

Chapitre 1

L'ACTIVITÉ NARRATIVE (*STORYTELLING*) DANS L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Introduction

Lors d'entretiens d'embauche, les recruteurs cherchent à apprécier les compétences de leurs candidats et prédire leur performance future. La recherche en sélection du personnel propose différentes méthodes pour améliorer la validité de ces prédictions (Schmidt & Hunter, 1998). Une méthode consiste à employer des questions dites *comportementales* (Motowidlo, 1999). Ces questions telles que « Pouvez-vous me raconter une situation dans laquelle vous avez dû gérer un client mécontent ? » invitent les candidats à fournir des informations quant à leur comportement lors d'une situation de travail passée spécifique (Roulin *et al.*, 2012) en sollicitant des réponses narratives (Ralston *et al.*, 2003).

La *narration* d'un récit, *storytelling* en anglais, est une activité coopérative entre un narrateur et une audience (Mandelbaum, 2013), respectivement les candidats et les recruteurs, afin d'élaborer le discours ensemble (Bangarter *et al.*, 2012 ; Brosy *et al.*, 2020). Le *récit*, produit de cette activité coopérative, constitue un compte rendu (angl. *account*) d'une situation passée en mettant en scène de manière cohérente des protagonistes et leurs actions qui contribuent à changer une situation initiale en une situation finale (Bietti *et al.*, 2019). Par le biais de cette mise en scène, le *storytelling* permet aux candidats de se construire une image attractive (effectuant ainsi de la gestion d'impression), et par conséquent influençant positivement les chances d'être embauché (Bangarter *et al.*, 2014 ; Stevens & Kristof, 1995).

Cependant, les candidats n'arrivent pas toujours à produire des récits convaincants lorsqu'on leur pose des questions comportementales. En outre, leurs récits contiennent beaucoup d'éléments contextuels mais relativement peu d'informations

quant aux actions qu'ils ont entreprises et aux résultats qu'ils ont obtenus (Bangertter *et al.*, 2014). Étant donné que la recommandation d'embauche des recruteurs est corrélée avec la production de récit et sa qualité, il est important d'aider les candidats à produire des récits complets et représentatifs de leur degré réel de maîtrise d'une compétence (Brody *et al.*, 2020).

Ainsi, l'objectif de ce chapitre est de comprendre le processus du *storytelling* dans le cadre de l'entretien d'embauche. Cela permettra ensuite de proposer des interventions afin d'encourager la production de récits. Pour ce faire, nous situons d'abord le *storytelling* dans l'activité et la culture humaines, ainsi que dans le contexte organisationnel. Puis, il sera question de comprendre comment le *storytelling* peut prendre place dans l'entretien d'embauche et d'identifier les difficultés qu'il crée aux candidats pour ensuite décrire les interventions qu'on peut leur proposer pour les aider dans la production de récits.

Apports théoriques

Le rôle du storytelling dans l'activité et la culture humaines

Nous baignons en permanence dans la narration, par exemple dans les conversations quotidiennes, mais aussi dans les récits par différents médias tels que romans, films, séries télévisées, bandes dessinées, et ainsi de suite. La transmission de différentes croyances populaires (rumeurs, ragots, potins, théories du complot ; Bangertter, 2008) constitue également du *storytelling*. L'activité narrative orale est un aspect central des interactions sociales dans toutes les cultures jusqu'aux plus isolées. Selon Bruner (1986), la pensée narrative constitue un des modes d'entendement fondamental de l'être humain (l'autre étant la pensée paradigