sentir plus à l'aise dans leur chez-soi entouré de meubles familiers, mais cela peut également les amener à adopter des comportements moins formels, voire inappropriés.

Par ailleurs, les candidats auraient accès à une variété de fonctionnalités sur les plateformes numériques. Ces outils peuvent être employés pour enrichir leur présentation, notamment à travers l'utilisation de diapositives, de filtres ou de portfolios numériques. Les recruteurs, pour leur part, peuvent remarquer aussi bien des éléments intéressants que rébarbatifs dans l'environnement du candidat, tel que des livres ou des objets personnels, qui peuvent enrichir la conversation ou les faire prendre une décision rapide.

Contrairement à l'entretien en présentiel qui raviverait un sentiment de stress, la distance physique peut réduire l'anxiété liée à l'entretien, permettant à certains candidats de s'exprimer plus librement et naturellement.

Aux yeux de Savard, les risques de biais inconscients sont moins visibles en virtuel qu'en personne. À ce sujet, il précise que : « l'entrevue à distance est beaucoup plus axée sur les

²⁸ Président de l'agence de recrutement « Sourcinc »-Montréal.

²⁹ Article de la revue Gestion HEC Montréal « Pour ou contre l'entrevue d'embauche à distance ? » <https://www.revuegestion.ca/pour-ou-contre-l-entrevue-d-embauche-a-distance>

compétences clés, alors qu'en présentiel d'autres éléments peuvent influencer les recruteurs, comme la démarche du candidat, sa posture ou son habillement ».³⁰

2.2.2 L'adaptation des recruteurs et des candidats

Chaque mode d'entretien nécessiterait des ajustements spécifiques pour optimiser l'échange et la perception mutuelle. Les deux interlocuteurs devraient s'adapter aux contraintes imposées par l'écran. Pour tirer profit des entretiens en visioconférence, les recruteurs aussi bien que les candidats devraient s'adapter à ce nouveau format.

Les recruteurs devraient être conscients des défis liés à la communication non verbale en ligne pour ensuite établir un rapport de manière proactive. Pour ce faire, ils devraient accorder une attention supplémentaire aux indices subtils, comme les micro-expressions faciales, le ton de la voix et la régularité du regard dirigé vers la caméra. Différentes idées peuvent être partagées mais cela peut inclure un questionnement ouvert, un partage d'expérience des candidats et tout cela peut être raconté à l'aide d'éléments visuels pour maintenir l'engagement et la concentration. « Parfois, tel que l'illustre Elisabeth Starenkyj³¹, c'est aussi banal que de poser des questions sur la photo que le candidat a placée en fond d'écran. Les discussions informelles permettent d'aller chercher beaucoup d'informations pertinentes. »³²

De leur côté, les candidats devraient se préparer à l'environnement numérique. Cela impliquerait non seulement de s'assurer que toutes les fonctions technologiques sont opérationnelles, mais aussi de prêter attention à leur apparence et à leur arrière-plan. Une tenue respectable en fonction du poste est probablement exigée. Un décor, un éclairage et un cadrage de l'image soignés seraient vivement conseillés. Ces éléments pourraient fortement contribuer à créer une première impression positive. Tel qu'il sera mentionné prochainement, il faudrait faire attention aux biais cognitifs. En visioconférence on parlerait désormais de « biais d'arrière-plan »³³. Certains recruteurs jugeraient inconsciemment l'environnement personnel du candidat. Citons à titre d'exemple Caroline Boyce³⁴ quand elle affirme qu'il « s'ajoute à cela un biais envers les personnes qui utilisent le floutage ou qui mettent un fond d'écran, car certains

³⁰ Idem que la nbp 29

³¹ Associée principale et coprésidente de « La tête chercheuse », cabinet de recrutement à Montréal.

³² Idem que la nbp 29

³³ Idem que la nbp 29

³⁴ Consultante en ressources humaines et chargée de cours à HEC Montréal.

recruteurs les trouvent moins dignes de confiance, comme si elles dissimulaient quelque chose.»³⁵

Les recruteurs choisissent, généralement, le mode d'entretien le plus approprié au poste. Cela dépend du rôle et des tâches escomptés. Comme le précise Patrick Dubé³⁶ : « S'il s'agit d'un poste de direction ou de gestion, que la personne devra gérer du personnel ou rencontrer les clients, ou encore qu'elle devra travailler beaucoup en présence d'autres collègues, c'est intéressant de réaliser au moins une rencontre en personne, mais si son travail se fait principalement ou uniquement à distance, c'est moins utile ».³⁷ Caroline Boyce ajoute à cela la prise de conscience de la vie du candidat ayant déjà plusieurs responsabilités. Elle souligne le fait que « les frais de déplacement peuvent aussi représenter un obstacle pour certaines personnes, notamment celles qui postulent à des postes payés au salaire minimum ».³⁸

Les entretiens en présentiel et en visioconférence possèderaient ainsi des caractéristiques distinctes qui impacteraient la communication non verbale. Bien que chaque format ait ses limitations, il offrirait également des opportunités uniques. En comprenant ces différences et en s'adaptant aux exigences de chaque format, les recruteurs et les candidats peuvent optimiser leurs interactions et améliorer leurs chances de succès. La communication non verbale, bien qu'altérée en ligne, resterait un élément clé de l'entretien d'embauche et son importance ne devrait pas être sous-estimée.

2.3 Rôle des biais cognitifs et des stéréotypes du recruteur dans l'interprétation des signaux non verbaux du candidat

« Les biais cognitifs, parfois aussi appelés « illusions cognitives », sont un ensemble d'erreurs de raisonnement qui diffèrent du simple oubli ou de l'erreur de calcul. Les biais cognitifs sont observables lorsque, dans une certaine situation, un sujet commet une erreur de raisonnement en recourant à une heuristique plutôt qu'à une loi logique et forme ainsi une croyance injustifiée, voire fausse. Ici on entend « raisonnement » au sens large, c'est-à-dire, théorique ou pratique, conscient ou inconscient. » (Van Loon, 2018)

³⁵ Idem que la nbp 29

³⁶ Maître d'enseignement au Département de gestion de ressources humaines de HEC Montréal.

³⁷ Idem que la nbp 29

³⁸ Idem que la nbp 29

Notons qu'un stéréotype serait « une sur simplification de l'image mentale de quelques catégories de personnes, institutions ou événements qui est partagée dans ses traits essentiels par un grand nombre de gens. »³⁹ (Bullock, Stallybrass, & Trombley, 1988)

2.3.1 Influence des biais cognitifs et des stéréotypes vestimentaires

« Particularité incontournable de l'image que nous donnons à voir, elle précède la parole et l'accompagne, elle subsiste encore quand nous en avons terminé. Cette rémanence, parfois plus durable que les mots, crédite ou discrédite notre propos et sera archivée au même titre que l'offre commerciale présentée au client, ou le curriculum vitæ remis à l'interlocuteur. » (Barrier, 2019, p. 23). C'est dans ces termes que Guy Barrier évoque l'apparence qui réside en grande partie dans les vêtements que l'on porte et la manière dont on les porte.

La tenue vestimentaire impacterait les impressions du recruteur vis-à-vis du candidat. Par exemple, des chercheurs d'emploi élégants recevraient un taux de réponse supérieur et un accueil plus long comparativement à d'autres dont la tenue est banale ou négligée. À ce sujet, Guy Barrier précise que « le simple fait de porter une cravate peut faire tripler le taux de réponse, cet attribut vestimentaire étant d'ailleurs considéré par les répondants comme un signe d'intelligence. » (Barrier, 2019, p. 24).

Nous nous interrogeons longuement à ce sujet. L'habillement serait-il adéquat ou non avec le statut et la personnalité tel que le recruteur l'anticipe ? Dénoterait-il une recherche de sobriété ou plutôt de sophistication ? Présenterait-il un aspect aléatoire ou étudié ? Révélerait-il une certaine souplesse ou un besoin de formalisme ? L'usage des teintes serait-il modéré ou trop chargé ?

À ce propos, le sémiologue français Roland Barthes, dont la réflexion s'inspire de John Carl Flügel⁴⁰, père de la sémiologie du vêtement, décompose les éléments vestimentaires en une série de variables (forme, couleur, matière, motifs) articulées entre elles, tels des mots assemblés selon une syntaxe supposant des règles de coexistence et d'exclusion implicites. Ainsi, un manteau et des espadrilles sont incompatibles, de même qu'un motif « pied de poule » semblerait mal s'accommoder à un motif à fleurs ou à pois.

³⁹ Traduction de l'article « Qu'est-ce qu'un stéréotype ? » de Mohamed Dorai, 1988. Page 46.

⁴⁰ Psychologue et psychanalyste anglais, 1884-1955, auteur de « *Psychology of clothes* », 1930.

Hormis le vêtement, il serait judicieux de se pencher sur des détails qui complèteraient ce que Barrier appelle la « carte de visite » et qui sont les accessoires ou les éléments semi-vestimentaires. Barrier poursuit à ce sujet que « le fétichisme des objets et des marques peut véhiculer des sociostyles ou des idéologies implicites : lunettes rondes ou rectangulaires, cravate ou nœud papillon, crayon Bic ou stylo Mont-Blanc, minuscule agenda ou *organizer* électronique... » (Barrier, 2019, p. 25). Ces éléments, dont l'assemblage définit le style, sont parfois les attributs inéluctables liés à un certain statut. Ainsi, on s'attendrait davantage à ce qu'un étudiant d'HEC opte pour une tenue classique, accompagnée d'une cravate, plutôt que de porter un piercing, qui serait un choix plus associé à un webdesigner ou à un musicien.

2.3.2 Biais cognitifs

Les recruteurs peuvent avoir des idées et des attentes préconçues sur un candidat, ce qui les amènerait à interpréter les signaux non verbaux de manière à valider leurs croyances initiales, ce qui peut conduire à des décisions de recrutement injustes. Par exemple, un candidat qui afficherait un air de ressemblance avec une connaissance non appréciée par le recruteur pourrait diminuer fortement ses chances d'être accepté. En revanche, un candidat qui correspondrait à un stéréotype positif aux yeux du recruteur peut être jugé de manière plus favorable, même si ses compétences ne sont pas tout à fait à la hauteur.

Voici certains biais cognitifs qui ressortent souvent lors des entretiens d'embauche (Alvarez Lopez, 2020) :

- Biais de confirmation : Ce biais surviendrait lorsqu'une personne se fait une première impression sur un individu pour qu'ensuite elle ne retiendra que les idées qui lui permettront de confirmer son impression initiale.
- Biais de primauté : Ce biais interviendrait lorsqu'un individu se fait une idée globale d'un autre seulement à partir des premiers éléments reçus.
- Effet de contraste : Cet effet serait construit lorsqu'une personne retient l'expérience qu'elle a eue en dernier et croit que la prochaine sera la même, qu'elle soit bonne ou mauvaise.
- Effet de récence : Cet effet s'expliquerait lorsqu'une personne retient les informations reçues au début et à la fin d'un discours. Celles au milieu de la discussion ne seront malheureusement pas assez assimilées.

2.3.3 Stéréotypes liés au genre

Les stéréotypes de genre peuvent également influencer la perception des comportements non verbaux. Par exemple, une candidate qui adopte une posture assertive peut être perçue comme agressive, tandis qu'un candidat, dans la même posture, peut être vu comme confiant. Ces biais pourraient conduire à des évaluations injustes et à des décisions de recrutement partiales.

2.3.4 Stéréotypes liés à la culture

La communication non verbale varie considérablement d'une culture à l'autre, par exemple occidentale et orientale, ce qui peut poser des malentendus majeurs lors des entretiens d'embauche. De la poignée de main, au regard, en passant par la distance et le toucher, tous ces paramètres du langage non verbal sont porteurs de codes qui risqueraient de varier d'une culture à une autre. Guy Barrier précise, à ce sujet, que : « la durée de la poignée de main est implicitement codifiée et, selon les cultures, son action prolongée sera vécue comme une manifestation chaleureuse ou, au contraire, comme une intrusion dans l'espace personnel d'autrui (il s'agit, de fait, d'un « toucher mutuel » ritualisé). Les ajustements de cette forme de civilité semblent basés sur des considérations plus ou moins conscientes : une prise en compte de la morphologie du partenaire, compte tenu éventuellement de la différence d'âge et de sexe ; une synchronisation sur la force et la durée de sa poignée de main. » (Barrier, 2019, p. 26)

Comme nous l'avons évoqué plus haut, certaines cultures valorisent le contact visuel, tandis que d'autres peuvent le considérer comme impoli. Selon Glenn R. Carroll⁴¹, aux États-Unis, l'éducation apprend à ne pas fixer avec insistance, surtout pendant les pauses conversationnelles. Une telle attitude « peut prendre des connotations sexuelles ou de défi. » (Barrier, 2019, p. 89)

C'est la raison pour laquelle les candidats issus de cultures différentes peuvent avoir besoin d'adapter leur communication non verbale pour correspondre aux attentes des recruteurs. Cela peut inclure des ajustements dans la posture, le contact visuel et l'utilisation des gestes. Une compréhension mutuelle des normes culturelles peut faciliter une meilleure interaction.

En résumé, une prise de conscience de tous ses biais serait nécessaire pour garantir une évaluation plus objective, équitable et inclusive des candidats.

⁴¹ Sociologue et chercheur en management américain. Ses travaux se concentrent sur l'écologie des populations et l'évolution des organisations.

2.4 Gestion de stress et signes de crédibilité

La gestion du stress serait un aspect crucial des entretiens d'embauche, et la communication non verbale peut en être un indicateur clé. Les candidats peuvent manifester des signes de stress à travers leur langage non verbal, tels que des mouvements nerveux (gestes parasites comme jouer avec ses mains), une posture fermée ou un évitement de contact visuel. Ces signaux peuvent influencer négativement la manière dont leur crédibilité et leur aptitude à gérer des situations stressantes ou travailler en équipe sont perçues.

Un candidat qui parviendrait à gérer son stress et à adopter une communication non verbale positive, peut renforcer sa crédibilité de manière significative. Par exemple, lors d'un entretien, un candidat qui maintient un contact visuel approprié démontrerait non seulement son intérêt pour la conversation, mais aussi sa confiance en lui. Cela crée souvent un lien avec le recruteur, qui peut percevoir cette interaction comme un signe de sincérité et d'engagement.

De plus, une posture ouverte, caractérisée par des épaules détendues et des bras non croisés, enverrait un message de disponibilité et d'ouverture. Un candidat qui se tient droit, avec une posture engageante, projetterait une image de compétence et de professionnalisme.

Toujours dans le cadre de la gestion de stress, si, par exemple, un recruteur pose une question difficile, un candidat qui prend le temps de respirer et de réfléchir avant de répondre, tout en maintenant une expression faciale sereine, peut impressionner le recruteur par sa capacité à gérer des situations délicates.

En somme, les recruteurs seront plus susceptibles de faire confiance à un candidat qui semble calme et sûr de lui, car cela reflèterait non seulement une bonne préparation, mais aussi une aptitude à évoluer dans des environnements professionnels exigeants.

Ce chapitre a permis de révéler les éléments principaux suivants :

- La communication non verbale diffèrerait beaucoup en entretien en présentiel et en entretien en visioconférence.
- Le contact visuel, les expressions faciales et le paralangage semblent être plus importants en virtuel qu'en présentiel.

- Les recruteurs et les candidats devraient enrichir leurs compétences en visioconférence pour optimiser la qualité de leur interaction.
- La communication non verbale joue un rôle qui semblerait majeur dans la perception des deux interlocuteurs : le recruteur et le candidat.
- Les signaux non verbaux des candidats peuvent émettre des biais inconscients et des stéréotypes aux recruteurs.
- Si les deux profils possèdent une bonne compréhension de la communication non verbale, ils peuvent vraisemblablement prendre de meilleures décisions.

Chapitre 3 : Modèle d'analyse et des hypothèses

Le troisième chapitre a une place importante dans cette étude, puisqu'il nous permet d'affiner nos hypothèses et de déterminer les éléments pertinents pour notre analyse interprétative dans le chapitre 5.

Hypothèse 1 : De nos jours, lors des entretiens, qu'ils soient en présentiel ou en visioconférence, les recruteurs feraient plus attention à la communication non verbale qu'au contenu des paroles. Pour répondre à cette hypothèse, nous choisissons de mobiliser la théorie des 3V de Mehrabian que nous avons évoquée dans le premier chapitre à la sous-section 1.3.4, qui, rappelons-le, précise que 55 % du message serait perçu à travers le langage corporel, 38 % à travers la voix et l'intonation et seuls 7 % à travers les mots. Cette théorie nous sera utile pour démontrer que, même dans un cadre formel comme une entrevue, le non verbal peut inconsciemment influencer la perception d'un recruteur.

Afin de souligner cette hypothèse, nous mobiliserons également les propos de Guy Barrier, évoqués à la section 1.1, qui insiste sur le fait que le contexte et la façon dont on dit la chose peut avoir plus d'importance que le contenu lui-même. Ces deux éléments pourraient renforcer l'idée que la communication non verbale joue un rôle majeur dans l'évaluation d'un candidat, voire dans la prise de décision du recruteur.

Hypothèse 2 : Les candidats auraient tendance à fournir moins d'efforts vis-à-vis de leur apparence lors d'un entretien en visioconférence que lors d'un entretien en présentiel.

Pour cette hypothèse, nous nous référerons à une analyse de Guy Barrier abordée dans le chapitre 2 à la sous-section 2.3.1, dans laquelle il évoque les stratégies de préparation des candidats en contexte numérique. Selon lui, l'image d'un candidat est incontournable et accompagne la parole. À ses yeux, l'apparence reste parfois plus durable que le discours. Ce propos pourrait s'aligner avec notre hypothèse. En effet, dans un cadre virtuel, l'apparence serait limitée et concentrée sur le visage et le haut du corps, ce qui amènerait les candidats à ne pas soigner leur image (vêtements, coiffure, maquillage) pour optimiser leur impact.

Hypothèse 3 : Les candidats qui réagissent avec un non-verbal positif (sourire, contact visuel, gestuelle avenante) sont perçus comme plus compétents.

Sous-hypothèse : Un candidat qui montre une certaine authenticité pourrait avoir plus de chance d’être choisi.

Par authenticité, nous nous réfèrerons aux propos de Claude Romano⁴² quand il définit l’authenticité personnelle comme étant « le fait de se conduire et de se présenter soi-même dans sa vie d’une manière qui soit fidèle à la fois à ses principes, aux valeurs auxquelles on souscrit, aux idéaux auxquels on se soumet, et à ses sentiments, inclinations, désirs, préférences, croyances véritables. » (Romano, 2020)

La validation de cette hypothèse et de cette sous-hypothèse repose sur les études de Frauendorfer et Schmid Mast, évoquées dans le deuxième chapitre à la sous-section 2.1.2, qui démontrent que certains signaux non-verbaux comme le sourire, le contact visuel et une gestuelle ouverte sont fortement coordonnés à une perception accrue de compétence, de chaleur et de professionnalisme chez les candidats. Leur recherche souligne l’idée que les recruteurs, à un moment immédiat, interprètent ces comportements comme des indicateurs de confiance et d’aptitude sociale, ce qui influence positivement leur jugement.

⁴² Maître de conférences (HDR) au département de philosophie de l'Université de la Sorbonne et professeur associé à l'Université catholique australienne.

Seconde partie : Cadre empirique

Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous expliquerons la méthodologie suivie tout en présentant les outils des collectes de données et d'échantillonnage qui nous ont servi pour la réalisation de la recherche.

4.1 Présentation de la méthodologie

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons opté pour le design explicatif séquentiel selon l'une des six typologies de Creswell et Plano-Clark⁴³ (Voir figure A dans annexes). Cette approche méthodologique mixte nous a permis de renforcer la pertinence et la fiabilité de notre étude en croisant les résultats obtenus. Nous avons combiné une analyse qualitative et quantitative pour répondre à notre problématique et aux différentes hypothèses établies. Nous avons adopté cette approche afin d'obtenir une idée plus approfondie des phénomènes étudiés. Nous avons cherché à obtenir des résultats précis et solides en combinant l'aspect statistique ainsi que les propos précis énoncés lors des témoignages. Le questionnaire ayant un large échantillonnage avait pour but de généraliser des conclusions alors que les entretiens ayant un échantillonnage plus restreint avaient pour objectif d'approfondir les nuances qu'on a collectées dans l'approche quantitative. En analysant les réponses des questionnaires partagés, nous nous sommes rendu compte que certains phénomènes ne pouvaient être développés qu'avec des chiffres. C'est pour cette raison que nous avons effectué une approche qualitative. Les entretiens nous ont permis d'avoir des conversations où nous étions baignés dans le sujet avec des professionnels très expressifs et motivants. Cette expérience nous a fait connaître des personnes importantes et intéressantes que nous comptons dorénavant dans notre réseau.

4.2 Outils et instruments de collecte de données

Nous avons réalisé une étude quantitative à l'aide de deux questionnaires d'une vingtaine de questions fermées et ouvertes réparties sur cinq sections. Un questionnaire dédié aux recruteurs et un autre dédié aux candidats. Ces deux questionnaires ont été diffusés dans des groupes professionnels en ressources humaines sur Facebook et sur LinkedIn. L'objectif était non seulement d'avoir les deux points de vue de l'intervieweur et de l'interviewé sur le rôle de la

⁴³ Auteurs du livre « *Designing and conducting mixed methods research* ».

communication non verbale lors de leurs entretiens d'embauche mais également afin d'obtenir plus de données pour identifier d'éventuelles différences entre l'entretien en présentiel et à distance. Cette enquête a nécessité trois semaines pour la conclure.

Après avoir partagé et obtenu les réponses des questionnaires, nous avons voulu faire une expérience sur terrain pour observer les entretiens par nous-même mais les premiers recruteurs que nous avons contactés nous ont dit que les entretiens étaient confidentiels à l'entreprise.

Comme nous avons senti une insuffisance au niveau de l'analyse des données, nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-directifs en ligne auprès de recruteurs travaillant à Bruxelles. Nous avons choisi cette méthode car nous voulions avoir un échange structuré. Nous souhaitions partager une conversation à la fois guidée et spontanée avec notre interviewé dans le but de collecter des réponses développées sans perdre beaucoup de temps et d'énergie. Un entretien non directif serait plus difficile à analyser et les réponses pouvaient s'éloigner de l'objectif de notre étude.

Afin d'effectuer nos entretiens semi-directifs, nous avons contacté dix personnes sur LinkedIn qui correspondaient au profil que nous cherchions. Nous avons préparé un message convaincant leur expliquant l'objectif de cette étude. Nous avons déjà rédigé dix-neuf questions réparties sur six parties. Au début, les interviewés devaient faire une présentation générale sur eux-mêmes afin de connaître un peu leur profil. La deuxième partie était constituée de questions par rapport au rôle de la communication non verbale dans le recrutement. Ensuite, on parlait de la différence entre l'entretien en présentiel et l'entretien en visioconférence. Dans cette troisième partie, ils partageaient leur préférence, leurs défis et leurs pensées. Puis, une question sur la prise de décision a été évoquée. À la fin du questionnaire, nous avons voulu laisser les recruteurs libres de leurs réponses et partager quelques conseils pour les futurs candidats qui, potentiellement lieraient ce mémoire.

Afin de préparer sereinement leurs réponses, nous avons envoyé les questions aux participants de notre recherche une semaine avant notre rendez-vous. En effet, la plupart des recruteurs ont accepté en envoyant une réponse positive et chaleureuse. Nous leur avons précisé que l'entretien sera en ligne et enregistré dans un cadre exclusivement académique. Ces entretiens semi-directifs visaient surtout à mieux connaître la perception des recruteurs vis-à-vis de la

communication non verbale des candidats par rapport aux deux modes d'entretien virtuel et présentiel.

4.3 Échantillonnage

Questionnaire : L'échantillon des questionnaires est constitué de 52 candidats et de 31 recruteurs issus de différents secteurs, âges, sexes et origines. Nous avons nous-mêmes établi les variables sociodémographiques. Nous voulions obtenir une vue d'ensemble et pas nous focaliser sur des variables spécifiques, telles que le fait de réduire l'échantillonnage à une seule origine ou tranche d'âge, par exemple. Toutefois, il nous semble nécessaire de préciser le caractère aléatoire du choix de l'échantillon des répondants.

Comme indiqué dans la partie précédente, quand bien même nous avons ciblé des groupes professionnels sur les réseaux, la présence ou le pourcentage de certains profils des répondants ne relevaient pas de notre choix. Pour conclure, l'échantillon n'a pas été sélectionné de manière scientifique. Nous demeurions ouverts aux différentes visions qu'ils proposaient.

En ce qui concerne la collecte des données, nous nous attendions à recevoir une cinquantaine de réponses des deux parties. Un tel nombre de réponses nous semblait suffisant pour avoir assez de matière à analyser. Une fois les réponses soumises, les candidats se sont avérés plus nombreux. Nous avons reçu 52 réponses, comparées à 31 réponses de la part des recruteurs.

Entretiens : Puisqu'un manque de réponses de la part des recruteurs nous a interpellés, alors que ces derniers représentent le groupe principal sur lequel se focalise la problématique de notre étude, nous avons dû affiner notre stratégie. C'est ainsi que nous avons opté pour des entretiens à distance avec des recruteurs travaillant à Bruxelles.

Pour ce faire, nous avons sélectionné 10 recruteurs sur LinkedIn, dont cinq nous ont répondu et parmi eux, deux personnes nous ont envoyé le contact d'un autre recruteur qui serait susceptible d'être intéressé par notre étude. Ce qui a fait un total de six participants. Nous avons choisi des recruteurs ayant au moins deux ans d'expérience au sein d'entreprises belges, à but lucratif ou non lucratif, vivant à Bruxelles.

Chapitre 5 : Analyse des résultats

Ce chapitre se concentrera spécialement sur les analyses descriptive et interprétative des données de l'étude. Il est nécessaire de préciser que les hypothèses sont particulièrement orientées vers les recruteurs afin de répondre à la problématique de la manière la plus minutieuse.

5.1 Analyse descriptive

Cette partie vise à expliquer aux lecteurs tout ce qui a été dit, partagé et conseillé par les participants de l'étude, sourcé des deux outils de collecte de données : le questionnaire et les entretiens en ligne.

- Profil des 52 candidats⁴⁴ (annexes 1, 2, 3, 4, 5 et 6)

- Sexes : 80,8 % femmes, 19,2 % hommes.
- Âges : 64,4 % entre 20 et 30 ans, 25 % entre 30 et 40 ans, 9,6 % 40 ans et plus.
- Origines : 34,5 % Tunisiens⁴⁵, 26,8 % Belges, 26,9 % UE, 11,4 % HUE.
- Types d'entreprises : 46,2 % grandes entreprises, 21,2 % PME, 15,4 % ASBL, 17,2 % autres.
- Domaines : 32,7 % marketing/communication, 11,5 % finance, 11,5 % technologie, 44,3 % autres.
- Expérience professionnelle : 44,2 % juniors, 30,8 % intermédiaires, 25 % seniors

- Fréquences et modalités des entretiens (annexe 8)

- 71,2 % passent souvent un entretien en présentiel.
- 36,5 % passent souvent un entretien en visioconférence.
- 15,4 % passent souvent un entretien hybrides.

⁴⁴ Nous avons utilisé des pourcentages pour un nombre qui ne dépassait pas les 100 unités donc il peut y avoir, de manière interprétative, des effets de loupe.

⁴⁵ Il y a eu une sur-représentativité de candidats Tunisiens. Ce phénomène s'explique par nos propres connaissances. Sur les réseaux sociaux, nous sommes connectés à plus de Tunisiens habitant et travaillant à Bruxelles que de Belges ayant le même statut. Il est nécessaire de préciser que ces candidats n'ont pas de nationalité belge.

5.1.1 Perception des candidats

Aux yeux des candidats, les éléments prioritaires (sur une échelle de 1 à 5) seraient les expressions faciales, la posture/gestuelle, le contact visuel, suivis par la voix, le look vestimentaire et la proxémie. 69,2 % des répondants estiment que leur CNV influence l'attitude du recruteur. (annexe 10)

Les témoignages ont démontré que lorsque la posture des candidats est ouverte en présence du recruteur, appuyée par un contact visuel bien maintenu et des gestes assurés, cette apparence transmet un message de confiance, d'engagement et de crédibilité qui rassure le recruteur puisque ces éléments créent une impression positive et professionnelle du candidat. Comme l'a évoqué un des répondants, « le langage non verbal et la gestualité sont très importants lors d'un entretien. Ils influencent la perception du recruteur en montrant la confiance, l'assurance et l'intérêt que je porte à l'entretien ». À l'inverse, une posture fermée suivie d'un regard fuyant et de mimiques nerveuses, peuvent être interprétés comme un manque de confiance en soi mais également un manque d'intérêt pour le poste vacant. Un candidat nous relate son expérience en affirmant ces propos « quand je lève souvent les yeux pour réfléchir, j'ai l'impression que le recruteur n'est pas convaincu de ce que je dis ».

- Corrélation entre le niveau de confiance et la réaction du recruteur

Le recruteur semble plus réceptif lorsque les candidats adoptent une posture assurée mais détendue. Comme l'évoque une des répondantes, « je suis certaine que mon attitude donne l'identité que je voudrais projeter à mon recruteur. Par exemple, si je lui prouve que je suis à l'aide et confiante en étant souriante et en me tenant droite, il sera plus ouvert et attentif à mon discours et vice versa ». Cependant, cela dépendra de l'attitude du recruteur ainsi que du type d'entretien. Les éléments qui rendraient le stress visible seraient de parler trop vite, chipoter des mains, rougir, toucher des objets ou ses propres bijoux ou éviter le regard de son intervieweur. Ces mouvements peuvent être interprétés d'une manière négative et rendre le recruteur distant et sceptique par rapport aux paroles des candidats. En effet, une participante affirme ces propos « lors de mon premier entretien d'embauche j'étais très nerveuse et cela a tout faussé étant donné mon non verbal ».

- Impact du non verbal sur l'interaction du recruteur

Un élément intéressant survient ici : la synchronisation. « Plus je suis décontractée, plus ils le sont aussi » déclare une des participantes. Si le candidat est souriant et à l'aise devant son potentiel collaborateur, ou s'il adopte la même posture ou les mêmes gestes que le recruteur, cela pourrait établir une connexion mutuelle. La première impression serait importante aux yeux des recruteurs. Ils pourraient la construire d'après la poignée de main au début de l'entretien ainsi que le sourire et la posture du candidat. Comme nous l'explique un candidat, « un recruteur peut inconsciemment juger votre confiance, votre engagement et même votre crédibilité en fonction de votre posture, de votre contact visuel et de votre gestuelle ».

- L'adaptation

84,9 % des candidats mentionnent avoir au moins une fois modifier consciemment leur CNV pour donner une meilleure impression vis-à-vis du recruteur (annexe 11). Afin de donner une impression professionnelle, un répondant nous explique qu'il serait bien de « se tenir droit, regarder dans les yeux notre recruteur, ne pas s'éparpiller physiquement et sourire ». L'adaptation à l'environnement professionnel et à l'attitude du recruteur semble capitale.

En outre, les éléments qui se répètent le plus sont le sourire et le contact visuel. Le sourire permettrait au candidat de dégager une image positive de sa personne et le regard semble établir une connexion entre les deux parties pour ensuite installer un climat d'échange plus propice à l'environnement professionnel dans lequel les candidats se trouvent. La voix est un facteur crucial pour les participants. La maîtrise de la voix, du débit ainsi que l'intonation de la voix pourraient non seulement capter l'attention du recruteur mais aussi lui transmettre des émotions positives. Un participant nous relate ces propos : « Je modifie l'intonation de ma voix lorsque je raconte une expérience professionnelle de mon CV pour montrer mon enthousiasme ou une autre émotion ».

Les témoignages nous font prendre conscience que, dans la plupart des cas, les recruteurs ne donneraient pas de feedback aux candidats au sujet de leur langage corporel et s'ils le donnent, ils parleraient que du positif. En effet, 28,8 % des postulants ont reçu des retours positifs contre 67,3 % qui n'en ont jamais eus (annexe 12). Notons que le feedback reçu concernait particulièrement leur sourire, leur posture, leur voix et leur attitude en général. Ces aspects non verbaux seraient perçus comme signes de positivité, de confiance et d'assurance.

- Les limites de la visioconférence (annexe 13)

Concernant les entretiens en visioconférence, l'élément sur lequel nous pouvons nous attarder le plus serait le manque de visibilité du langage corporel : entre 4 et 5 sur l'échelle. Nous pouvons également remarquer que la voix et l'intonation sont plus importantes en entretien virtuel avec 15 candidats sur 52 qu'en entretien en présentiel.

Néanmoins, le contact visuel a suscité une indifférence dans les deux modes d'entretien. 50% des candidats se sentent plus à l'aise en entretien en présentiel qu'en entretien virtuel. D'après leurs témoignages, il semblerait que les recruteurs soient moins attentifs à leur langage corporel en ligne (21 % des répondants l'affirment).

Les trois principaux défis liés à la CNV des candidats lors d'un entretien en visioconférence :

- Difficulté de montrer leur assurance (59,6 %)
- Manque de concentration (46,2 %)
- Le volume de la voix (28,8 %)

5.1.2 Perception des recruteurs

« Le recrutement est un grand jeu dont on ne connaît pas les règles »
Claire⁴⁶

- Profil des 31 recruteurs⁴⁷ (annexes 18, 19, 20, 21, 22 et 23)

- Sexes : 32,3 % femmes, 67,7 % hommes.
- Âges : 32,3 % entre 20 et 30 ans, 25,8 % entre 30 et 40 ans, 25,8 % entre 40 et 50 ans, 16,1 % 40 ans et plus.
- Origines : 67,7 % Belges, 19,3 % UE, 12,9 % HUE.
- Types d'entreprises : 38,7 % grandes entreprises, 29 % PME, 19,4 % ASBL, 12,9 % autres.
- Domaines : 16,1 % technologie, 12,9 % finance 9,7 % santé, 61,3 % autres
- Expérience professionnelle : 38,7 % seniors, 19,4 % intermédiaires, 29 % juniors, 38,7 % débutants

⁴⁶ L'une des recruteuses interviewées.

⁴⁷ Je vais utiliser des pourcentages pour un nombre qui ne dépasse pas les 100 unités donc il peut y avoir, de manière interprétative, des effets de loupe.

- Fréquences et modalités des entretiens (annexe 25)

- 64,5 % passent souvent un entretien en présentiel.
- 38,7 % passent souvent un entretien en visioconférence.
- 29 % passent souvent un entretien hybride.
- 3,2 % passent souvent un entretien par téléphone.

a) questionnaire

- Dissonance entre le verbal et le non verbal (annexe 28)

74,2 % des recruteurs auront déjà ressenti au moins une fois une dissonance fréquente entre le langage verbal et non verbal chez les candidats. Celle-ci serait souvent due au stress et au manque d'entraînement au langage corporel. Ils mentionnent que ce dernier est plus spontané et demande beaucoup de travail pour être contrôlé. Comme l'explique un recruteur : « Le langage corporel demande plus d'efforts, et donc d'entraînement, afin d'être maîtrisé contrairement au verbal. Nos mouvements ne demandent pas une réflexion contrairement au verbal, et sont donc plus naturels ». Un autre recruteur ajoute : « On a moins l'habitude de s'entraîner sur le langage corporel en préparant un entretien (où on ne sait pas comment faire). »

Le discours pourrait être préparé pour que le candidat soit plus confiant et son débit plus fluide lors de sa candidature mais son comportement non verbal pourrait refléter un manque d'authenticité. Comme le dit l'un des recruteurs : « quand la voix est forte et confiante mais que la gestuelle ne va pas avec, cela explique que la personne a confiance en son profil mais pas forcément en elle ».

- Gestion de stress

Au fur et à mesure de l'avancement de notre analyse, nous nous rendons compte que le stress semble être un facteur redondant. Celui-ci pourrait être un élément principal de dissonance. Parfois, comme l'explique un des recruteurs, « le stress (peur de ne pas être à la hauteur) peut faire perdre le naturel au candidat. » Ce stress pourrait freiner le candidat selon plusieurs facteurs. Il pourrait trahir son inconfort ou son manque de confiance en provoquant chez lui des gestes « négatifs ». Une des réponses indique ce cas de figure : « Une personne peut essayer de paraître confiante en parlant, mais son corps trahit son anxiété avec des gestes hésitants ou nerveux. »

Cette anxiété serait élevée avec la présence du recruteur. Certains d'entre eux sont compréhensifs et donc ne prennent pas vraiment en compte la gestuelle ou les mimiques nerveuses de leur interviewé. Comme l'explique un recruteur, parfois le verbal prend le dessus : « Une personne intimidée aurait un langage corporel un peu plus renfermé. Or, son discours serait des plus fermes et sûrs. » Un autre recruteur ajoute : « Cela dépend de leur niveau de stress. Je dirais qu'un candidat peut se perdre dans le paraître : vouloir montrer qu'il sait bien faire, alors que c'est la première fois qu'il exerce dans le domaine par exemple. Son langage corporel montrera un manque de confiance alors que son discours est préparé. »

Avec un niveau d'anxiété élevé, un candidat pourrait très bien ne plus être lui-même et renvoyer une fausse image de lui. Il pourrait afficher des expressions faciales différentes, une posture plutôt fermée ou des gestes répétitifs. L'un des répondants affirme que : « Le stress de l'entretien peut fausser ses gestes et expressions, sans refléter ses véritables compétences » . Des signes spécifiques de nervosité ont été mentionnés dans les réponses tels que les mains tremblantes, la voix hésitante, le regard fuyant. Malheureusement, « un recruteur pourrait interpréter cela comme un manque de confiance ou de préparation, alors que cela ne reflète pas nécessairement les compétences réelles du candidat. » nous explique un des répondants.

- Les éléments influençant le plus la perception du recruteur (annexe 27)

L'expression faciale serait l'élément principal d'influence avec 23 recruteurs sur 31 d'après le diagramme en barres (entre 4 et 5 sur l'échelle). En deuxième lieu, les recruteurs semblent porter une importance au contact visuel avec 22 réponses. Le regard serait signe de sincérité et d'honnêteté. Ensuite viennent la posture, la gestuelle, le ton de la voix ainsi que les micro-expressions. Les répondants sont neutres par rapport à la proxémie avec 14 réponses et il n'y a que la moitié qui donne une importance au vestimentaire.

Selon la plupart des recruteurs, la communication non verbale n'influencerait pas vraiment leur perception de la confiance et de la compétence d'un candidat. En voyant l'annexe 31, 41,9 % seraient neutres vis-à-vis de cette question. Cependant, il ne faudrait pas ignorer les deux autres pourcentages importants qui sont de 35,5 % et de 16,1 % (entre 4 et 5 sur l'échelle) des recruteurs qui, selon eux, notre sujet influencerait considérablement leur perception du candidat.

- Des remarques négatives fréquentes

Un langage corporel bien étudié, positif et agréable pourrait malheureusement fausser les compétences de la personne même. Un recruteur aurait déjà vécu l'expérience en affirmant qu'« un candidat avec une attitude très solaire, positive et assurée pendant l'entretien et qui finalement n'a pas été un match en pratique ». Et à l'inverse, un autre recruteur nous relate son expérience : « Je me rappelle que son langage corporel était très agité. J'ai interprété cela comme un manque de confiance, comme une personne qui ne saura pas gérer son stress sous pression. Je me suis trompée. Heureusement que mon binôme lui a accordé une chance au sein de notre équipe car il s'est avéré le plus doué en matière d'outils technologiques. »

- Biais cognitifs

« La communication non verbale est souvent interprétée de manière subjective »⁴⁸

Le charisme d'un candidat pourrait influencer la décision du recruteur même si ses compétences techniques ne répondent pas vraiment aux exigences du poste. Celui-ci est perçu comme « efficace et qualifié » rien qu'avec son apparence physique tel qu'un recruteur l'a mentionné : « Un candidat qui a un langage corporel très expressif ou charismatique peut être perçu comme plus compétent, même si ses compétences techniques ne correspondent pas aux attentes ». À l'inverse, un postulant plutôt timide ou réservé peut être sous-estimé malgré son réel potentiel professionnel. Ce comportement pourrait bien être la première impression qu'il renvoie et pourrait donc donner au recruteur des mauvais jugements, comme nous l'explique très bien un de nos recruteurs : « Je suis impulsif dans mes décisions. J'ai souvent fait confiance à la première impression. C'est une erreur de débutant, je l'avoue ».

- Entretiens en visioconférence (annexe 33)

Sur le questionnaire, plusieurs aspects non verbaux et du processus de sélection étaient présents. La première chose qu'on observe c'est que 48,4 % des recruteurs trouvent qu'il est plus difficile d'évaluer le contact visuel du candidat en ligne, bien que les avis soient partagés. De même, les expressions faciales (45 %) et la gestuelle (65 %) sont jugées moins perceptibles qu'en présentiel, avec une forte adhésion à cette idée. Cependant, l'importance de la voix et de

⁴⁸ Un des témoignages d'un des répondants/recruteurs du questionnaire.

l'intonation dans les entretiens virtuels indiquerait des opinions plus équilibrées, suscitant une reconnaissance de leur rôle accru en ligne. En ce qui concerne la sélection des candidats, une tendance frappante montre que les recruteurs trouvent cette étape plus complexe en ligne qu'en entretien en présentiel avec 16 réponses sur 31. Enfin, la perception de la confiance du candidat en visioconférence est plus mitigée : bien que 11 recruteurs jugent qu'ils semblent plus confiants, sept d'entre eux ne partagent pas cet avis et 13 des recruteurs sont totalement neutres.

Ces résultats mettent en évidence les limites de la communication non verbale dans un contexte virtuel et soulignent les défis liés à l'évaluation des candidats à distance. Nous pouvons le remarquer avec le taux de 60,7 % des recruteurs qui ont changé d'avis au moins une fois sur un candidat après être passés d'un entretien virtuel à un entretien en présentiel. (annexe 34)

Les principaux défis liés à l'évaluation de la CNV lors d'un entretien en visioconférence : (annexe 35)

- Moins de connexion émotionnelle (80,6 %)
- Difficulté à maintenir un contact visuel (45,2 %)
- Volume de la voix (9,7 %)

- Ce que la CNV entraîne dans le processus de recrutement : (annexe 36)

20 recruteurs considèrent que le non verbal serait comme un critère fondamental d'évaluation, avec des niveaux significatifs de 4 et de 5. Toutefois, l'idée de refuser une candidature uniquement sur la base de son langage corporel susciterait des avis plus partagés, bien que 42 % des répondants admettent l'avoir déjà fait, pour eux, la communication non verbale est corrélée avec le discours. Il ne faudrait pas ignorer les 14 réponses des recruteurs qui affirment que le fait qu'une maîtrise du non verbal serait largement perçue comme un atout déterminant pour un candidat, renforçant positivement son impact sur l'entretien. Ces résultats confirment que, bien que le discours demeure essentiel, la maîtrise du « *body language* » jouerait un rôle crucial dans la perception et la sélection des candidats.

75 % des recruteurs encourageraient l'enseignement de la communication non verbale aux étudiants. (annexe 37). En effet, au terme de notre étude, nous remarquons que notre sujet serait précieux pour les recruteurs, leur permettant de mieux cerner les candidats et de faciliter la compréhension de l'information. Toutefois, son usage devrait être flexible en évitant les biais

cognitifs et en ayant une patience envers les candidats anxieux. Certes, tous les recruteurs ne sont pas formés à l'interprétation des signes non verbaux donc une incompréhension du personnage pourrait mener à des erreurs d'évaluation.

Un des répondants nous a partagé quelques conseils pour qu'un recruteur évite de se tromper sur les candidats :

« - *Se concentrer sur des critères objectifs (compétences techniques, expérience, résultats passés)*

- *Poser des questions ouvertes pour mieux comprendre le candidat.*
- *Prendre en compte le contexte (nervosité, différences culturelles).*
- *Utiliser des outils complémentaires (tests techniques, mise en situation) pour évaluer les compétences réelles. »*

5.1.3 Croisement entre recruteurs et candidats

Le croisement entre les perceptions des candidats et des recruteurs révélerait à la fois des convergences et des divergences significatives dans l'interprétation de la communication non verbale lors des entretiens d'embauche. D'un côté, les deux parties s'accorderaient sur l'importance du rôle du langage corporel évoquant qu'un contact visuel assuré, une posture ouverte et une gestuelle maîtrisée seraient des indicateurs de confiance et de professionnalisme. Toutefois, alors que les candidats perçoivent ces éléments comme une méthode d'adaptation visant à projeter une image avantageuse, les recruteurs, quant à eux, y voient des indices d'authenticité ou, à l'inverse, de dissonance entre le discours et le comportement. Par ailleurs, si les candidats appréhendent une erreur de jugement basée sur des éléments involontaires (tic nerveux, gestes maladroits), les recruteurs, bien que conscients de ces biais, peuvent les relativiser grâce à leur expérience et à une grille d'évaluation plus rationnelle.

En revanche, une opposition notable apparaît dans l'analyse de l'impact des entretiens en visioconférence : les candidats exprimeraient une frustration face à la perte d'une partie de leur expressivité corporelle, tandis que les recruteurs semblent optimiser cette réunion à distance en se concentrant davantage sur le fond du discours. Cette divergence nous explique que les candidats cherchent plutôt à maîtriser leurs faits et gestes pour maintenir une belle image de soi

alors qu'ils ne savent pas que la plupart des recruteurs adopteraient une approche plus objective. Cela révélerait la complexité des différents critères qui sont utilisés pour évaluer les postulants.

Points clés observés

- Une posture ouverte et une gestuelle assurée créerait une impression positive.
- Stress visible : mimiques, agitation, regard fuyant seraient perçus négativement.
- Synchronisation : l'effet miroir favoriserait l'interaction.
- Adaptation : 84,9 % des candidats adaptent consciemment leur CNV pour projeter une meilleure image.
- En visioconférence, les candidats ressentiraient une perte de contrôle sur leur CNV. La voix et l'intonation deviennent des éléments primordiaux.
- Les candidats observent principalement les réactions faciales, le ton de la voix, le contact visuel et les mimétismes du recruteur.

b) entretiens en ligne avec les six recruteurs

- Méthode générale des recruteurs

La méthode STAR semble être l'approche de recrutement la plus populaire. D'après Peter Lanore, « la méthode STAR est une technique d'entrevue comportementale qui permet aux recruteurs d'obtenir des informations précises et spécifiques sur l'expérience et les compétences des candidats pour des postes à pourvoir. » (Lanore, 2023)

Voici une explication détaillée de chaque initiale de l'acronyme STAR suivie d'un exemple :

Situation : Le recruteur demande au candidat de lui partager une situation dans laquelle il a été confronté à un obstacle ou un challenge. Cela peut être une situation personnelle, professionnelle ou universitaire.

Exemple : « Pouvez-vous me donner un exemple d'expérience et/ou projet qui vous a semblé difficile à surmonter ? »

Tâche : Le recruteur demande au candidat de décrire la tâche qu'il devait effectuer ou les objectifs qu'il devait atteindre dans cette situation.

Exemple : « Quels étaient vos objectifs concernant ce projet ? »

Actions : Le recruteur demande au candidat d'énumérer les actions qu'il a entreprises pour arriver à ses buts. Il doit expliquer par quel(s) moyen(s) il a atteint ses objectifs.

Exemple : « Quelles étaient les étapes que vous avez préétablies pour faire le premier pas dans votre projet ? »

Résultats : Le recruteur demande au candidat de décrire les résultats obtenus suite aux différentes actions et tâches entreprises.

Selon l'annexe 39, nous pouvons remarquer que cinq sur six recruteurs adoptent une approche structurée et objective lors de l'évaluation d'un candidat. Chris et Bryan utilisent la méthodologie STAR, Claire s'aide avec un canevas structuré afin de limiter les biais cognitifs de recrutement et Céline et Nathan se concentrent, quant à eux, sur une approche plus flexible permettant la fluidité de l'échange avec le candidat. Lorsque nous avons fini tous les entretiens, nous avons compris que leur objectif principal était d'instaurer aux candidats un environnement rassurant et confortable pour que ces derniers puissent s'exprimer librement et que les recruteurs puissent mieux analyser leurs personnalités et compétences. Par exemple Bryan a surtout insisté sur le fait de mettre à l'aise son interviewé pour éviter au maximum les biais cognitifs liés au stress.

- La communication non verbale est-elle importante ou pas ?

Tous les recruteurs s'accordent pour dire que la communication non verbale jouerait un rôle important lors des entretiens d'embauche mais à des degrés divers. Pour Chris, la communication non verbale occupe une place « très importante avant, pendant et après l'entretien de sélection ». Son analyse commence dès l'entretien téléphonique où l'intonation et les respirations peuvent révéler des preuves de stress ou de motivation chez le candidat. Concernant l'évaluation de ce dernier, Claire et Bryan insistent que le non verbal ne devrait jamais être utilisé comme critère principal en raison des biais cognitifs. Bryan nous précise que « le non verbal est un outil permettant de transmettre et de recevoir le message plus facilement mais je ne m'en sers jamais comme critère d'évaluation. Cela présentera des risques de subjectivité ».

Par ailleurs, les signes les plus observés sont la posture, le contact visuel et la gestuelle. Pour les recruteurs, ces signes devraient être corrélés avec le langage verbal des candidats. Concernant leur perception, elle peut être influencée positivement ou négativement par le non verbal de leur candidat. Comme le dit Claire, « Si ce que dit ton corps n'est pas en adéquation avec ce que tu me racontes ça va être négatif et à l'inverse ». On peut très bien comprendre ce que dit Claire avec l'exemple avancé par Chris relatif au candidat qui était « assis grossièrement sur sa chaise » et qui lui a donné une impression négative de ses compétences ainsi que de sa personne. En revanche, comme l'indique Bryan, un langage corporel dynamique avec une gestuelle ouverte peut jouer en faveur du candidat.

- Comparaison entre entretiens en présentiel et entretiens en visioconférence

Les six recruteurs que nous avons interviewés reconnaissent le fait que la communication non verbale diffère en fonction du mode d'entretien.

Voici un tableau résumant les critères qui différencient le plus ces deux méthodes d'entretien d'embauche.

	Entretien en présentiel	Entretien en visioconférence
Avantages	Contact visuel plus facile	Flexibilité
	Non verbal du candidat plus visible	Pas de retard
	Contact informel et humain	Le candidat est déchargé du souci des transports
	Interactions plus spontanées	Environnement familial pour le candidat
	Fluidité des échanges	Peut être une solution pour les personnes introverties
	Le candidat peut se projeter sur place	
Inconvénients	Environnement inconnu pour le candidat, ce qui lui cause plus de stress	Plus de distractions
		Complexité au niveau informatique (manque de connexion, problème de micro...)
		Moins d'effort vestimentaire

	Probabilité de retard chez le candidat	Excès de confort du candidat (entretien dans la voiture ou au lit)
		Aspects non verbaux moins visibles
		Lorsqu'ils sont plus que trois, c'est difficile d'avoir une conversation constructive
		Contact humain inexistant

Nous pouvons remarquer que l'entretien en visioconférence possède plus d'inconvénients pour les recruteurs. Cependant, les deux facteurs qui différencient le plus ces deux modes de recrutement sont : le contact humain et le stress du candidat. Ces deux éléments se répétaient sans cesse lors de nos entretiens en ligne avec les recruteurs.

- Influence sur la prise de décision

La communication non verbale serait un critère déterminant pour certains et un élément secondaire pour d'autres. Par exemple pour Chris et Claire, ce serait un critère déterminant puisqu'ils avouent que si le candidat contredit son discours avec son langage corporel, il peut être disqualifié parce qu'il montre un comportement non fiable. Claire nous a donné l'exemple de la femme avec qui elle a eu un entretien en ligne et qui n'a pas donné d'intérêt à ce rendez-vous puisqu'elle n'était même pas maquillée et portait un pyjama. Malgré ses compétences et ses qualifications, elle n'a pas été retenue à cause de son comportement non verbal. Pour Bryan, Nathan et Adrien, le verbal prime sur le non verbal. Comme mentionné précédemment, pour Bryan, la communication non verbale serait une source de transmission de message et donc il ne l'utilise pas pour prendre une décision finale sur un candidat. Ces deux derniers recruteurs pensent que les indices corporels peuvent être interprétés comme des biais inconscients et cela ne sera plus objectif. En revanche Adrien, l'utilise en dernier recours « comme la cerise sur le gâteau » pour dissiper le doute du verbal.

- Conseils et bonnes pratiques

À la fin de chaque entretien, l'authenticité revient toujours. Chaque recruteur souhaite que son candidat reste soi-même, qu'il soit franc, fidèle à ses valeurs et souriant. Pour Claire, il faudrait éviter les gestes parasites (les clics de stylo, le tripotage des cheveux ou de bagues). Selon Chris, il serait important de maintenir un contact visuel naturel pour prouver l'intérêt porté au rendez-

vous. Pour Nathan, il faudrait connaître la culture de l'entreprise pour savoir si le candidat s'adaptera ou pas une fois sur place. Pour Adrien, il ne faudrait pas calculer ses moindres faits et gestes au risque de paraître artificiel. Il faudrait rester le plus naturel possible pour que les recruteurs sachent si le candidat pourrait intégrer facilement l'ambiance de l'organisation ou pas. Concernant la visioconférence, Claire mentionne l'importance de l'apparence vestimentaire, faciale et environnementale c'est-à-dire l'arrière-plan de la caméra du candidat.

5.2 Analyse interprétative

Hypothèse 1 : De nos jours, lors des entretiens, qu'ils soient en présentiel ou en visioconférence, les recruteurs feraient plus attention à la communication non verbale qu'au contenu des paroles.

Comme indiqué dans le Chapitre 1, où nous parlions de la règle des 3V de Mehrabian, les messages perçus lors d'une conversation interpersonnelle se divisent en trois parties : 7 % verbaux, 38 % vocaux, 55 % visuels. (Mehrabian, 1971)

Selon Mehrabian, nous pourrions penser que parce que la communication non verbale représente plus de la moitié des messages transmis lors d'une conversation, elle aurait plus d'importance aux yeux des recruteurs. Toutefois, le pourcentage élevé de la CNV au sein d'un entretien est-il relatif à son taux d'influence dans le choix des candidats?

En présentiel, il est plausible que les recruteurs puissent utiliser le non verbal tel un outil de repérage d'intérêt et d'engagement. Le recruteur Chris explique que la CNV est « très importante avant, pendant et après l'entretien de sélection. Son analyse commence dès l'entretien téléphonique où l'intonation et les respirations peuvent révéler des preuves de stress ou de motivation du candidat ». Néanmoins, les avis divergent. En raison des biais cognitifs, d'autres recruteurs insistent sur le fait que le non-verbal ne devrait jamais être utilisé comme critère principal de jugement.

Dans cet axe, le recruteur Bryan nous précise ses pensées: « me servir de ça (CNV) comme critère d'évaluation, c'est beaucoup trop risqué. Il y a beaucoup trop de subjectivité qui joue ». Dans son cas, nous comprenons que la CNV des candidats pourrait être interprétée différemment selon les recruteurs. Cette perception subjective fausserait le jugement porté sur le choix ultime du candidat.

Si l'entretien d'embauche a lieu en visioconférence, la règle des 3V pourrait perdre en valeur. De par la nature de la conversation, le pourcentage de la communication non verbale est réduit à travers l'écran : la posture, la gestuelle, le regard des candidats n'est plus aussi précis qu'en présentiel. D'après Guy Barrier, le contexte et la façon de dire la chose pourraient primer sur le discours (Barrier, 2019, p. 20). Étant donné que la CNV perdrait de son importance au virtuel, les candidats compenseraient ce manque par un effort vocal. Leur manière de converser serait plus accentuée, autrement dit : le ton de leur voix aurait plus d'impact que le discours même. Cependant, selon l'expert en analyse gestuelle, le visuel ainsi que le vocal seraient certes fondamentaux, mais combinés ensemble.

En conclusion, la première hypothèse n'est pas vérifiée. Selon les témoignages des recruteurs, la communication non verbale en entretien d'embauche ne serait pas supérieure à la communication verbale. Les deux seraient corrélées lors de la prise de décision.

Hypothèse 2 : Les candidats auraient tendance à fournir moins d'efforts vis-à-vis de leur apparence lors d'un entretien en visioconférence que lors d'un entretien en présentiel.

En théorie nous avons lu que, selon Guy Barrier, la manière dont le postulant dit la chose pourrait avoir plus d'impact que le discours en lui-même. Il portait aussi une importance spécifique à l'apparence d'un candidat. Par « apparence », il se réfère à la tenue vestimentaire, à la posture, et à l'attitude du candidat. D'après l'expert, « le simple fait de porter une cravate peut faire tripler le taux de réponse, cet attribut vestimentaire étant d'ailleurs considéré par les répondants comme un signe d'intelligence. » (Barrier, 2019, p. 24)

En d'autres termes, les attributs visuels semblent être symboles de compétences telles que l'intelligence, la confiance ou l'assurance. En revanche, une image non soignée pourrait porter préjudice au candidat, et influencer le recruteur à refuser ce dernier. La négligence reverrait donc l'image d'un manque de sérieux.

Afin d'élaborer notre analyse descriptive de l'étude, nous avons créé un tableau comparatif contenant la différence entre l'entretien en présentiel et l'entretien en ligne. Au niveau de la catégorie des inconvénients de ce dernier, les recruteurs ont souligné un manque d'efforts vestimentaire lors des entretiens visuels. En l'occurrence, nous retiendrons l'exemple de la recruteur Claire: sa candidate s'est présentée non maquillée et vêtue d'un pyjama à l'entretien d'embauche virtuel. La recruteur avait ressenti un manque de considération de la part de la

candidate, d'autant plus que cette dernière aspirait à obtenir le poste de Directrice de Communication et de Marketing. Cette situation aurait donc fait l'effet inverse de celui de la "cravate" de Barrier. En présentiel, un tel titre convoité pousserait le candidat à soigner son image lors de l'entretien.

En conclusion, nous pouvons confirmer que notre hypothèse est vérifiée. Il y aurait une idée sous-entendue de "première impression" irréversible. En dehors des écrans, le candidat est plus sujet à une exposition vis-à-vis du recruteur. Il ferait attention à correspondre ses compétences professionnelles à son apparence, laquelle se devrait harmonieuse avec son ambition. Le virtuel lui accorderait une marge de liberté concernant son image, ce qui marquerait un déclin dans l'effort vestimentaire.

Hypothèse 3 : les candidats qui réagissent avec un non verbal positif (sourire, contact visuel, gestuelle avenante) sont perçus comme plus compétents.

Sous-hypothèse : un candidat qui montre une certaine authenticité pourrait avoir plus de chance d'être choisi.

Notre hypothèse se fonde sur l'idée que l'attitude positive d'un candidat puisse influencer la perception et le choix d'un recruteur en sa faveur.

D'après les propos d'un des recruteurs mentionnés précédemment dans le questionnaire de l'étude, « un candidat qui a un langage corporel très expressif ou charismatique peut être perçu comme plus compétent, même si ses compétences techniques ne correspondent pas aux attentes ».

Comme nous l'avons explicité dans les précédentes hypothèses, la CNV pourrait servir d'outil de repérage d'intérêt pour les recruteurs. Toutefois, jusqu'à quelle mesure cet outil serait-il influenceur dans la prise de décision? Jusqu'à quelle mesure la CNV positive d'un candidat enjoliverait-elle ses compétences professionnelles?

Ce présumé phénomène est appuyé par la théorie de Frauendorfer et Schmid Mast qui expliquent l'importance de l'attitude du candidat : « les candidats qui ont adopté un comportement plus immédiat (contact visuel, sourire, orientation corporelle vers l'examineur, moins de distance personnelle) ont été perçus comme plus aptes au travail, plus compétents,

plus motivés et plus performants que les candidats ayant adopté un comportement moins immédiat ». (Frauendorfer & Schmid Mast, 2015, p. 5)

Outre l'aspect majeur de l'attitude, les recruteurs ont souligné une nuance encore plus cruciale : l'authenticité du candidat à travers son comportement. La franchise, l'intégrité et la bonne humeur transmises dans la gestuelle et le discours représenteraient le facteur pivot d'une décision lors d'un entretien d'embauche. Nous nous référerons à l'annexe 39, où les six recruteurs avec lesquels nous avons mené des entretiens en ligne recommandaient, unanimement, aux candidats de rester soi-même.

Toutefois, deux réponses de recruteurs dans le questionnaire démontrent le contraire. Dans le cas où le candidat arborait une attitude solaire et où ses compétences ne correspondaient pas aux attentes de l'entreprise, les recruteurs n'auraient pas borné leur décision à l'attitude du candidat, mais plutôt, auraient fondé leur verdict sur le profil professionnel de celui-ci.

En conclusion, notre hypothèse est en partie confirmée. L'attitude et l'authenticité pourraient compléter les aptitudes professionnelles d'un candidat. Dans certains cas, elles peuvent charmer le recruteur, dont la réponse serait en faveur de l'interviewé. Néanmoins, l'exception existe, où l'analyse des compétences du candidat demeurera le point de focalisation des recruteurs lors des entrevues.

5.3 L'entretien à distance

Malgré la démocratisation du télétravail et des entretiens à distance, il ne faudrait pas négliger certains aspects simplement parce que l'entretien se déroule à distance. Le comportement, l'attitude et la communication non verbale semblent demeurer cruciaux, et le recruteur appliquerait les mêmes critères de sélection que lors d'un entretien en personne. Il est conseillé aux candidats de bien positionner la webcam, de maintenir une posture droite mais détendue et, surtout, de sourire.

5.3.1 La caméra

Pour les recruteurs, le fait qu'un candidat n'active pas sa webcam lors d'un entretien est souvent perçu comme un signe défavorable. L'objectif d'un entretien étant d'établir une connexion personnelle, une personne qui refuse de montrer son visage peut donner l'impression de vouloir dissimuler son identité. Cela peut être interprété, dans le meilleur des cas, comme de la timidité, et dans le pire, comme une intention de tromper sur son image. L'absence de visibilité sur le

candidat complique considérablement la tâche du recruteur et peut susciter des doutes quant à sa motivation et sa sincérité. Les réactions du candidat et sa communication non verbale sont essentielles pour établir le lien nécessaire à la continuation du processus de recrutement.

5.3.2 Filtres et fonds virtuels

Nous savons qu'il existe une grande variété de filtres disponibles sur les plateformes de visioconférence. Toutefois, leur utilisation n'est pas systématiquement perçue et interprétée par le recruteur de la même manière.

L'utilisation d'un filtre pour dissimuler l'arrière-plan ne pose généralement pas de problème pour les recruteurs qui peuvent comprendre que le candidat souhaite préserver son intimité ou qu'il n'a pas eu le temps de ranger son espace. En revanche, appliquer un filtre sur son visage est souvent mal perçu par les recruteurs, tout comme le refus d'activer la webcam. Cela peut susciter un sentiment de manque de transparence et de volonté de dissimuler des éléments, voire de tromper sur son identité. Bien qu'aucun recruteur ne puisse contraindre un candidat à retirer un filtre ou à activer sa caméra, il est important de noter que cela pourrait constituer un obstacle dans le processus de recrutement.

5.3.3 Vérifications à faire

Pour garantir le bon déroulement d'un entretien à distance, il serait impératif de s'assurer que la connexion réseau est stable afin d'éviter toute interruption, que l'ordinateur est suffisamment chargé et que la webcam ainsi que le microphone sont correctement configurés. Il est également conseillé d'éviter les lieux trop bruyants, tels que ceux où il y a des travaux ou les zones de passage.

La luminosité serait également un facteur déterminant. Il est recommandé de s'assurer que l'éclairage est adéquat pour garantir une visibilité optimale durant l'entretien et ce, en procédant à des essais préalables afin de déterminer l'emplacement le plus favorable dans la pièce. Il convient de désactiver son téléphone ou de le placer en mode avion afin d'éviter toute diversion.

Si vous souhaitez prendre des notes, il est préférable d'utiliser un carnet et un stylo plutôt qu'un clavier d'ordinateur. En effet, le bruit des frappes sur le clavier, tout au long de l'entretien, peut s'avérer particulièrement dérangement pour le recruteur.

Ce chapitre vise à retenir les informations importantes suivantes :

- La communication non verbale serait importante mais elle devrait corrélérer avec le discours du candidat.
- Les recruteurs ne prendraient pas de décision se concentrant que sur le non verbal.
- Les signes de stress des candidats donneraient une mauvaise impression aux recruteurs et peuvent mettre en péril leur entrevue.
- Les deux interlocuteurs préféreraient les entretiens en présentiel.
- Les biais cognitifs semblent être présents chez les recruteurs.

Conclusion générale

Ce mémoire a pour objectif d'étudier le rôle de la communication non verbale sur la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche à Bruxelles, et de comparer si cette influence diffère entre les entretiens en ligne et présentiel. À partir de l'introduction, nous avons proposé une théorie que le langage non verbal, qui serait généralement inconscient, posséderait un rôle primaire dans la composition des premières impressions et dans la prise de décision en entretien. Nous avons rédigé nos trois hypothèses en nous inspirant de la théorie et surtout d'y répondre en nous basant sur la réalité des participants. Nos hypothèses soutiennent ces idées : la valeur de la communication non verbale contre celle de la communication verbale (H1), un candidat aurait tendance à fournir moins d'effort sur son apparence en visioconférence qu'en présentiel (H2) et un candidat doté d'une communication non verbale positive et d'une authenticité serait plus compétent (H3).

L'analyse descriptive et interprétative ont révélé plusieurs constats majeurs notamment à travers les données collectées à partir des questionnaires (83 répondants) mais également les entretiens semi-directifs en ligne (6 recruteurs travaillant à Bruxelles) :

- La communication non verbale joue en effet un rôle important dans la perception des recruteurs mais toujours d'une manière contextuelle. Elle est principalement corrélée avec le contenu verbal de l'interviewé. S'il existe une incohérence flagrante entre les deux, (un discours assuré mais un regard fuyant) cela peut décrédibiliser le professionnalisme du candidat. Une coordination des deux modes de communication renforcera la perception positive du recruteur envers son postulant.
- Le format des entretiens d'embauche altère significativement la perception du non verbal. En effet, 74,2 % des recruteurs ont changé d'avis au moins une fois sur le candidat après l'avoir vu en présentiel suite à une première entrevue en visioconférence.
- Les composantes qui sont jugées moins perceptibles en visioconférence sont le contact visuel, la gestuelle et les expressions faciales. En revanche, la voix et l'intonation prennent plus d'ampleur dans les entretiens virtuels.
- Si un candidat se présente avec une gestuelle assurée, un sourire ainsi qu'une posture ouverte, il renforcerait ses chances d'être choisi mais il confirmera également ses potentialités.

- Les candidats, quant à eux, affirment qu'ils perdent de leur spontanéité lorsqu'ils ne peuvent pas adapter leur communication non verbale en visioconférence comme ils pourraient le faire en présentiel. Cela peut engendrer une frustration puisqu'ils ne pourront plus projeter une image avantageuse.

Afin de répondre à notre problématique, la communication non verbale influence la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche en Belgique en 2025. Cependant, cette influence varie de manière contextuelle. Même si les deux modes d'entretien présentent des avantages et inconvénients, c'est ce que nous retenons le plus d'après les dires des recruteurs : lors d'un entretien en présentiel, la communication non verbale du candidat est plus naturelle et complète, tandis qu'en ligne, les malentendus pourraient surgir. En revanche, les candidats gèrent plus leur stress en ligne qu'en présentiel.

Toutefois, la communication non verbale elle seule ne suffira pas à une prise de décision objective et professionnelle de la part des recruteurs. Elle agit plutôt tel un amplificateur du discours, c'est-à-dire un facteur d'authenticité et de cohérence, mais jamais un critère unique de sélection.

Dans le cadre de cette étude, quelques contraintes méthodologiques ont émergé, impactant notre collecte et analyse des données.

Tout d'abord, l'un des principaux défis rencontrés a été le refus de notre présence au sein des entreprises lors des entretiens d'embauche. En effet, les organisations que nous avons contactées ont refusé toute observation directe en invoquant la confidentialité de leurs processus de recrutement. Cet obstacle a limité nos recherches et nous a empêchés d'analyser la communication non verbale en situation réelle, et ce, malgré la préparation en amont d'une grille d'analyse détaillée. L'absence d'un regard direct sur ces interactions a, selon nous, restreint la profondeur de l'étude et nous a contraints à nous appuyer sur d'autres sources d'information. C'est ce qui nous a dirigé à effectuer nos entretiens semi-directifs en ligne.

Nous avons également fait face à un défi par rapport au questionnaire Google Forms que nous avons partagé en ligne. La collecte de réponses auprès des recruteurs s'est révélée plus compliquée que prévu. Malgré une distribution sur plusieurs canaux (groupes Facebook, LinkedIn, réseaux professionnels et contacts personnels), le processus a été plutôt long et laborieux. Il nous a fallu près d'un mois pour réunir seulement 30 réponses, alors que notre

objectif initial était d'en obtenir 50, afin d'assurer une symétrie avec le nombre de réponses que nous avons eu de la part des candidats. Cet obstacle pourrait s'expliquer par le manque de disponibilité des recruteurs, ou peut-être par le caractère sensible du sujet, qui aurait tendance à limiter leur volonté de partager leurs pratiques et perceptions.

Ces contraintes ont eu un impact sur l'acuité de nos recherches mais il nous semble qu'elles n'ont pas empêché pour autant de débloquent des constatations intéressantes et d'alimenter une réflexion intéressante sur la perception des recruteurs dans ce processus.

Au-delà des résultats obtenus, cette étude pourrait offrir diverses pistes de réflexion et d'investigation pour de futures recherches. La communication non verbale, en tant que critère pertinent dans les entrevues, pourrait être en constante évolution, où de nouvelles tendances viendront redéfinir les interactions interpersonnelles en entretien d'embauche.

La première perspective serait l'essor de l'intelligence artificielle dans les entreprises belges. La robotisation représenterait une transformation majeure du processus de sélection. De plus en plus d'organisations intégreraient des logiciels et/ou algorithmes aptes à analyser les aspects non verbaux tels que les expressions faciales, le ton de la voix ou encore les micro-expressions des candidats afin d'évaluer leur niveau d'engagement ou d'adéquation avec le poste. Dans certains cas, ce serait le robot même qui interviewe le candidat.

Si ces technologies offrent une objectivité totale ainsi que des gains en rapidité, elles soulèveraient également des questions éthiques et méthodologiques. Cela peut concerner la fiabilité des analyses mais également le risque de biais cognitifs que les recruteurs intègrent dans l'algorithme. Nous pouvons les nommer « les biais algorithmiques ». Toutefois, ce processus n'est pas accepté par tout le monde. « En novembre 2023, seulement 31 % des répondants à un sondage mené par Tidio, une firme spécialisée dans les logiciels IA de service à la clientèle, affirmaient qu'ils accepteraient de se soumettre à un tel processus ».⁴⁹

Cette perspective ne viserait pas seulement les recruteurs mais également les candidats qui feraient appel aux outils IA pour répondre à une entrevue en ligne. Le recruteur ne retrouvera plus la personne qu'il avait interviewée puisque tout le processus n'était qu'une fraude. Cette

⁴⁹ Article de la revue Gestion HEC Montréal : « Pour ou contre l'entrevue d'embauche à distance ? »

technologie fait appel à une déshumanisation radicale comme le mentionne Anne Vulliez, responsable en communication dans le journal Le Monde quand elle confirme que « nombre d'entreprises veulent montrer qu'elles sont innovantes. Mais à l'heure où elles doivent remettre de l'humain dans leur stratégie, elles utilisent souvent l'intelligence artificielle [IA] à mauvais escient. »⁵⁰

La deuxième perspective soulève la question du handicap dans les entretiens d'embauche à Bruxelles. Les candidats en situation particulière, notamment ceux qui présentent des troubles communicationnels ou des complications de mobilité, peuvent être perçus différemment en raison d'éléments non verbaux qui ne reflètent pas nécessairement leurs compétences réelles. Une réflexion sur l'adaptation des méthodes d'évaluation et sur la sensibilisation des recruteurs mériterait d'être étudiée. Selon nous, elle serait essentielle pour garantir un processus plus inclusif et équitable.

Enfin, la troisième perspective serait les différences culturelles. Ces dernières constituent un autre enjeu dans l'interprétation de la communication non verbale en entretien d'embauche. Tous les éléments non verbaux que nous avons étudiés précédemment peuvent varier d'une culture à l'autre. Cette différence pourrait entraîner des malentendus ou des biais dans l'évaluation des candidats. Dans une capitale aussi cosmopolite que Bruxelles, il serait crucial d'examiner la manière avec laquelle les recruteurs pourraient adapter leur canevas pour éviter toute discrimination involontaire fondée sur des codes culturels différents.

Ces perspectives souligneraient l'importance d'une approche évolutive du recrutement en Belgique, où la communication non verbale ne peut être analysée indépendamment des mutations technologiques, des enjeux d'intégration et des différences interculturelles. Elles ouvriraient ainsi une voie à de nouvelles recherches ayant pour objectif de mieux comprendre ces dynamiques et de proposer des solutions adaptées aux défis contemporains du marché du travail.

Ce mémoire nous a aidé à nous préparer pour nos prochains entretiens de recrutement à la fin de nos études. Pour faire une première impression favorable, il nous semble essentiel de prêter attention à sa tenue vestimentaire. En cas de doute concernant le code vestimentaire de l'entreprise, il est recommandé de consulter le site internet de celle-ci, où des photographies des

⁵⁰ https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/04/10/des-entretiens-d-embauche-menes-sans-humain-le-monde-du-recrutement-se-questionne-sur-les-usages-de-l-ia_6226973_1698637.html

employés seraient à même de fournir des indications sur le style vestimentaire adopté. Une apparence soignée véhiculerait une image de sérieux et de professionnalisme. Avant de soumettre une candidature, il serait judicieux d'examiner son propre profil sur les réseaux sociaux. L'utilisation de pseudonymes pourrait s'avérer utile si l'on souhaite éviter que le recruteur accède facilement à son profil sur des plateformes telles que Facebook ou Instagram. Il conviendrait également de porter une attention particulière au contenu et aux messages publiés sur ces réseaux : des propos controversés ou agressifs pourraient nuire à l'image que l'on renvoie et être perçus défavorablement par un recruteur soucieux de la « réputation digitale » des candidats. Sur des réseaux professionnels tels que LinkedIn, il est conseillé aux candidats de partager du contenu en rapport avec leurs compétences, de relayer des articles pertinents et de s'assurer que leur profil et leur photo sont constamment à jour.

Bibliographie

- Alvarez Lopez, M. B. (2020, Septembre 20). Récupéré sur https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=martha+alvarez+recrute+ment+4.0&btnG=
- Barrier, G. (2019). *La communication non verbale. Comprendre les gestes : perception et signification*. Paris: ESF Sciences Humaines.
- Bernhardt, C. (2022). *Nonverbal Communication in Recruiting How to identify suitable applicants and attract them to your company*. Springer Wiesbaden.
- Birdwhistell Ray L., Lacoste Michèle. L'analyse kinésique. In: Langages, 3^e année, n°10, 1968. Pratiques et langages gestuels. pp. 101-106
- Bullock, A., Stallybrass, O., & Trombley, S. (1988). *The Fontana Dictionary of Modern Thought*. London: Fontana Press.
- Cosnier, J. (1977). Communication non verbale et langage. pp. 2033-2049.
- De Falco, H. (2016). *Maîtriser ses recrutements, trouver le bon candidat à l'ère du digital*. Paris: Dunod.
- Doraï, M. K. (1988). Qu'est-ce qu'un stéréotype?. *Enfance*, 41(3), 45-54.
- Ekman, P. D. (1999). *Basic emotions*. San Francisco, USA.
- Ekman, P., & V. Friesen, W. (1969). *The Repertoire of Nonverbal Behavior : Categories, origins, usage and Coding* (Vol. 1). (Semiotica, Éd.) Mouton.
- Frauendorfer, D., & Mast, M. S. (2015). The impact of nonverbal behavior in the job interview. In *The social psychology of nonverbal communication* (pp. 220-247). London: Palgrave Macmillan UK.
- Goffman, E., & Kihm, A. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne* (Vol. 2). Paris: Les éditions de minuit.
- Grapperon, J., Pignol, A. C., & Vion-Dury, J. (2012). La mesure de la réaction électrodermale. *L'Encéphale*, 38(2), 149-155
- Hall, E. T. (1971). La dimension cachée.

- Hall, E. T. (1973). *The silent language*. Anchor.
- Hall, E. T., & R. L. (1968). Proxemics. *Chicago Journals*, 9, 83-108.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck.
- L. Birdwhistell, R. (2010). *Kinesics and Context: Essays on body Motion Communication*. University of Pennsylvania Press.
- Lanore, P. (2023). *Méthode STAR. Guide indispensable des décisions efficaces : De Maslow à la matrice BCG, les modèles pour décrypter, comprendre et agir*. Mardaga.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. California: Wadsworth Publishing Company, inc.
- Messinger, J. (2012). *Ces gestes qui vous trahissent: Découvrez le sens caché de vos gestes*. First.
- Morris, D., & Rosenthal, J. (1968). *Le singe nu*. Paris: Grasset.
- Pease, B., & Pease, A. (2008). *The definitive book of body language: The hidden meaning behind people's gestures and expressions*. Bantam.
- Romano, C. (2020, Juin 29). L'authenticité: Une esquisse de définition. *1*, 35-55.
- Turchet, P. (2009). *Le langage universel du corps: comprendre l'être humain à travers la gestuelle*. Les Éditions de l'Homme.
- Van Loon, M. (2018, Avril). Biais cognitifs. *Encyclopédie philosophique*.

Sites Internet :

<https://www.revuegestion.ca/pour-ou-contre-l-entrevue-d-embauche-a-distance>

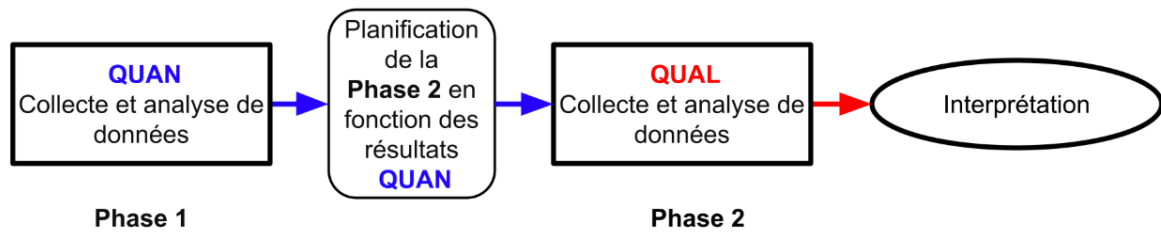
<https://excerpts.numilog.com/books/9782412032190.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=eVp9HfYbcuQ>

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/04/10/des-entretiens-d-embauche-menes-sans-humain-le-monde-du-recrutement-se-questionne-sur-les-usages-de-l-ia_6226973_1698637.html

Annexes

Figure A :



Source : Bellet, P., Samaniego Cho, J. A., De Khovrine, N., Ouherrou, N., Mailles Viard Metz, S. (2023). La recherche par méthodes mixtes à l'ère du numérique en Sciences Humaines et Sociales. *LHUMAINE*, (3).

Liens questionnaires Google Forms

- Lien questionnaire pour les recruteurs :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdZDAuhv0GKQXzVJpEFGn-Od8OgSshrWe88TAhJqIJaiIoqXuA/viewform?usp=header>

- Lien questionnaire pour les candidats :

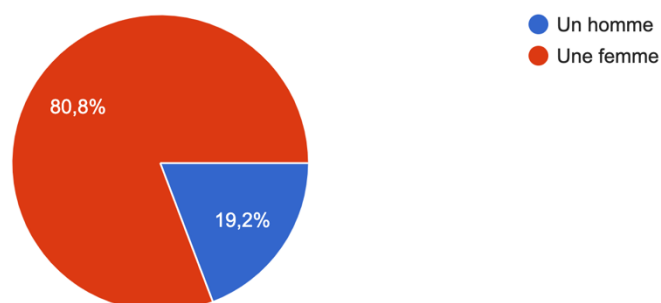
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeW29uelCYk_2QsWNaUZ-M6dBsZUI7HnfX1D8TffwIjA4lcbg/viewform?usp=header

Réponses du questionnaire des candidats

Annexe 1

Êtes-vous

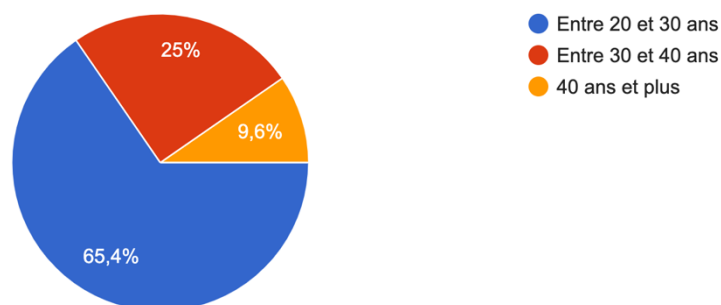
52 réponses



Annexe 2

Quel âge avez-vous ?

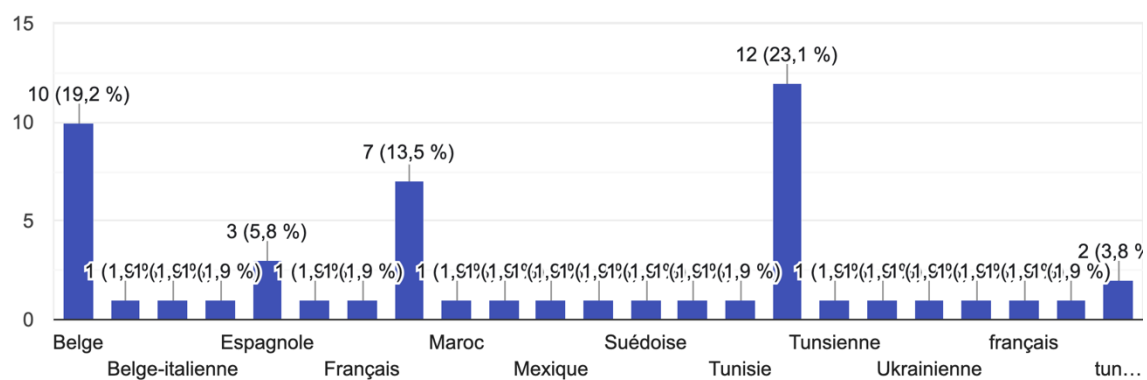
52 réponses



Annexe 3

De quelle(s) origine(s) êtes-vous ?

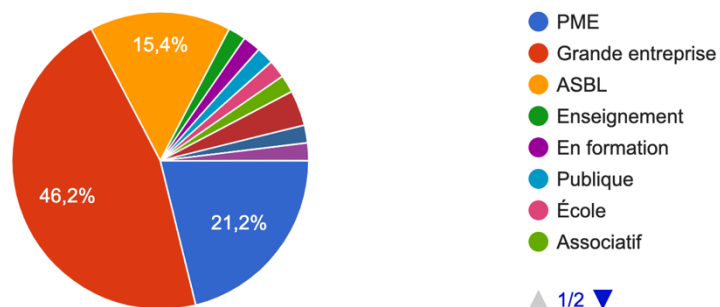
52 réponses



Annexe 4

Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?

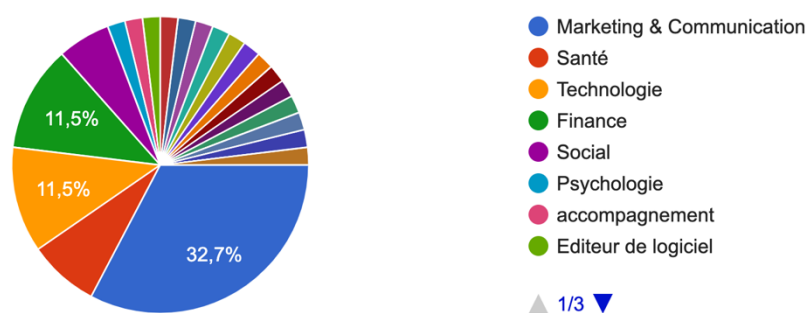
52 réponses



Annexe 5

Quel est votre secteur d'activité ?

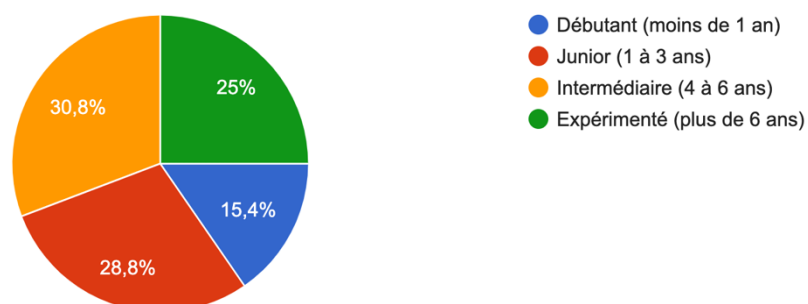
52 réponses



Annexe 6

Quel est votre niveau d'expérience professionnelle?

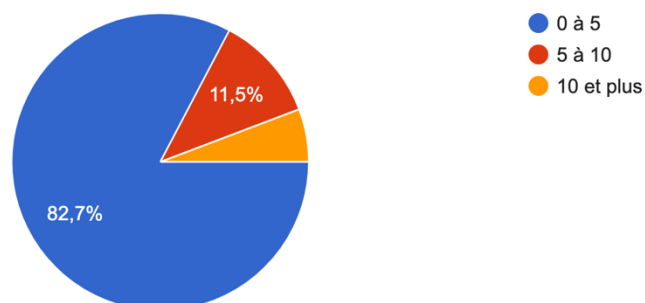
52 réponses



Annexe 7

En moyenne, au terme de combien d'entretiens d'embauche êtes-vous sélectionné pour l'emploi auquel vous avez postulé ?

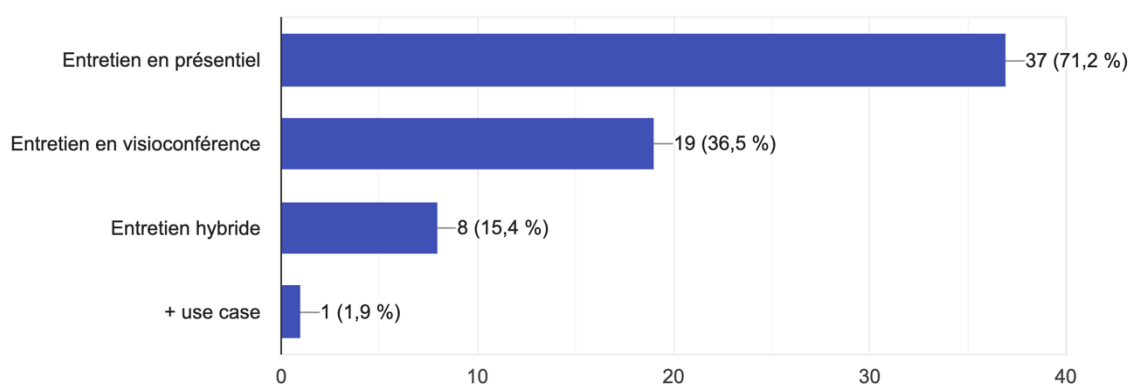
52 réponses



Annexe 8

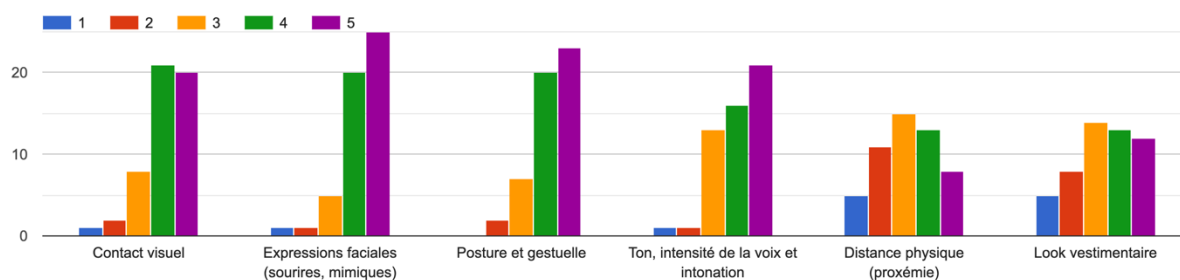
Quel(s) type(s) d'entretien(s) avez-vous le plus souvent passé ?

52 réponses



Annexe 9

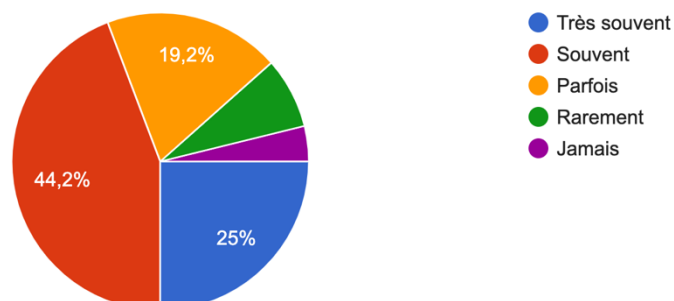
Dans quelle mesure êtes-vous attentif aux éléments suivants lors d'un entretien d'embauche ?



Annexe 10

Avez-vous déjà eu l'impression que votre langage non verbal influençait l'attitude du recruteur à votre égard ?

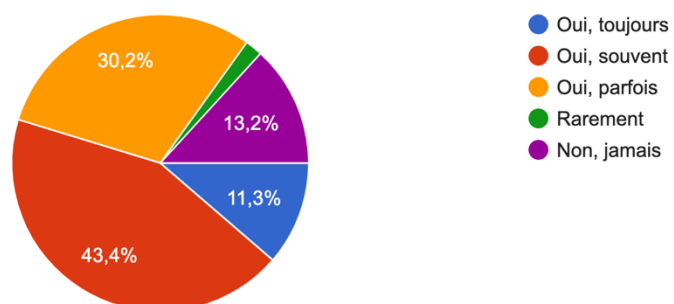
52 réponses



Annexe 11 :

Vous est-il déjà arrivé de modifier consciemment votre CNV pour donner une meilleure impression ?

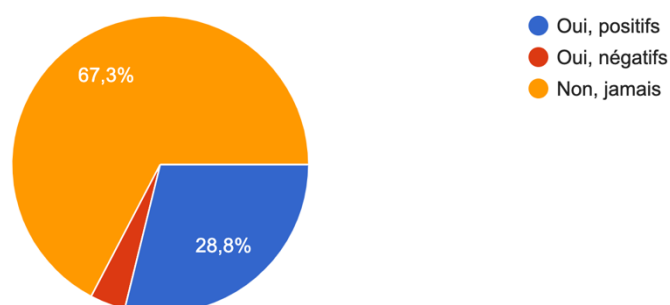
52 réponses



Annexe 12

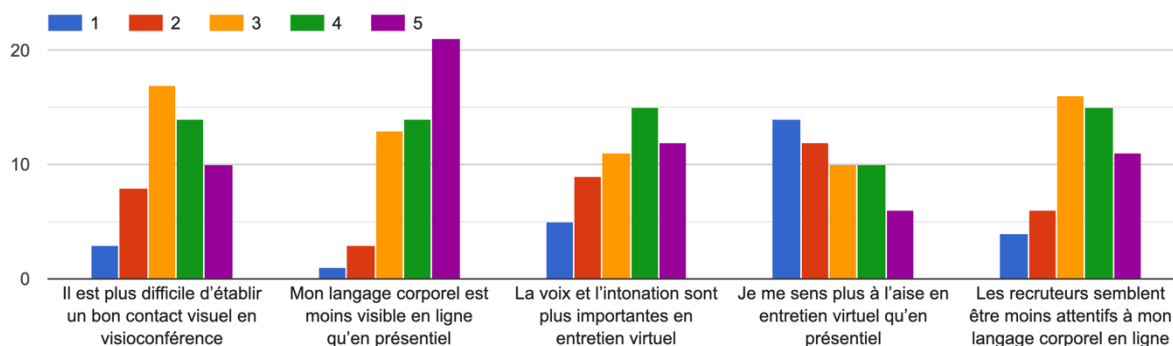
Avez-vous déjà reçu des retours sur votre langage corporel après un entretien ?

52 réponses



Annexe 13

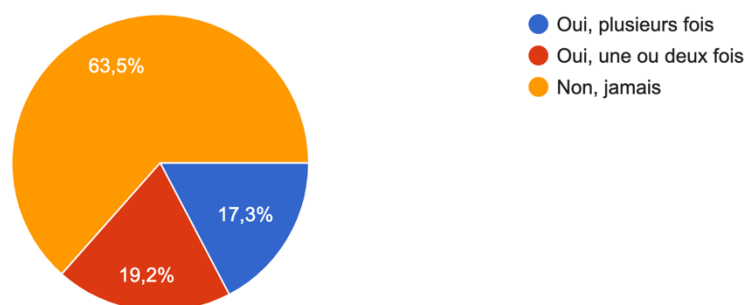
Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant les entretiens en visioconférence ?



Annexe 14

Vous est-il arrivé de ressentir une différence de perception de votre part ou de celle du recruteur entre un entretien virtuel et un entretien en présentiel ?

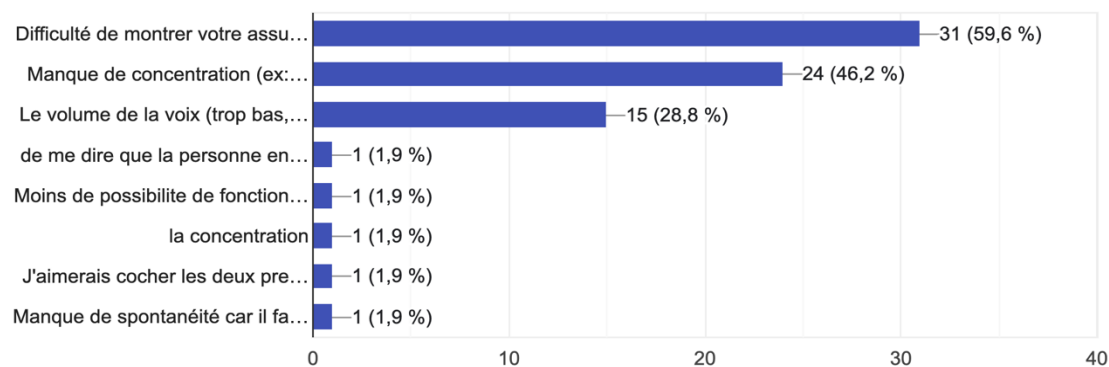
52 réponses



Annexe 15

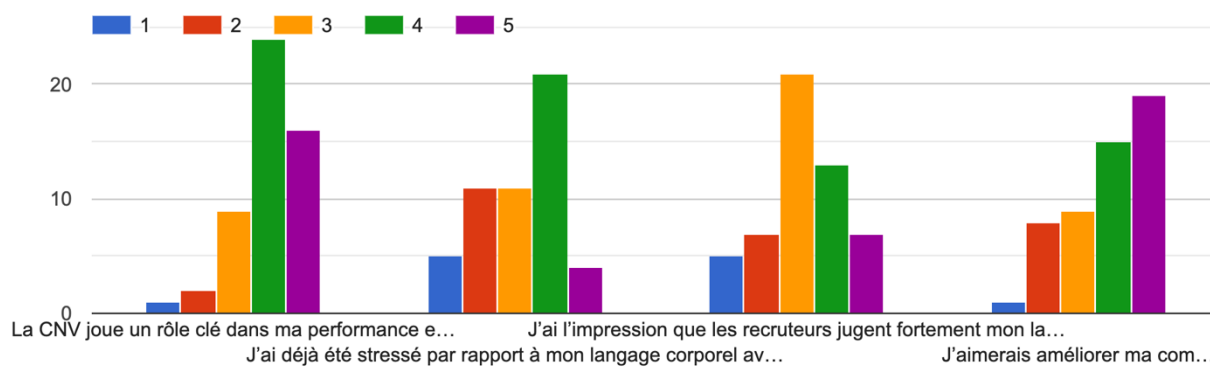
Quels sont, selon vous, les principaux défis liés à votre CNV lors d'un entretien en visioconférence ?

52 réponses



Annexe 16

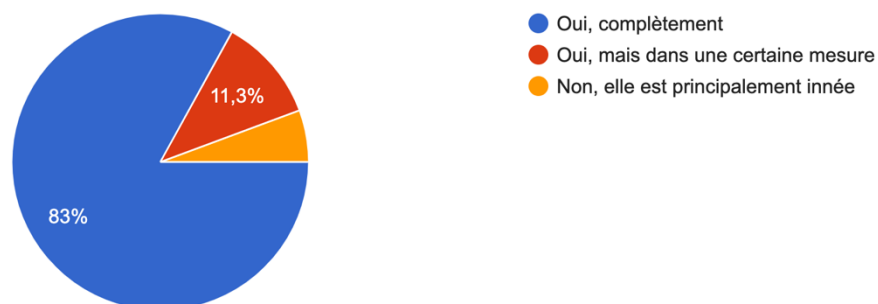
Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Annexe 17

Pensez-vous que la CNV pourrait être apprise et améliorée ?

52 réponses

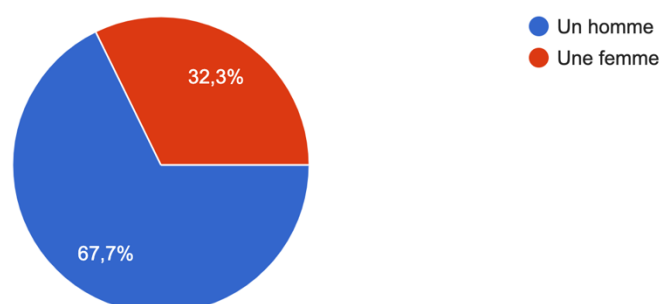


Les réponses du questionnaire des recruteurs

Annexe 18

Êtes-vous

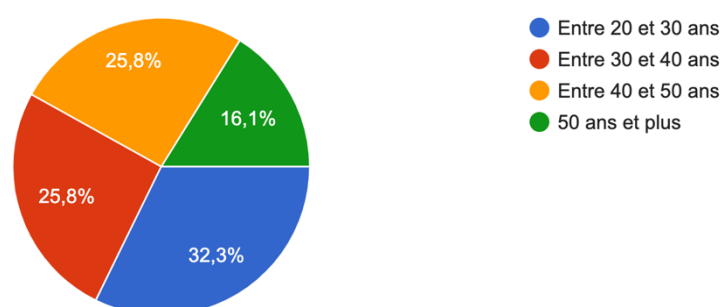
31 réponses



Annexe 19

Quel âge avez-vous ?

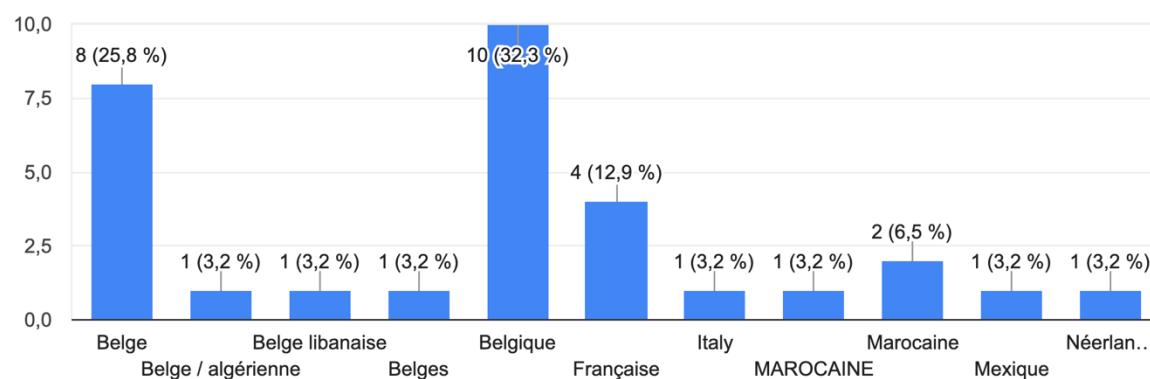
31 réponses



Annexe 20

De quelle(s) origine(s) êtes-vous ?

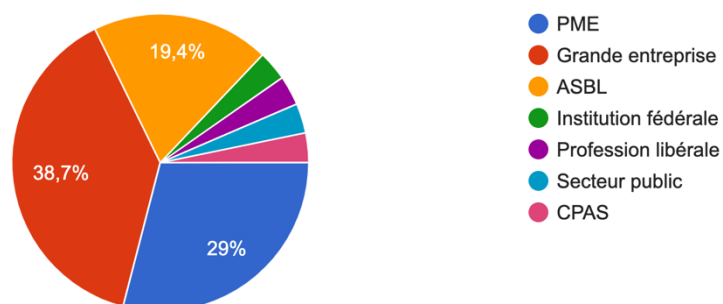
31 réponses



Annexe 21

Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?

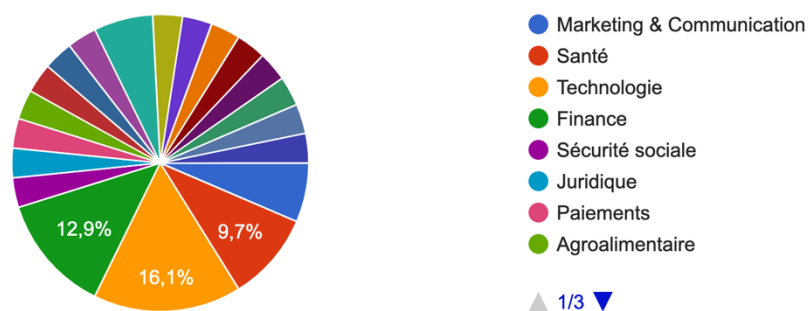
31 réponses



Annexe 22

Quel est votre secteur d'activité ?

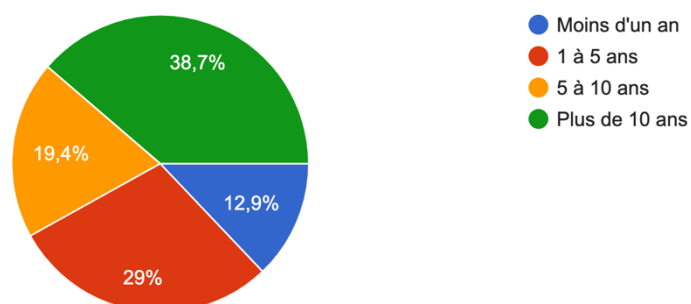
31 réponses



Annexe 23

Depuis combien d'années êtes-vous recruteur ?

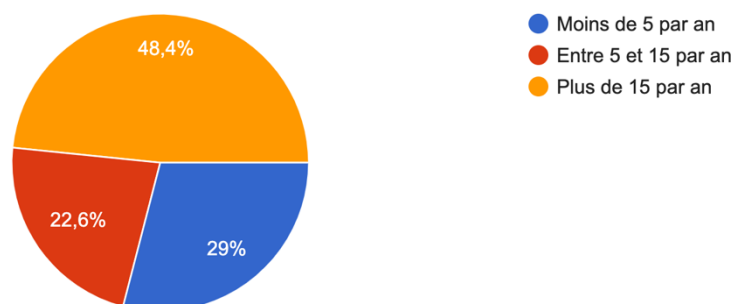
31 réponses



Annexe 24

Combien d'entretiens d'embauche menez-vous par an ?

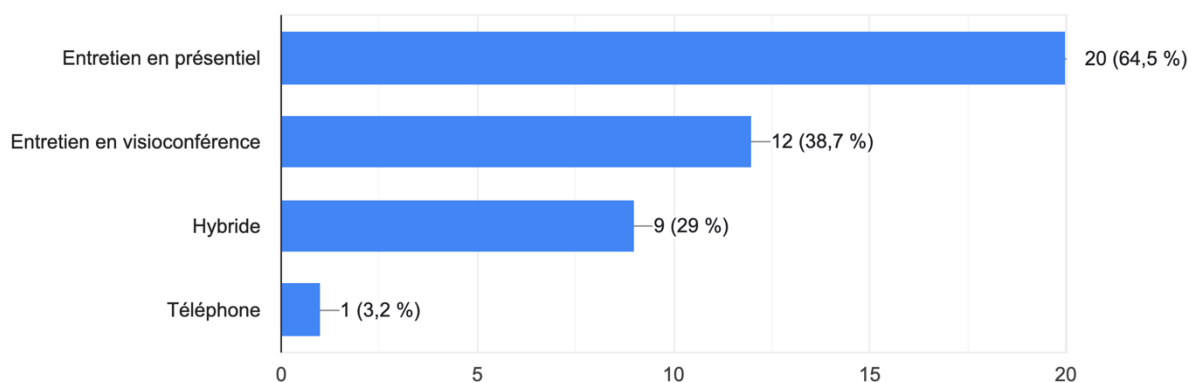
31 réponses



Annexe 25

Quel type d'entretien réalisez-vous le plus souvent ?

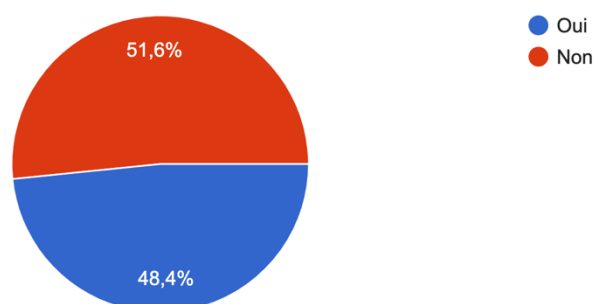
31 réponses



Annexe 26

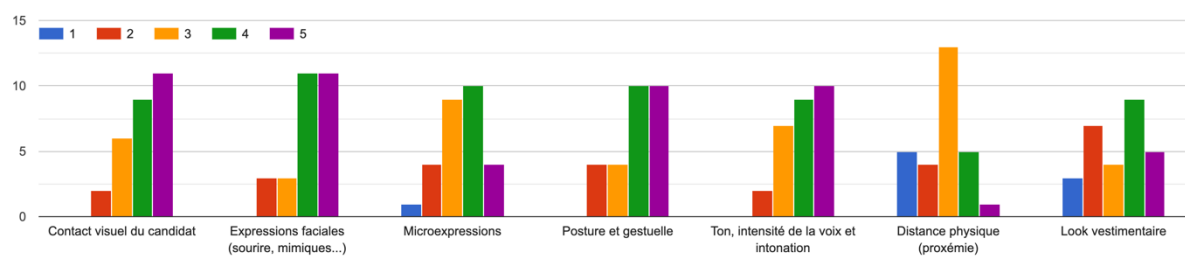
Avez-vous vécu l'expérience d'un entretien hybride ?

31 réponses



Annexe 27

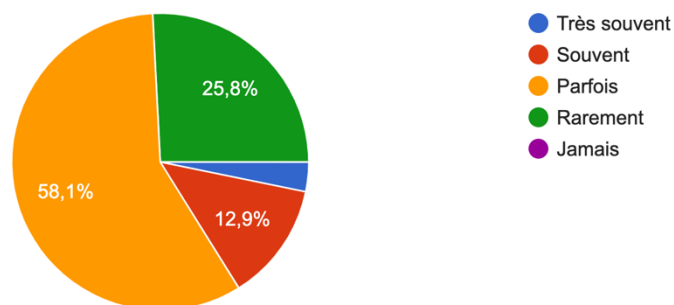
Dans quelle mesure les éléments suivants influencent-ils votre perception du candidat en entretien ?



Annexe 28

Avez-vous déjà ressenti une dissonance entre le langage verbal d'un candidat et son langage corporel ?

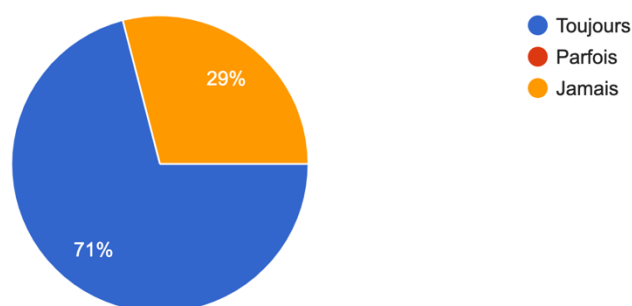
31 réponses



Annexe 29

Lors des entretiens de sélection, mettez-vous la caméra ?

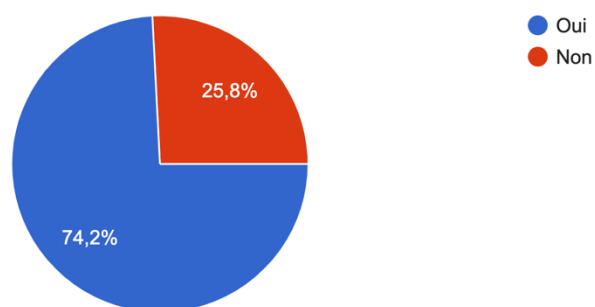
31 réponses



Annexe 30

Pensez-vous qu'elle joue un rôle important ?

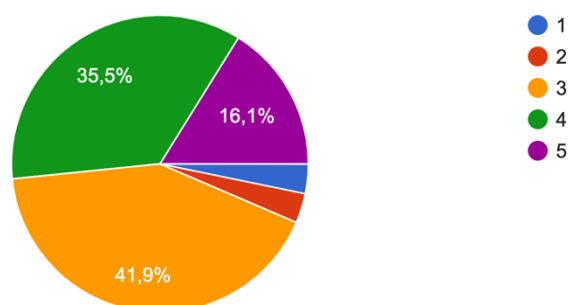
31 réponses



Annexe 31

Selon vous, la CNV influence-t-elle votre perception de la confiance et de la compétence d'un candidat ?

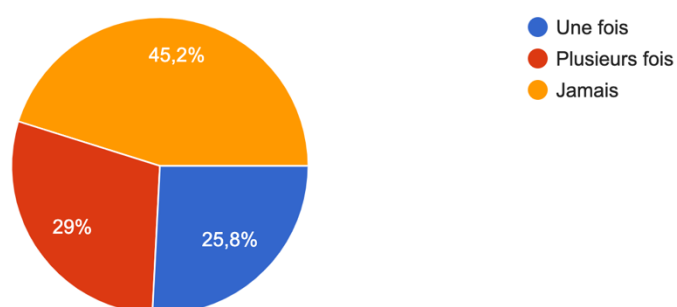
31 réponses



Annexe 32

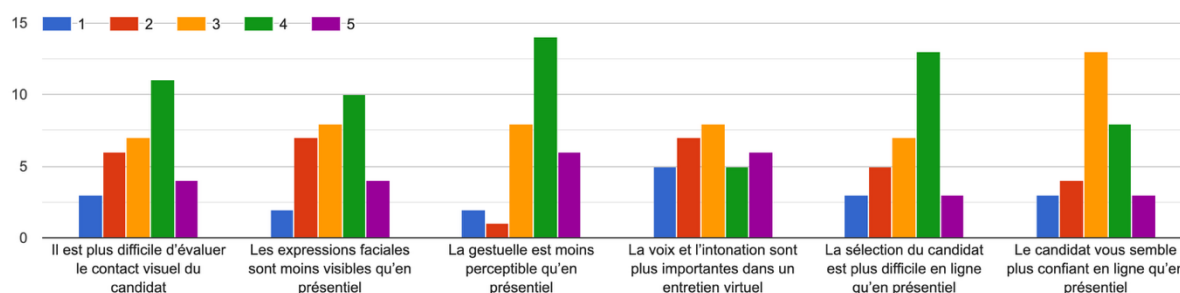
En toute sincérité, vous est-il arrivé de vous tromper sur l'évaluation d'un candidat sur la base de sa CNV ?

31 réponses



Annexe 33

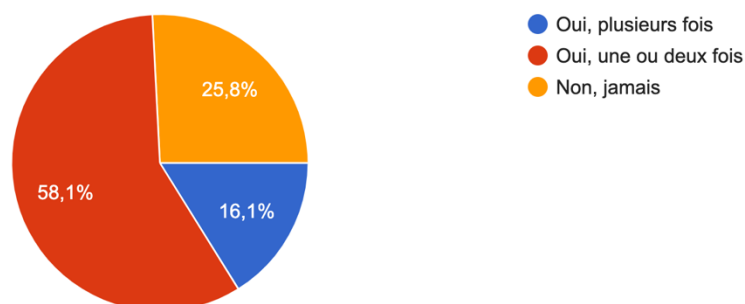
Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes par rapport aux entretiens en visioconférence ?



Annexe 34

Avez-vous déjà changé d'avis sur un candidat après être passé d'un entretien virtuel à un entretien en présentiel ?

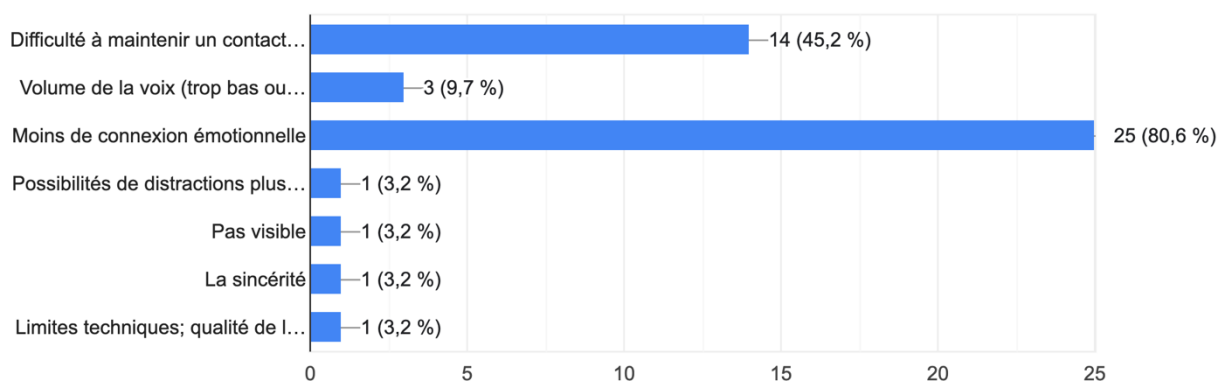
31 réponses



Annexe 35

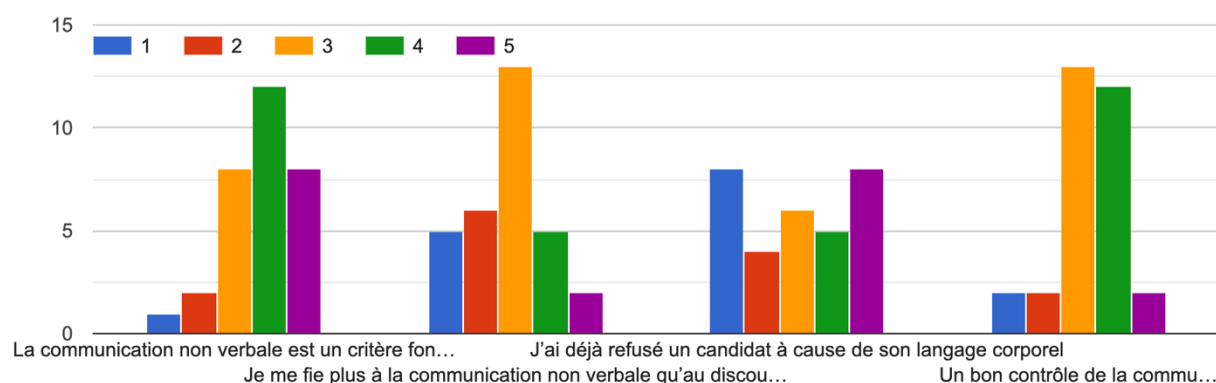
Quels sont, selon vous, les principaux défis liés à l'évaluation de la CNV lors d'un entretien en visioconférence ?

31 réponses



Annexe 36

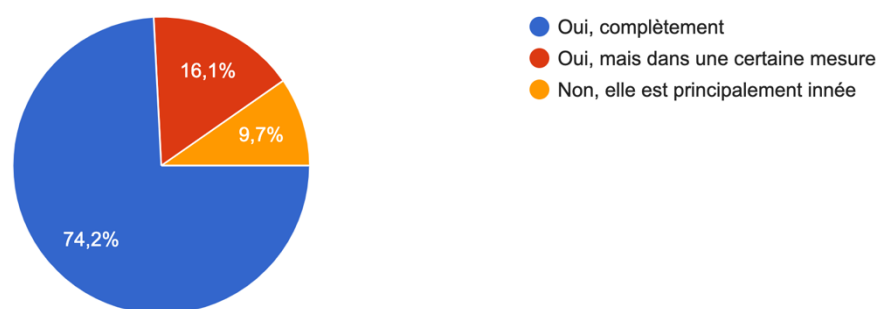
Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Annexe 37

Selon vous, la CNV mérite-t-elle d'être enseignée aux étudiants ?

31 réponses



Annexe 38 : Questions des entretiens semi-directifs en ligne des six recruteurs

Présentation et mise en contexte

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, poste actuel, organisation, secteur...)
2. Depuis combien de temps êtes-vous recruteur ?
3. Comment décririez-vous votre approche générale lors d'un entretien d'embauche ?
Appliquez-vous une méthode apprise ou avez-vous développé une méthode personnelle ?

Le rôle de la communication non verbale dans le recrutement

1. Pensez-vous que la communication non verbale occupe une place importante dans l'évaluation d'un candidat ? Comment ?
2. Quels sont les signes non verbaux que vous observez le plus chez un candidat ?
3. Est-ce que, lors de votre formation, vous apprenez à décoder le langage corporel ? Si oui, était-elle une matière importante ou secondaire ?

4. Vous est-il déjà arrivé d'être influencé positivement ou négativement par la communication non verbale d'un candidat ? Si c'est le cas, pouvez-vous me donner un exemple de situation réelle ?
5. Trouvez-vous que la communication non verbale peut parfois avoir plus de poids que le langage verbal ?

Entretien en présentiel VS entretien en visioconférence

1. Quelle est la première remarque (pensée, réflexion, caractéristique) qui vous vient directement à l'esprit par rapport à ces deux types d'entretien ?
2. Remarquez-vous une différence dans la communication non verbale des candidats lors des entretiens en présentiel et ceux en ligne ?
3. Quels sont les éléments non verbaux qui vous semblent importants à observer lors d'un entretien en visioconférence ?
4. Pensez-vous que l'écran limite ou change la perception que vous avez de la communication non verbale des candidats ? Si oui, pourquoi ?
5. Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des difficultés à interpréter la communication non verbale lors d'un entretien en visioconférence ? Si oui, comment les avez-vous contournées ?

Influence sur la prise de décision

1. La communication non verbale a-t-elle déjà joué un rôle décisif dans votre choix de recrutement d'un candidat ? Si oui, pouvez-vous raconter un cas concret ?
2. Imaginez que vous avez 2 candidats à compétences égales, pensez-vous que leur langage corporel pourrait faire la différence entre eux ?

Conseils et bonnes pratiques

1. Avez-vous quelques conseils à donner aux candidats afin d'optimiser leur communication non verbale lors d'un entretien d'embauche ?
2. En tant que recruteur, adaptez-vous votre propre langage non verbal en fonction du candidat en face de vous ? Si oui, comment ?

Conclusion

1. Y'a-t-il un élément de la communication dont nous n'avons pas encore parlé et auquel vous accordez une certaine importance ?
2. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience qui vous semblerait pertinente pour ma recherche ?

Annexe 39 : Tableau résumant les réponses des entretiens semi-directifs en ligne des six recruteurs

Recruteurs	Chris	Bryan	Claire
Études	Bachelier RH Master en sociologie	Sociologie	École du recrutement
Secteur	Public	Public	Tous
Expérience	9 ans	2 ans	+ 10 ans
Méthode	STAR	STAR	Canevas d'entretien
Le rôle de la CNV dans le recrutement			
Importance de la CNV dans l'évaluation	Oui	Non	Oui
Les signes non verbaux les plus observés	Contact visuel	Les signes de stress	Position du corps Jambes Bras Mains Regard
CNV dans leur formation ?	Non. Formation perso (PNL)	Non	Non Formation perso (lectures)
CNV influence + ou -	Oui	Oui	Oui
CNV > CV	Oui	Rarement (ça va ensemble)	Rarement (adéquation)
Entretien en présentiel VS entretien en visio			
1 ^{ère} remarque	Réel : premier choix Visio : flexibilité	Présentiel	Présentiel
≠ Entre EP et EV	Environnement	Plus facile d'échanger le non verbale n présentiel	Personnes introverties préfèrent visio (parfois pas le bon équipement). Plus d'efforts en présentiel
Signes NV les plus observés en visio	Expressions faciales Posture Yeux	Yeux Regard	Regard Sourire Mains
Limites de l'écran + perception	Oui	Non	Oui
Difficultés en visio	Oui (troubles autistiques)	Oui. Sentiment de manque	Oui (mauvaise connexion)
Prise de décision			
CNV rôle décisif	Oui	Non	Non (c'est un ensemble)

Entre 2 candidats à compétences =, CNV > ?	Oui	Non	Non
Conseils et bonnes pratiques			
Conseils	Authenticité Franchise Confiance en soi Rester soi-même Contact visuel	Rester soi-même Respectueux Ne pas jouer un rôle	Sourire Propre Concentré avant d'arriver Connaitre ses défauts
CNV des recruteurs	Technique du miroir		
Conclusion			
Éléments manquants	Détection de mensonges (PNL)	Biais cognitifs	
Le + + +	Article scientifique	Site internet sur les biais cognitifs	Le site de l'école du recrutement + compte LinkedIn

Recruteurs	Céline	Nathan	Adrien
Études	Bachelier commercial avec spé RH Master en droit du travail	Master RH	
Secteur	Privé	Associatif	Privé
Expérience	4 ans	3/ 4 ans	13 ans
Méthode	Entonnoir	Canevas d'entretien	Méthode personnelle
Le rôle de la CNV dans le recrutement			
Importance de la CNV dans l'évaluation	Oui et non (ensemble)	Oui et non (ensemble)	Oui (mais inconsciente au début)
Les signes non verbaux les plus observés	Sourire Gestuelle	Sa manière de réagir Posture Mimiques Gestuelle	Les mains Les yeux Comment bouge le corps
CNV dans leur formation ?	Non	Non	Non
CNV influence + ou -	Oui	Oui	Oui
CNV > CV	Non (ça va ensemble)	Non	Oui
Entretien en présentiel VS entretien en visio			
1 ^{ère} remarque	Environnement. En visio : plus de distractions Présentiel : contact visuel	Présentiel : fluidité des échanges Visio : complexité liée à l'informatique	Visio : facilité mais pas d'interaction humaine Présentiel : contact humain et première impression
≠ Entre EP et EV	Visio : moins stressé	Visio : moins stressant (pas de transport...) mais moins humains	Visio : les personnes peuvent cacher des choses Présentiel : on voit les signes de stress tout de suite
Signes NV les plus observés en visio	Regard Sourire Mains	Vestimentaire Environnement	Les mains
Limites de l'écran + perception	Oui : limite mais ne change pas la perception	Oui	Oui

Difficultés en visio	Non	Oui. Mais difficile de les contourner	Non plutôt des mauvaises interprétations
Prise de décision			
CNV rôle décisif	Si ce n'est pas corrélé avec le verbal oui	Non	Dernier recours
Entre 2 candidats à compétences =, CNV > ?	Non	Non	Non
Conseils et bonnes pratiques			
Conseils	Ne pas trop calculer ses faits et gestes	Être soi-même Fidèle à ses valeurs S'habiller décontracter mais respectueux (si c'est pour Médecin du Monde)	Rester soi-même Garder notre CNV naturelle
CNV des recruteurs	Souriante Devoir de représentation de l'entreprise	Avec les juniors, plus ouvert. Avec les seniors, plus fermé.	La tête qui penche vers la droite quand il ressent de la compassion
Conclusion			
Éléments manquants	Stéréotypes Handicaps Différences culturelles		Non
Le + + +		Contact peut-être de sa collègue	

Réponses synthétiques des entretiens semi-directifs en ligne des six recruteurs (**concernant les enregistrements, il faudrait attendre un peu après avoir cliqué sur « play » et ne sont audibles qu'à l'aide d'écouteurs**).

Chris le 05.03.2025 à 11h30

⇒ Pour écouter l'enregistrement de l'entretien avec Chris, cliquez [ici](#)

Présentation et mise en contexte

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, poste actuel, organisation, secteur...)

« Chris Hendricks. Recruteur à la ville de Bruxelles. Bachelier RH. Master en Sociologie en cours du soir. Secteur public dans la commune de Bruxelles Ville. 250 à 350 recrutements par

an parce qu'ils sont 4000. Équipe de recrutement de 12/14 personnes parmi lesquels il y a 7 à 8 recruteurs environ ».

2. Depuis combien de temps êtes-vous recruteur ?

« Depuis 2016 (9 ans) ».

3. Comment décririez-vous votre approche générale lors d'un entretien d'embauche ? Appliquez-vous une méthode apprise ou avez-vous développé une méthode personnelle ?

« Méthode STAR : situation, tâche, actions et résultats obtenus lié à une compétence.

Exemple : Pourriez-vous me parler d'un contexte ou d'une situation que vous avez connu qui a appliqué de fortes collaborations ? et dans le cadre de cette collaboration, qu'elles étaient vos tâches, les soucis rencontrés, les actions entreprises et les résultats obtenus ? Maintenant, si vous avez vécu cette expérience-là, si la même situation se présente, qu'est-ce que vous feriez différemment par rapport à la première fois ? »

« Méthode très pertinente. En psychologie du travail, il était prouvé scientifiquement que les gens ont tendance à reproduire ce qu'ils ont déjà fait par le passé. Cette méthode permet de visualiser ce qu'ils ont fait dans le passé afin de déterminer ce qu'ils feraient dans le futur.

Méthode générale : Étant donné qu'il y a beaucoup de diversité dans la ville de Bruxelles, tout dépend de ce qu'on va chercher : Ce n'est pas la même approche quand on cherche des fonctions cadre et lorsqu'on cherche des fonctions ouvrières peu qualifiées (directeur général-test informatisé, test psychotechnique, test de raisonnement, test de personnalité /balayeurs de rues-épreuve pratique avec un entretien). »

« Méthodologie : (canevas d'outil de sélection)

- Entretien téléphonique (5-15min en fonction du profil)
- Test de personnalité (sauf pour les fonctions peu qualifiées)
- Épreuve écrite ou pratique en fonction du métier (administratif ou manuel)
- Entretien »

Le rôle de la communication non verbale dans le recrutement

1. Pensez-vous que la communication non verbale occupe une place importante dans l'évaluation d'un candidat ? Comment ? très importante pendant, avant et après.

« Très importante avant, pendant et après l'entretien de sélection. L'entretien commence par le téléphone où malgré tout on a du non verbal mais dans une moindre mesure. Respirations, signe de stress, de mécontentement, de joie.

Exemple : à la fin d'un entretien au téléphone, j'ai souhaité bonne journée au candidat. La personne pensant avoir raccroché, je l'ai littéralement entendu sauter et crier « YES ! »

2. Quels sont les signes non verbaux que vous observez le plus chez un candidat ?

Tout ce qui est lié au stress, à la motivation et au mensonge.

« Le contact visuel »

3. Est-ce que, lors de votre formation, vous apprenez à décoder le langage corporel ? Si oui, était-elle une matière importante ou secondaire ?

« Oui, au cours de mon bachelier j'ai eu de cours de communication verbale et non verbale mais j'ai aussi suivi des formations en PNL. Apprendre à décoder la CNV était intégré dans la formation avant de devenir recruteur mais dans une moindre mesure ».

4. Vous est-il déjà arrivé d'être influencé positivement ou négativement par la communication non verbale d'un candidat ? Si c'est le cas, pouvez-vous me donner un exemple de situation réelle ?

« Oui. »

Exemple : « J'ai déjà eu un candidat en entretien assis grossièrement sur sa chaise ou un autre qui ne maintenait pas le contact visuel (influence négative). Le candidat où ça s'entendait qu'il était super content. (Influence positive) ».

5. Trouvez-vous que la communication non verbale peut parfois avoir plus de poids que le langage verbal ?

« Oui. J'ai déjà eu des candidats qui répondaient juste mais leur communication non verbale ne donnait vraiment pas envie donc on ne les a pas recrutés. Le non verbal faisait que tu n'as pas envie de collaborer avec cette personne ».

Entretien en présentiel VS entretien en visioconférence

1. Quelle est la première remarque (pensée, réflexion, caractéristique) qui vous vient directement à l'esprit par rapport à ces deux types d'entretien ?

« Le face à face serait mon premier choix personnel mais à distance c'est la flexibilité : beaucoup plus simple ».

2. Remarquez-vous une différence dans la communication non verbale des candidats lors des entretiens en présentiel et ceux en ligne ?

« Oui. La communication non verbale est présente dans les deux cas mais différente. Lorsqu'on se présente sur un potentiel nouveau lieu de travail, on n'est pas chez soi, on peut facilement être impressionné, on est face à plusieurs personnes en entretien, il y a des éléments qui peuvent causer du stress alors qu'une personne qui est en visioconférence est entourée de ses meubles chez elle. Elle va être beaucoup plus à l'aise et plus « cool ». Il y a moins de stress causé par l'entretien en lui-même. Cependant, il faut faire attention parce que j'ai aussi remarqué que la personne était TROP à l'aise et elle n'aurait pas apporté le même soin qu'elle l'aurait fait si elle était venue sur place ».

3. Quels sont les éléments non verbaux qui vous semblent importants à observer lors d'un entretien en visioconférence ?

« Signes physiologiques qu'on ne peut pas contrôler. La paupière qui tremble... L'attitude générale. Quelqu'un qui est comme ceci (bras croisés et épaule élevé) il est plutôt fermé donc le recruteur va devoir creuser pour avoir l'information. La posture et les yeux ».

4. Pensez-vous que l'écran limite ou change la perception que vous avez de la communication non verbale des candidats ? Si oui, pourquoi ?

5. Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des difficultés à interpréter la communication non verbale lors d'un entretien en visioconférence ? Si oui, comment les avez-vous contournées ?

« Oui pour des raisons très spécifiques. C'étaient des personnes en situation de handicap (troubles autistiques). Il y a quelquefois où tu n'es pas sûr. Tu te poses des questions et en tant que recruteur on veut être rassuré alors dans ces cas, c'est soit un entretien négatif ou un second entretien pour creuser cet aspect de non verbal ».

Influence sur la prise de décision

1. La communication non verbale a-t-elle déjà joué un rôle décisif dans votre choix de recrutement d'un candidat ? Si oui, pouvez-vous raconter un cas concret ?

« Oui »

2. Imaginez que vous avez 2 candidats à compétences égales, pensez-vous que leur langage corporel pourrait faire la différence entre eux ?

« Oui. C'est la personne qui avait le meilleur non verbal qui était prise. La personne faisait état d'une meilleure gestuelle et d'une attitude plus dynamique alors que l'autre était complètement rigide ».

Conseils et bonnes pratiques

1. Avez-vous quelques conseils à donner aux candidats afin d'optimiser leur communication non verbale lors d'un entretien d'embauche ?

« Savoir faire preuve d'authenticité, avoir une certaine franchise, avoir une confiance en soi et savoir rester soi-même. On est recruté pour ce qu'on est et pas pour ce que l'on souhaite être. Je n'ai aucun souci avec un candidat qui me dit « je ne sais pas » en entretien. Savoir admettre ses limites et ses points d'amélioration fait partie du boulot ».

« Technique du miroir, le contact visuel ».

2. En tant que recruteur, adaptez-vous votre propre langage non verbal en fonction du candidat en face de vous ? Si oui, comment ?

Conclusion

1. Y'a-t-il un élément de la communication dont nous n'avons pas encore parlé et auquel vous accordez une certaine importance ?

« Le regard c'est une aide pour détecter les mensonges ou pas. Diverses techniques liées à la PNL pour détecter les mensonges ».

2. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience qui vous semblerait pertinente pour ma recherche ?

Il m'a proposé un article scientifique sur le comportement non verbal dans le processus de recrutement.

Bryan le 05.03.2025 à 14h00

⇒ Pour écouter l'enregistrement avec Bryan, cliquez [ici](#)

Présentation et mise en contexte

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, poste actuel, organisation, secteur...)

« Bryan Janikowski. Recruteur fédéral pour l'office national de l'emploi. Je recrute les fonctionnaires contractuels et statutaires. C'est un régime de travail qui est particulier pour les fonctionnaires. Ce n'est pas un contrat de travail c'est vraiment un lien qu'on a avec les autorités publiques. Avant qu'il soit recruteur, il a fait du projet RH ».

2. Depuis combien de temps êtes-vous recruteur ?

« Depuis 2 ans ».

3. Comment décririez-vous votre approche générale lors d'un entretien d'embauche ? Appliquez-vous une méthode apprise ou avez-vous développé une méthode personnelle ?

« Méthode STAR. Elle est classée comme un entretien comportemental. On pose des questions très génériques « décrivez-moi une situation où vous avez dû gérer un imprévu » et la personne nous explique une situation qu'elle a déjà vécue. Parce que la validité prédictive de ces entretiens est beaucoup plus élevée. »

« La validité prédictive : c'est une valeur qui nous permet de savoir si la personne va réussir au niveau professionnel. Ça va de 0 à 1 et on va dire que les entretiens STAR sont à 0.5. On a une chance sur deux, quand c'est fait à la perfection, de savoir si une personne va vraiment réussir ou pas. C'est peu et c'est pour ça qu'il faut s'intéresser profondément à la personne. »

« On a chacun notre manière de l'appliquer et ma méthode à moi c'est de me mettre à la hauteur de la personne. Donc essayer qu'elle soit à l'aise, qu'elle n'ait pas peur de me répondre des choses qui pourraient la mettre en porte à faux par rapport à son employeur etc. Ça passe essentiellement par du non verbal ».

Le rôle de la communication non verbale dans le recrutement

1. Pensez-vous que la communication non verbale occupe une place importante dans l'évaluation d'un candidat ? Comment ?

« Au niveau de l'évaluation pas vraiment parce que pour évaluer quelqu'un, on doit se baser sur du tangible. Selon moi, pour évaluer les personnes, je me base à 95% sur ce qu'elle me raconte donc ses expériences professionnelles donc tout ce qui est verbal. Parce que le non verbal, je m'en sers plus comme d'un moyen de communication pour transmettre et recevoir un message plus facilement. Mais me servir de ça comme critère d'évaluation c'est beaucoup trop risqué, il y a beaucoup trop de subjectif qui joue. On est des êtres humains, on est biaisé même si on essaye d'être extrêmement rigoureux dans la méthode et dans notre évaluation, on est parcouru de biais cognitifs (il y'en a principalement 12). C'est trop risqué de se baser que sur le non verbal. En revanche, quand on voit les yeux des candidats s'écarter quand on pose une question, quand on voit qu'il commence à regarder vers le bas ou les personnes qui croisent les bras c'est de l'inconscient et là tu sais tout en tant que recruteur que pour avoir le plus d'informations possible, soit tu dois changer ton approche soit tu dois essayer de faire quelque chose pour que la personne se détende ».

2. Quels sont les signes non verbaux que vous observez le plus chez un candidat ?

« Les mains qui tremblent, le niveau de stress. Je le vois d'une manière directe et indirecte. Par exemple la poitrine qui devient rouge, les joues qui deviennent rouges, la voix qui tremble, les personnes qui se touchent les bras ou les mains. Ce sont des mouvements qui sont liées du fait de la personne qui essaye de se rassurer et parce qu'elle est dans un environnement qu'elle considère comme hostile ce n'est pas hostile mais ça reste un entretien d'embauche, quelque chose qui a énormément d'enjeux. Il y a des gens qui se relèvent tout le temps ».

3. Est-ce que, lors de votre formation, vous apprenez à décoder le langage corporel ? Si oui, était-elle une matière importante ou secondaire ?

« Pas vraiment. Apprendre à lire le non verbal... moi j'étais plutôt un sociologue donc au niveau psychologie j'étais un peu limité. Et lors de la formation que j'ai suivie dans mon employeur actuel, c'était essentiellement de la méthode donc non ».

4. Vous est-il déjà arrivé d'être influencé positivement ou négativement par la communication non verbale d'un candidat ? Si c'est le cas, pouvez-vous me donner un exemple de situation réelle ?

« Oui bien sûr. Il y a des candidats qui « ne se vendent extrêmement bien » pas que par le verbal mais aussi par le non verbal. Par exemple, quand quelqu'un a une attitude assez ouverte, qui a les épaules tournées vers toi, qui sourit énormément (pas en transe parce qu'à ce moment-là ça se voit que c'est un rôle). Ça influence parce qu'au final c'est une question de transmission de message. »

Exemple : « il y a des personnes qui arrivent dans l'entretien et ils sont en confrontation donc au niveau du non verbal et verbal ça se ressent. Donc toi t'essayes de poser des questions ouvertes et la personne te répond par oui, non, je ne sais pas, je réfléchis, on peut y venir plus tard. Quelqu'un qui a une attitude fermée, il faut d'abord percer sa carapace puis faire l'entretien mais c'est compliqué ».

5. Trouvez-vous que la communication non verbale peut parfois avoir plus de poids que le langage verbal ?

« Rarement parce que ça va ensemble. Après je prendrai bien plus en compte ce que la personne me dit au niveau verbal parce qu'il y a des personnes qui ne se vendent pas bien et des personnes qui stressent profondément. Ce qui nous intéresse c'est ce que la personne a à raconter, comment elle le raconte mais surtout à ce qu'elle dit. Dans les aspects les plus négatifs, quelqu'un qui te raconte une histoire assez triste, ça peut arriver, mais qui est un peu désincarner et qui te raconte ça avec beaucoup de « simplicité », il y a quelque chose à explorer. Là tu peux te servir du non verbal parce que tu trouves ça bizarre. Une personne qui me parle de quelqu'un qui s'est suicidé au téléphone comme si elle allait s'acheter un paquet d'M&M's au Night Shop, il y a peut-être un mensonge. Donc le non verbal peut parfois amener à des doutes. Et là si tu es un bon recruteur, tu vas explorer le doute pour qu'après le futur responsable ne te dit pas « il a fait un truc bizarre pourquoi tu n'as pas vérifié ? ».

Entretien en présentiel VS entretien en visioconférence

1. Quelle est la première remarque (pensée, réflexion, caractéristique) qui vous vient directement à l'esprit par rapport à ces deux types d'entretien ?

« Présentiel. Parce qu'il y a les outils que tu peux utiliser pour prendre en compte le non verbal et qui peuvent faciliter ton entretien. Ils sont extrêmement compliqués à utiliser en distanciel. Les yeux, l'intonation, il y a énormément de choses que tu ne peux pas utiliser pour faciliter ton entretien. Et même d'un point de vue plus large, le fait d'avoir un entretien en présentiel, dans les locaux, tu peux déjà présenter l'institution. La personne voit à quoi ressemblerait son bureau, à quoi ressemble son futur chef. Il y a un contact où tu peux avoir plus d'informel ; parce que dans un entretien en visioconférence, tu es très vite dans « bonjour, je suis Bryan Janikowski, responsable de sélection » il n'y a pas de « ah ça a été la route ? ce n'était pas trop long ? » J'utilise beaucoup le brise-glace. Quasiment aucun de mes entretiens sont en visioconférence. Hier, j'étais à Namur, la semaine dernière j'étais à Verviers pour justement faire mes entretiens en présentiel ».

2. Remarquez-vous une différence dans la communication non verbale des candidats lors des entretiens en présentiel et ceux en ligne ?

« J'utilise beaucoup le non verbal pour faciliter le message et la transmission d'information de moi vers le candidat et vice versa. Je sais un peu moins bien effectuer mon travail. Si la personne se braque, je ne peux plus utiliser le non verbal pour la sortir de son mauvais pas. Tandis qu'en présentiel, parfois je me lève, je fais une pause (très rare). Parfois il y a les larmes aux yeux qui montent. Parfois il y a des gens qui sont en black-out complet. En distanciel c'est très compliqué de faire quelque chose à ce niveau-là ».

3. Quels sont les éléments non verbaux qui vous semblent importants à observer lors d'un entretien en visioconférence ?

« Les yeux, le regard. Le regard fuyant. Quelquefois il y a des personnes plus expressives qui regardent vers le haut, là tu sais que tu as posé une question qu'elle n'a pas envie que tu lui poses. Si la personne regarde vers le bas c'est rare, là tu sais qu'elle panique ».

4. Pensez-vous que l'écran limite ou change la perception que vous avez de la communication non verbale des candidats ? Si oui, pourquoi ?

« Non pas vraiment. De toutes façons, même en présentiel je ne vois pas le bas ».

5. Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des difficultés à interpréter la communication non verbale lors d'un entretien en visioconférence ? Si oui, comment les avez-vous contournées ?

« Oui quand même. Je ne m'en sers pas dans l'évaluation donc ça n'a pas influencé le classement de mes candidats. En revanche, après les entretiens, j'avais des frustrations parce que quelquefois j'avais l'impression de passer à côté de quelque chose. J'avais des doutes et ça se voit à ce moment-là ».

Influence sur la prise de décision

1. La communication non verbale a-t-elle déjà joué un rôle décisif dans votre choix de recrutement d'un candidat ? Si oui, pouvez-vous raconter un cas concret ?

« Jamais. C'est truffé de subjectif. On ne peut pas pourvoir un poste que sur cet élément même s'il apporte énormément dans la qualité de données que tu peux avoir ».

2. Imaginez que vous avez 2 candidats à compétences égales, pensez-vous que leur langage corporel pourrait faire la différence entre eux ?

« Non, on fonctionne par classement. On a une grille de correction avec toutes les compétences comportementales. C'est très rare que deux personnes soient en compétences égales. Imaginons, deux personnes ont eu 73/100, on regarde la compétence motivation. Si les deux ont eu 10/12 dans la compétence motivation, ça va être aléatoire. Je crois que sur les 800 entretiens ou plus que j'ai fait depuis que je suis là, je ne pense pas que ça m'est déjà arrivé ».

Conseils et bonnes pratiques

1. Avez-vous quelques conseils à donner aux candidats afin d'optimiser leur communication non verbale lors d'un entretien d'embauche ?

« De ne surtout pas jouer un rôle. C'est un exercice cognitif très intense, encore plus pour un candidat. Sur un entretien de 10min, jouer un rôle c'est faisable. Se retrouver pendant une heure, une heure et demie, parfois plus, jouer un rôle c'est le pire que tu puisses faire. Parce qu'au fur et à mesure de l'entretien, tu vas avoir des contradictions, tu vas stresser encore plus. Il faut être soi-même et respectueux ».

2. En tant que recruteur, adaptez-vous votre propre langage non verbal en fonction du candidat en face de vous ? Si oui, comment ?

Conclusion

1. Y'a-t-il un élément de la communication dont nous n'avons pas encore parlé et auquel vous accordez une certaine importance ?

« Explore tout ce qui est biais cognitifs. Si je dois lier un concept ça serait les biais cognitifs. Il y a beaucoup de recruteurs qui pensent savoir mais qui ne savent pas où ils pensent qu'ils sont totalement objectifs mais qui ne le sont jamais. Tu auras toujours un parcours de vie qui va t'impressionner, toujours quelqu'un qui va te faire penser à ton copain, ton ex. Ce n'est pas parce que tu sais que l'effet de halo existe, que tu n'en vas pas être influencé. En avoir conscience c'est un moindre mal ».

2. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience qui vous semblerait pertinente pour ma recherche ?

Il m'a proposé un site internet sur les différents types de biais cognitifs.

Claire le 07.03.2025 à 10h00

⇒ Pour écouter l'enregistrement avec Claire, cliquez [ici](#)

Présentation et mise en contexte

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, poste actuel, organisation, secteur...)

« Claire Camy-Peyret. 45 ans. Chasseur de tête. J'ai créé mon cabinet/ boîte y a plus de 10 ans maintenant. Je suis généraliste. Je recrute dans tous les secteurs sauf ce qui est des métiers de l'IT et je recrute plutôt sur des fonctions de comité de direction (SeaLevel directeur marketing, financier...) donc dans tous les secteurs d'activité. J'ai une personne qui travaille avec moi en freelance quand je ne peux pas tout gérer toute seule. Je suis d'origine française et je travaille avec des clients dans toute l'Europe. Je travaille dans tout le BENELUX : France, Belgique, Pays-Bas mais aussi UK et Suisse ».

2. Depuis combien de temps êtes-vous recruteur ?

« Plus de 10 ans ».

3. Comment décririez-vous votre approche générale lors d'un entretien d'embauche ? Appliquez-vous une méthode apprise ou avez-vous développé une méthode personnelle ?

« Je me suis formée. J'ai fait l'école du recrutement qui est un des rares organismes qui existe pour les recruteurs. J'ai une certification et je me suis formée à tout ce qui est entretien structuré. C'est-à-dire que tu as un canevas et qui est pratiquement le même pour les types de poste pour éviter les différents biais de recrutement. On va déterminer les *hard skills* et les *soft skills* et on va valider des questions qui permettent de vérifier ces compétences-là. C'est comme des scénarios d'entretien ».

Le rôle de la communication non verbale dans le recrutement

1. Pensez-vous que la communication non verbale occupe une place importante dans l'évaluation d'un candidat ? Comment ?

« Bien sûr, évidemment. Ça permet de voir plein de chose et de voir si ce que dit le candidat est cohérent avec son *body language*. J'ai fait une formation pour ça aussi. J'ai lu beaucoup de livres sur la gestuelle, le regard, le positionnement des mains sur la table, sur les pieds etc... donc oui ça permet de vérifier si elle dit « oui je suis quelqu'un de très sociale » et que son non verbal te dit le contraire, tu vois bien qu'ils racontent n'importe quoi ».

2. Quels sont les signes non verbaux que vous observez le plus chez un candidat ?

« La position du corps par rapport à la table, le positionnement des jambes, des bras, son regard et la manière dont il utilise ses mains et qu'est-ce qu'il fait avec ses mains ».

3. Est-ce que, lors de votre formation, vous apprenez à décoder le langage corporel ? Si oui, était-elle une matière importante ou secondaire ?

« Je me suis formée moi-même. Dans l'école du recrutement il n'y en a pas sur cette partie-là ce sont des choses que j'ai été cherché toute seule ».

4. Vous est-il déjà arrivé d'être influencé positivement ou négativement par la communication non verbale d'un candidat ? Si c'est le cas, pouvez-vous me donner un exemple de situation réelle ?

« Oui presque systématiquement. Ça fait partie de l'entretien. Si ce que dit ton corps n'est pas en adéquation avec ce que tu me racontes ça va être négatif et à l'inverse, quelqu'un qui va être un peu réservé mais qui est aligné avec son langage non verbal c'est positif. Tout le monde n'est pas à l'aise en entretien, on sait qui est stressé donc on va mettre un peu plus de temps

pour le mettre à l'aise et une fois qu'on aura vu qu'il sera un peu plus détendu, on pourra passer un entretien où on peut voir qui il est vraiment. C'est une des composantes en entretien la communication non verbale ».

5. Trouvez-vous que la communication non verbale peut parfois avoir plus de poids que le langage verbal ?

« C'est assez rare mais ça peut arriver. Si quelqu'un a un body langage très négatif, oui ça peut arriver. Mais généralement c'est en adéquation avec ce qu'il te raconte. Tu vois bien que ce n'est pas le bon candidat et qu'il y a quelque chose qui ne va pas. L'un ne va pas sans l'autre pour moi ».

Entretien en présentiel VS entretien en visioconférence

1. Quelle est la première remarque (pensée, réflexion, caractéristique) qui vous vient directement à l'esprit par rapport à ces deux types d'entretien ?

« Je préfère en présentiel parce que tu vois bien tous les signaux non verbaux alors que là je ne vois que tes épaules je ne sais pas ce que tu fais avec tes mains. Bon là je vois que tu prends des notes mais je ne sais pas ce que font tes pieds. Tu as moins d'éléments en visioconférence qu'en présentiel ».

2. Remarquez-vous une différence dans la communication non verbale des candidats lors des entretiens en présentiel et ceux en ligne ?

« Oui, ils prêtent beaucoup plus d'attention quand c'est un entretien en présentiel. En visioconférence, c'est comme si ce n'était pas vrai. Les gens les plus introvertis sont plus à l'aise en ligne et les personnes qui ont une capacité de communication facile préfèrent en présentiel. Je trouve qu'un entretien en visioconférence est plus difficile pour les candidats. Parfois ils n'ont pas le bon équipement. Quand on recrute des profils un peu plus jeunes, ils vont être dans des cafés du coup ils ne sont pas à l'aise, souvent leur caméra n'est pas bien tu les vois d'en haut, tu les vois d'en bas. Souvent je fais abstraction et même sur la tenue vestimentaire, en vidéo ils font moins d'effort alors que quand ils viennent au bureau ils vont faire l'effort. Ce sont des petits éléments qui desservent aussi. Après ça dépend des métiers. Moi quand je recrute un banquier, s'il n'est pas bien habillé c'est tant pis pour lui ».

« En visioconférence, par exemple, il n'y a pas longtemps j'ai recruté une directrice communication et marketing de 45 ans (donc ce sont quand même des postes où la présentation est importante et où le poste reçoit 200 000€) je l'ai eu en visioconférence un vendredi matin à 8h30, je pense qu'elle n'avait pas eu le temps de se préparer, je me suis dit « elle sort du lit ! » elle est quand même directrice communication marketing, tu as 45 ans c'est affreux. Tu dois être maquillée et en plus c'était un poste à pourvoir dans une boîte cosmétique et rien que pour ça, je savais que je ne pouvais pas la présenter à mon client. Elle était bien pourtant. Si elle m'aurait dit « Claire, je suis désolée j'ai eu un retard, je n'ai pas eu le temps de me préparer, excuse-moi. Si tu veux on décale », je l'aurais fait. Mais non, elle n'a pas dit ça. Il y'en a ceux qui oublient qu'ils sont en visioconférence et viennent en pyjama. Si je recrute dans l'e-sport par exemple, je n'ai pas de soucis à ce que le candidat soit en sweat au contraire ce sont les codes. Donc oui, il y a de grosses différences entre la visioconférence et le présentiel ».

3. Quels sont les éléments non verbaux qui vous semblent importants à observer lors d'un entretien en visioconférence ?

« Le regard le sourire. Les mains aussi mais tu ne les vois pas toujours ».

4. Pensez-vous que l'écran limite ou change la perception que vous avez de la communication non verbale des candidats ? Si oui, pourquoi ?

« Oui ».

5. Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des difficultés à interpréter la communication non verbale lors d'un entretien en visioconférence ? Si oui, comment les avez-vous contournées ?

« Oui souvent. Parfois, tu as des connexions Internet qui ne sont pas bonnes. Mais ça arrive régulièrement. Je leur propose qu'on se rappelle parce que la connexion est mauvaise ou de reprogrammer notre entretien parce qu'il y a du bruit autour. Si c'est un candidat qui a quelque chose qu'il faut que je creuse, je lui propose qu'on se voie pour organiser un entretien physique. Mais ce n'est pas toujours le cas : quand je recrute des gens en Suisse je ne vais pas aller en Suisse tout le temps ! ».

Influence sur la prise de décision

1. La communication non verbale a-t-elle déjà joué un rôle décisif dans votre choix de recrutement d'un candidat ? Si oui, pouvez-vous raconter un cas concret ?

« C'est un ensemble. Mais s'il y a un candidat qui un non verbal bizarre, ça te met des doutes ».

2. Imaginez que vous avez 2 candidats à compétences égales, pensez-vous que leur langage corporel pourrait faire la différence entre eux ?

« C'est difficile parce que je recrute vraiment sur des postes de comité de direction donc tu as rarement deux candidats qui ont des compétences égales ».

« Exemple : deux juniors peuvent avoir le même diplôme. Dans ce cas, c'est plus facile. Mais des candidats qui ont 45, 50 ans il y a rarement des compétences égales. Généralement on sait qui va aller au bout et, après tout, je suis chasseur de tête, ce n'est jamais moi qui prends la décision finale c'est toujours le client ».

Conseils et bonnes pratiques

1. Avez-vous quelques conseils à donner aux candidats afin d'optimiser leur communication non verbale lors d'un entretien d'embauche ?

Quand tu as un entretien, il faut faire attention à tout. Par exemple, il faut éviter à ce que tu touches ton stylo, ta bague ou tes cheveux. Tous ces éléments aident le recruteur à la prise de négociation. Il faut être concentré quand vous arrivez dans la rue. Ton entretien peut même commencer dans l'ascenseur. Tu peux monter avec le CEO de la boîte et tu ne le sais pas, ou la DRH et tu ne le sais pas. Il faut faire attention. Pensez à sourire et être propre. Plus tu te renseignes, plus tu te prépares, plus c'est meilleur. C'est comme une compétition de sport, si tu ne t'es pas entraînée tu ne seras pas bon, si tu es entraîné tu seras meilleur. Si on sait qu'on a un débit de voix rapide, il faut le faire ralentir et vice versa. Il faut bien se connaître. Il faut que tu connaisses où tu dois t'améliorer pour avoir le poste que tu souhaites.

2. En tant que recruteur, adaptez-vous votre propre langage non verbal en fonction du candidat en face de vous ? Si oui, comment ?

Conclusion

1. Y'a-t-il un élément de la communication dont nous n'avons pas encore parlé et auquel vous accordez une certaine importance ?
2. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience qui vous semblerait pertinente pour ma recherche ?

Elle m'a proposé le site internet de l'école du recrutement et le LinkedIn de Helene Ly.

Céline le 07.03.2025 à 15h00

⇒ Pour écouter l'enregistrement avec Céline, cliquez [ici](#)

Présentation et mise en contexte

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, poste actuel, organisation, secteur...)

« Céline, je suis recruteuse depuis quelques années. J'ai recruté d'abord en stage et maintenant ça fait 4 ans que je travaille dans les agences d'intérim ou alors des cabinets de recrutement. Quand j'ai commencé à travailler en CDI, j'étais d'abord au sein d'un cabinet de conseil de IT et là depuis le mois de juin j'ai rejoint Edenred où j'ai commencé à travailler en interne. Je suis la seule recruteuse dans l'équipe RH et je recrute pour tous les postes qu'on peut avoir en Belgique et au Luxembourg. J'ai fait mes études en France. J'ai d'abord fait des études commerciales, un bachelier avec une spécialisation en RH et ensuite j'ai fait un master en droit du travail mais en France ».

2. Depuis combien de temps êtes-vous recruteur ?

« 4 ans ».

3. Comment décririez-vous votre approche générale lors d'un entretien d'embauche ? Appliquez-vous une méthode apprise ou avez-vous développé une méthode personnelle ?

« Méthode de l'entonnoir. On va poser une question générale après tu creuses. Sinon, je n'ai pas forcément une méthode définie. Ce qui est important pour moi, c'est le fait qu'il n'y est pas un rapport de force lors de l'entretien. C'est-à-dire être agréable, ne pas aller dans le jugement et mettre la personne à l'aise. Quand le candidat est à l'aise il dit plus de choses. Pour briser la glace, je me présente un peu au début, me mettre à leur place pour

ne pas les laisser se présenter tout seul. On est dans un échange donc je m'ouvre un peu aussi. C'est pour se mettre à leur niveau ; sinon je demande les loisirs mais quelquefois ça ne marche pas ».

Le rôle de la communication non verbale dans le recrutement

1. Pensez-vous que la communication non verbale occupe une place importante dans l'évaluation d'un candidat ? Comment ?

« Oui et non. On est là pour recruter quelqu'un pour un poste défini et pas forcément partir dans l'analyse psychologique d'un candidat. C'est plus important que la communication non verbale soit en accord avec le langage verbal plus qu'autre chose. Si quelqu'un va dire qu'elle est motivée et que derrière elle est affalée sur son fauteuil on n'y croit pas trop. On peut mal interpréter. On dit que si une personne tremble des mains c'est qu'elle est stressée mais il y a aussi plein d'autres raisons possibles comme le jour où j'ai donné un café trop fort à une candidate et c'est pour que ses mains ont commencé à trembler donc on n'en sait rien ».

2. Quels sont les signes non verbaux que vous observez le plus chez un candidat ?

« Le sourire, son non verbal dans la manière dont il parle aussi. Ne pas prendre en compte la culture derrière, d'une maladie ou d'un handicap ou une personne qui a une santé mentale un peu fragile. À ce moment-là, c'est quelque chose qui peut jouer. On risque de passer à côté de quelque chose ».

3. Est-ce que, lors de votre formation, vous apprenez à décoder le langage corporel ? Si oui, était-elle une matière importante ou secondaire ?

« Je n'ai pas appris dans le cadre de mes études ».

4. Vous est-il déjà arrivé d'être influencé positivement ou négativement par la communication non verbale d'un candidat ? Si c'est le cas, pouvez-vous me donner un exemple de situation réelle ?

« Oui, positivement ça arrive assez souvent quand quelqu'un est souriant. Négativement aussi quand ce que la personne dit n'est pas en adéquation avec ce qu'elle montre. J'essaye de ne pas trop y prêter attention non plus ».

Exemple : « j'avais un candidat en visioconférence qui avait une casquette et qui n'arrêtait pas de l'enlever et de la reporter, qui bougeait tout le temps et portait une doudoune, là je me dis bon il peut ne pas faire exprès mais il ne fait pas d'effort non plus donc ça peut influencer négativement ».

5. Trouvez-vous que la communication non verbale peut parfois avoir plus de poids que le langage verbal ?

« Si ça ne combine pas ensemble, non ».

Entretien en présentiel VS entretien en visioconférence

1. Quelle est la première remarque (pensée, réflexion, caractéristique) qui vous vient directement à l'esprit par rapport à ces deux types d'entretien ?

« En visioconférence, l'environnement qui entoure le candidat. Le contexte dans lequel le candidat mène l'entretien. Pendant l'entretien en présentiel, on se concentre plus sur la personne en face et là on regarde bien dans les yeux alors qu'en visioconférence, tu as beaucoup plus de distractions ».

2. Remarquez-vous une différence dans la communication non verbale des candidats lors des entretiens en présentiel et ceux en ligne ?

« Oui, en visioconférence, on est un peu moins stressé parce qu'on n'a pas besoin d'aller dans un environnement qu'on ne connaît pas, peut-être qu'on est un peu plus relax. En revanche, j'ai eu des entretiens avec un candidat qui était dans sa voiture, ou un autre qui était dans son lit et ça ce sont des choses qui étaient impensables avant et que malheureusement ils le sont aujourd'hui ».

3. Quels sont les éléments non verbaux qui vous semblent importants à observer lors d'un entretien en visioconférence ?

« C'est un ensemble. C'est quelqu'un qui est agréable ou pas dans l'échange. Sourire, regard, si on parle avec les mains ».

4. Pensez-vous que l'écran limite ou change la perception que vous avez de la communication non verbale des candidats ? Si oui, pourquoi ?

« Oui parce que tu vois moins les bras et les mains. Changer la perception non pas vraiment ».

5. Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des difficultés à interpréter la communication non verbale lors d'un entretien en visioconférence ? Si oui, comment les avez-vous contournées ?

« Je ne porte pas une si grande attention à ça. Ça n'a jamais été une difficulté mais je me pose juste des questions ».

Influence sur la prise de décision

1. La communication non verbale a-t-elle déjà joué un rôle décisif dans votre choix de recrutement d'un candidat ? Si oui, pouvez-vous raconter un cas concret ?

« Oui si ce n'est pas corrélé avec le verbal clairement. Cela étant, la décision finale est le rôle du manager. Mais oui si le candidat n'a pas été envoyé au manager c'est que ses langages ne corrôlaient pas ».

2. Imaginez que vous avez 2 candidats à compétences égales, pensez-vous que leur langage corporel pourrait faire la différence entre eux ?

« En fonction du poste. Si c'est un poste de représentation clairement parce que ça va être considéré comme un critère en plus dans le recrutement. En dehors d'un rôle de représentation, je pense que ça va être très subjectif parce que ça va dépendre du manager aussi et qu'est-ce qu'il préfère en général. Mais je me baserai sur d'autres critères que le langage corporel ».

Conseils et bonnes pratiques

1. Avez-vous quelques conseils à donner aux candidats afin d'optimiser leur communication non verbale lors d'un entretien d'embauche ?

« À ne pas faire : plus tu essayes de maîtriser, plus ça donne une impression que tu n'as pas confiance en toi. Essaie d'être plus confortable et à l'aise plutôt que de calculer tes moins faits et gestes lors d'un entretien ».

2. En tant que recruteur, adaptez-vous votre propre langage non verbal en fonction du candidat en face de vous ? Si oui, comment ?

« Oui clairement. Quelquefois on n'a pas envie de bosser mais ça ne va jamais être senti par le candidat. Je fais toujours attention d'être souriante. Déjà si une personne n'est pas agréable ce n'est pas top donc imagine si on est deux à le faire c'est encore pire. Moi aussi en tant que recruteuse, j'ai aussi un devoir de représentation envers Edenred. Je dois convaincre des candidats de nous rejoindre donc j'ai intérêt à avoir un langage non verbal et verbal adapté. Après, comme pour les candidats, j'essaye de ne pas le maîtriser à 100%, je bouge un peu de la tête, des mains, je regarde parfois ailleurs c'est humain ».

Conclusion

1. Y'a-t-il un élément de la communication dont nous n'avons pas encore parlé et auquel vous accordez une certaine importance ?

Ne pas aller trop loin ou avoir des stéréotypes. Parler des handicaps des différences culturelles, managers machistes.

2. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience qui vous semblerait pertinente pour ma recherche ?

« Si tu as des pages à écrire, tu peux parler de la différence de la communication non verbale entre les Belges francophones et les Belges néerlandophones. »

Nathan le 12.03.2025 à 11h

⇒ Pour écouter l'enregistrement avec Nathan, cliquez [ici](#)

Présentation et mise en contexte

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, poste actuel, organisation, secteur...)

« Nathan Brousseau. Je suis d'origine française. Ça fait que 3 ans que je suis en Belgique. Recruteur chez Médecin du Monde Belgique (organisation non gouvernementale). La spécificité c'est que j'ai des recrutements en Belgique mais pas seulement. Médecin du monde est une ONG d'à peu près 200 employés en Belgique (le périmètre que je recrute). Ils ont des missions à l'internationale : Afrique, Moyen-Orient, Belgique. Master RH et je suis revenu au recrutement parce que j'ai fait une alternance (j'ai fait mes études en France dans l'école de commerce) dans le service RH. Ma première expérience professionnelle

après l'alternance c'était dans un cabinet de conseil (recrutement aussi) mais c'étaient des ingénieurs que je recrutais ».

2. Depuis combien de temps êtes-vous recruteur ?

« 3, 4ans d'expérience ».

3. Comment décririez-vous votre approche générale lors d'un entretien d'embauche ? Appliquez-vous une méthode apprise ou avez-vous développé une méthode personnelle ?

« Ça dépend de l'organisation où je suis. À chaque fois on va rechercher quelque chose de différent. Par exemple Médecin du monde Belgique va beaucoup s'attacher aux valeurs, à l'éthique et aux codes de conduite de la personne. C'est assez particulier parce que c'est humanitaire. On a des canevas d'entretien. Des questionnaires prêts qu'on prépare en amont avec les managers. Donc on demande aux candidats de se présenter, qu'est-ce qu'ils connaissent de Médecin du monde, comment ils ont compris le poste, qu'est-ce qui les intéresse, est ce qu'ils voient des points forts, des points faibles par rapport à leur candidature ? Ensuite, ça va être le côté éthique, conduite etc. Cela étant, le manager pose des questions et à la fin on demande leur disponibilité, localisation, salaire... je ne cherche pas à appliquer une méthode en particulier ».

Le rôle de la communication non verbale dans le recrutement

1. Pensez-vous que la communication non verbale occupe une place importante dans l'évaluation d'un candidat ? Comment ?

« Oui et non. Ça va dépendre des candidats. Par exemple, tu peux être un peu plus clément sur des candidats qui sont assez juniors et qui devraient être assez stressés pendant un entretien parce que tu vas le voir et le ressentir. Tu peux être un peu plus clément dans le feedback. Est-ce que cette personne a oublié de te dire ça et ça parce qu'elle était stressée ? oui c'est important, tu regardes s'il y'a du stress, si la personne est honnête et franche avec toi. Après il faut voir un peu la posture générale de la personne ».

2. Quels sont les signes non verbaux que vous observez le plus chez un candidat ?

« Sa manière de réagir, sa posture. Lors d'un entretien on est généralement deux à le faire donc la manager et moi. Quand la manager parle, je n'ai plus le temps de regarder comment

la personne réagit. C'est un tout global, les faits et gestes, les mimiques qu'il peut faire sa tête ».

3. Est-ce que, lors de votre formation, vous apprenez à décoder le langage corporel ? Si oui, était-elle une matière importante ou secondaire ?

« En RH non. Mais quand j'étais dans l'immobilier, oui on avait des cours de communication. Donc on avait le verbale, le non verbal et le paraverbal. On a étudié les différentes formes de communication, comment les définir et comment les détecter et interpréter mais je ne m'en rappelle plus spécialement ».

4. Vous est-il déjà arrivé d'être influencé positivement ou négativement par la communication non verbale d'un candidat ? Si c'est le cas, pouvez-vous me donner un exemple de situation réelle ?

2 exemples :

1^{er} : « C'était pour recruter quelqu'un pour un poste de plaidoyer européen. Parmi tous les candidats qu'on avait sélectionnés, il y avait un qui était en costard à chaque entretien. Et dans le monde de l'humanitaire, ça dénote un peu et ça explique que ce n'est pas quelqu'un qui vient forcément de l'humanitaire. Il avait d'autres expériences avec des ONG mais sur la partie liberté d'expression par rapport à la presse, aux médias etc. Alors que chez médecin du monde, même le directeur n'est pas habillé comme ça. On ne l'a pas vu d'une manière positive ou négative mais on s'est tous fait la réflexion parce que le panel de recrutement était assez important (4 à l'avoir vu). On s'est demandé : est-ce que quelqu'un qui est habillé comme ça va arriver à un environnement où on est assez militant, est ce qu'il va se sentir à sa place ? À la fin, c'était une très bonne surprise, on ne l'a pas recruté mais il est arrivé à la décision finale du processus de recrutement ».

2^{ème} : « On faisait un recrutement pour des sèches femmes et des infirmières pour un projet qu'on a à Bruxelles et la personne avait un collier avec un clitoris. Dans notre « monde » avoir ce genre de signe ça porte un message des droits des femmes. C'est quelque chose que tu ne voyais clairement pas il y a quelques années et qui, je pense la plupart des personnes ne le remarqueront même pas. Je ne vais pas dire que ça donne une bonne impression mais ça veut clairement dire que c'est quelqu'un qui porte les mêmes valeurs que nous, qui est

engagé sur la cause des droits des femmes... et tout de suite ça te reconforte un petit peu dans cette idée que quelqu'un adhère à nos valeurs et à nos pensées ».

5. Trouvez-vous que la communication non verbale peut parfois avoir plus de poids que le langage verbal ?

« C'est très lié mais je mettrai quand même la priorité au verbal ».

Entretien en présentiel VS entretien en visioconférence

1. Quelle est la première remarque (pensée, réflexion, caractéristique) qui vous vient directement à l'esprit par rapport à ces deux types d'entretien ?

« Le présentiel facilite plus les échanges quand on est plus de deux. Quand on est deux on enchaîne la conversation mais quand tu ajoutes une troisième personne, c'est compliqué d'avoir un dialogue construit et constructif. Quand tu es dans une pièce c'est plus facile de parler à trois en même temps alors que sur Teams tu n'entends rien, ça devient insupportable. Ça fait beaucoup moins naturel au niveau des échanges ».

« La complexité liée à l'informatique (connexion, caméra, micro) peut être stressant pour les candidats mais même pour nous. Je l'ai beaucoup plus parce que je fais des entretiens avec des personnes qui sont parfois en missions internationales. Sur Teams, on se sent plus à l'aise, tu peux flouter ce qu'il y a derrière toi et tu peux te mettre sur ton lit ou sur ton canapé. Du coup on va faire beaucoup moins d'effort. Ça enlève ce côté professionnel ».

2. Remarquez-vous une différence dans la communication non verbale des candidats lors des entretiens en présentiel et ceux en ligne ?

« Je pense qu'il y a un côté beaucoup moins stressant quand un candidat est en ligne. Tu n'as pas les transports et le temps à gérer. Peut-être qu'en tant que candidat, on va prendre les choses à la légère. D'un côté c'est bien pour enlever le coup de stress. Aller là-bas, dans une salle fermée avec une personne qu'on ne connaît pas, dans un environnement qu'on ne connaît pas mais parfois on peut avoir l'effet inverse. Il sera un peu moins professionnel et peut ne pas donner le meilleur de lui-même. Peut-être que quelque part ça montre plus le naturel des gens ? »

« Ce qui est compliqué aussi c'est quand tu as plusieurs candidats pour un même poste et que tu mènes des entretiens en présentiel avec une partie et des entretiens en ligne avec l'autre. C'est compliqué d'évaluer les deux. En présentiel, au moment de l'introduction ou du *closing*, tu peux parler d'une manière informelle et parler un peu de tout et de rien, de trucs qui détendent un peu l'atmosphère. Évaluer une personne juste par Teams, c'est difficile. À la fin de l'entretien, on se déconnecte ».

3. Quels sont les éléments non verbaux qui vous semblent importants à observer lors d'un entretien en visioconférence ?

« Le vestimentaire et l'environnement ».

4. Pensez-vous que l'écran limite ou change la perception que vous avez de la communication non verbale des candidats ? Si oui, pourquoi ?

« Oui. Quand tu as un seul écran et que tu prends des notes, tu ne vas pas voir le candidat ou alors tu vas le voir en tout petit parce que tu mets Teams en bas à droite ».

5. Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des difficultés à interpréter la communication non verbale lors d'un entretien en visioconférence ? Si oui, comment les avez-vous contournées ?

« Quand tu ne vois pas la personne directement, c'est impossible de le faire. Je pense que tu peux difficilement les contourner ».

Influence sur la prise de décision

1. La communication non verbale a-t-elle déjà joué un rôle décisif dans votre choix de recrutement d'un candidat ? Si oui, pouvez-vous raconter un cas concret ?

« Non ».

2. Imaginez que vous avez 2 candidats à compétences égales, pensez-vous que leur langage corporel pourrait faire la différence entre eux ?

« Oui, ça pourrait. Je pense que c'est plus mon inconscient qui va jouer. De mon point de vue, je ne définis pas ça comme critère clé et précis sur ma décision ».

Conseils et bonnes pratiques

1. Avez-vous quelques conseils à donner aux candidats afin d'optimiser leur communication non verbale lors d'un entretien d'embauche ?

« Être soi-même. Être fidèle à ses valeurs. Ça ne sert à rien de t'habiller d'une manière dont tu ne t'habilles jamais parce qu'après tu devras le vivre au quotidien. Les premières impressions sont visuelles. Quand j'ai fait mon entretien de recrutement chez Médecin du monde Belgique, je suis arrivé en retard mais je les ai prévenus. Communiquer dans la vie c'est important pour le travail, pour la vie personnelle, pour tout. Être honnête et savoir communiquer. Si toi en tant que candidate tu es honnête avec toi-même, avec qui tu es, avec ce que tu es, tu auras des personnes en face de toi qui vont être honnête et tu vas voir si ce poste t'intéresse parce que c'est bien de travailler mais il faut aussi avoir quelque chose dans lequel on s'épanouit ».

2. En tant que recruteur, adaptez-vous votre propre langage non verbal en fonction du candidat en face de vous ? Si oui, comment ?

« Oui, ça dépend des profils. Il y a des entretiens où je vais être un peu plus ouvert au niveau de mon attitude. Quand je vais avoir des profils juniors, je vais essayer de mettre la personne un peu plus à l'aise. Ma manière de poser des questions est peut-être moins sec. À contrario, quand tu vas avoir des personnes très expérimentées, j'aime bien être plus fermé au niveau de mon visage et jauger un peu la personne. C'est peut-être parce que je suis « jeune ».

Conclusion

1. Y'a-t-il un élément de la communication dont nous n'avons pas encore parlé et auquel vous accordez une certaine importance ?

« Que tous les entretiens soient de la même modalité dans le processus de recrutement ».

2. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience qui vous semblerait pertinente pour ma recherche ?

Il m'a proposé un contact pour un entretien.

Adrien le 14.03.2025 à 15h00

⇒ Pour écouter l'enregistrement avec Adrien, cliquez [ici](#)

Présentation et mise en contexte

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, poste actuel, organisation, secteur...)

« Adrien Verdoot, 40 ans. Travaille aux cliniques de l'Europe depuis 9 mois en tant que HR Business Partner. Avant les cliniques, j'ai travaillé pendant 9 ans chez Apple en tant que People Operation Planner (HR generalist), Avant ça, dans Belfius. Pendant mes études dans l'HoReCa en tant que responsable d'équipe ».

2. Depuis combien de temps êtes-vous recruteur ?

« Depuis 13 ans ».

3. Comment décririez-vous votre approche générale lors d'un entretien d'embauche ? Appliquez-vous une méthode apprise ou avez-vous développé une méthode personnelle ?

« J'ai appris ça d'une manière personnelle. J'ai aussi puisé de mon expérience chez Apple où je trouvais que le recrutement était très différent des recrutements classiques avec « merci de détailler votre cv, quels sont vos points positifs et négatifs, qualités défauts... même si je contrebalance un peu avec des questions classiques pour voir les compétences et les valeurs du candidat ».

Le rôle de la communication non verbale dans le recrutement

1. Pensez-vous que la communication non verbale occupe une place importante dans l'évaluation d'un candidat ? Comment ?

« Oui. L'analyse apparaît de manière indirecte. Je ne fais pas attention intentionnellement au non verbal du candidat mais c'est vrai qu'à la fin, quand je débrief avec mes collègues participant à une interview, on va tout de suite dire « tiens il était très énervé, il bougeait beaucoup, ses mains étaient croisées, ses yeux étaient fuyants ». On le remarque sans avoir spécifiquement prêté attention ».

2. Quels sont les signes non verbaux que vous observez le plus chez un candidat ?

3. Est-ce que, lors de votre formation, vous apprenez à décoder le langage corporel ? Si oui, était-elle une matière importante ou secondaire ?

« Non. Je l'ai appris personnellement par mes interactions, d'après un premier regard et/ou sentiment, quand on rencontre la personne en one to one en vrai c'est là qu'on met le doigt sur ce qui nous tiquait un peu sur les questions qu'on pouvait avoir. C'est là qu'on pourra avoir nos réponses ».

4. Vous est-il déjà arrivé d'être influencé positivement ou négativement par la communication non verbale d'un candidat ? Si c'est le cas, pouvez-vous me donner un exemple de situation réelle ?

« Oui. Ça va être par après lorsque je vais débriefer avec mes collègues que je vais me rendre compte que ça m'a influencé et donc ces biais sont parfois en moi que je dois les combattre. C'est vrai quand on recrute, on fait toujours attention à son instinct parce que c'est l'instinct premier qui est très important dans le recrutement. Je pense que le non verbal y joue beaucoup ».

Exemple : « une candidate qui fuyait le regard très fort, même si les compétences sur son CV étaient très intéressantes, mais c'est vrai que ce regard fuyant me donnait l'impression que je n'étais pas l'intérêt, qu'elle n'était pas concentrée sur moi. Je pense que je l'avais invitée pour un entretien sur place et que ça ne s'était pas bien passé. C'est là où je me suis dit que l'instinct c'est vraiment le plus important ».

5. Trouvez-vous que la communication non verbale peut parfois avoir plus de poids que le langage verbal ?

« Sûrement. Vu que ça touche mes biais et mon moi intérieur, je me dis que ça peut vraiment m'influencer très fort sans que je ne me rende compte. Si peut-être j'avais une formation ou des cas plus concrets dans ma carrière, je serai plus éclairé ou plus alerte, sans savoir exactement mettre le doigt dessus, oui je pense que oui. C'est difficile à combattre, ce sont les biais et ça peut être dangereux. Je suis soit noir soit blanc. Je n'ai pas de gris ».

Entretien en présentiel VS entretien en visioconférence

1. Quelle est la première remarque (pensée, réflexion, caractéristique) qui vous vient directement à l'esprit par rapport à ces deux types d'entretien ?

« Facilité pour la partie numérique, à distance. Négatif : pas d'interaction humaine ».

« En présentiel, c'est la confirmation. On se fait une première idée sur la personne dans les premières secondes. Je trouve qu'en vrai c'est encore plus frappant. J'aurai besoin du contact

humain ; c'est pour ça que je suis dans les RH. Si j'ai un collègue qui aurait besoin d'aide, je vais tout de suite sur place je ne vais pas l'appeler ou quoi que ce soit. C'est pour ça que le contact humain est important pour moi ».

2. Remarquez-vous une différence dans la communication non verbale des candidats lors des entretiens en présentiel et ceux en ligne ?

« Oui. Les personnes qui sont derrière la caméra peuvent cacher des choses, peuvent être différentes, peuvent avoir des choses en main (nervosité). Moi par exemple je ne peux pas rester les mains vides et ce que vous ne voyez pas c'est que je suis en train de jouer avec mon badge entre les mains. Voilà je me dis qu'est-ce qu'un candidat peut faire suite à sa nervosité, quand il est mal à l'aise. C'est sûr que quand on a quelqu'un en face de soi, on va le voir tout de suite, assis un peu différemment, se tortillant, se frottant les mains, transpirant... ».

3. Quels sont les éléments non verbaux qui vous semblent importants à observer lors d'un entretien en visioconférence ?

« Les mains ».

4. Pensez-vous que l'écran limite ou change la perception que vous avez de la communication non verbale des candidats ? Si oui, pourquoi ?

« Oui. L'écran fausse beaucoup. Je trouve que c'est l'ère du numérique actuel. On appelle nos parents par Facetime ou par WhatsApp mais quand on les voit en vrai c'est différent. Je vais être beaucoup plus méfiant. C'est là où je vais jouer sur ma zone grise plutôt que noir ou blanc et surtout avoir l'aide des autres dans la partie recrutement parce qu'on a besoin, je trouve, de plusieurs regards objectifs sur une personne ».

5. Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des difficultés à interpréter la communication non verbale lors d'un entretien en visioconférence ? Si oui, comment les avez-vous contournées ?

« Je dirai plutôt mauvaises interprétations où je vais me dire « tiens la personne réagit comme ça ou a fait ceci ou s'est comportée comme ça et je vais peut-être mal le comprendre alors que si je voyais la personne en vrai, je vais voir son non verbal et elle aurait fait rien de mal de faire des gestes comme ça ».

Influence sur la prise de décision

1. La communication non verbale a-t-elle déjà joué un rôle décisif dans votre choix de recrutement d'un candidat ? Si oui, pouvez-vous raconter un cas concret ?

« Je pense mais je vais la mettre en dernier comme la cerise sur le gâteau quand on va construire le feedback après l'entretien avec les autres recruteurs et en cas de doute négatif on veut ponctuer ce doute en se disant qu'il gigotait quand même beaucoup, qu'il n'avait pas l'air à l'aise, etc. C'est là que je vais utiliser les derniers éléments pour clôturer la décision ».

2. Imaginez que vous avez 2 candidats à compétences égales, pensez-vous que leur langage corporel pourrait faire la différence entre eux ?

« C'est vrai qu'on a plus était vers le candidat qui a mieux présenter et mieux parler ».

Exemple : « on a eu deux candidats qui avaient des CV identiques (plus ou moins les mêmes expériences, les mêmes langues, formations...) et on avait une personne qui présentait très bien mais quand on lui demande « est-ce que vous parlez le néerlandais ? » ou « quelle est la date d'aujourd'hui ? » tout de suite on a senti la déstabilisation et la perte des moyens alors que l'autre, arrivée à cette question, elle a tout de suite dit les mots-clés (les jours en néerlandais) après elle a dit « je ne sais pas, je vais demander à mon dictionnaire » et elle a tout de suite rebondit. C'est cette habilité à rebondir qui nous a le plus intéressé que l'autre candidate qui s'est tout de suite décompensée et qui n'a pas trouvé de solution. Cette capacité d'adaptation est importante ».

Conseils et bonnes pratiques

1. Avez-vous quelques conseils à donner aux candidats afin d'optimiser leur communication non verbale lors d'un entretien d'embauche ?

« Prendre conseil des personnes de leur entourage pour faire un bon CV ».

« Se préparer avant l'entretien. On lit la description de fonction ».

« Aller à l'entretien sans se mettre la pression ».

« Ne pas cacher leur communication non verbale. Il faut rester naturel. Rester soi-même, ne pas jouer à un jeu. Rester entier, ne rien changer parce que c'est ce qui va nous permettre de voir la nature de la personne, voir qui elle est et si elle va correspondre à l'ambiance générale et aux valeurs de l'entreprise ».

2. En tant que recruteur, adaptez-vous votre propre langage non verbal en fonction du candidat en face de vous ? Si oui, comment ?

« J'ai la tête de la compassion. Lorsqu'un candidat va me parler de quelque chose de touchant et qui va m'atteindre personnellement, apparemment il y a ma tête qui penche vers la droite. Je sais aussi que si un candidat ne m'intéresse pas et que la parole est à l'autre recruteur ou manager, je vais plus vite me refermer, regarder autre chose ou rire d'un avion qui passe. Mes collègues me disent « on voit tout de suite lorsqu'un candidat ne t'intéresse pas ». Mais si c'est quelqu'un qui ne me connaît pas, il ne va pas le voir ».

Conclusion

1. Y'a-t-il un élément de la communication dont nous n'avons pas encore parlé et auquel vous accordez une certaine importance ?
2. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou partager une expérience qui vous semblerait pertinente pour ma recherche ?

Résumé

Ce présent mémoire a pour objectif de mettre en lumière le rôle de la communication non verbale lors des entretiens d'embauche dans les entreprises belges.

Lors d'une entrevue, plusieurs aspects seraient en jeux : le contact visuel, les expressions faciales, la gestuelle, le vestimentaire... Ces éléments seraient importants pour savoir de quelle manière le recruteur perçoit son candidat.

La première partie de l'étude est consacrée au cadre théorique. Nous y avons retenu les concepts fondamentaux tels que la règle des 3V (verbal, vocal et visuel) de Mehrabian, l'apparence vestimentaire et la manière de converser selon Barrier et l'influence de l'attitude du candidat d'après Frauendorfer & Schmid Mast.

Dans la seconde partie, un cadre empirique a été élaboré grâce à une enquête à la fois quantitative et qualitative. Dans un premier temps, nous avons conçu deux questionnaires, l'un dédié aux recruteurs, l'autre aux candidats. Dans un second temps, nous avons mené six entretiens auprès de recruteurs travaillant à Bruxelles. D'après nos analyses descriptive et interprétative, nous avons constaté que les recruteurs percevaient la communication non verbale d'un candidat comme un indicateur d'engagement ou de désintérêt. Cependant, la prise de décision d'un recruteur sera basée sur l'ensemble des aptitudes d'un candidat (visuelle et verbale). Les deux types de communication sont corrélés : un type ne peut influencer à lui seul une décision professionnelle lors d'un entretien d'embauche.

Mots-clés :

Communication non verbale, entretien d'embauche, entretien virtuel, entretien en présentiel, recruteur, candidat.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo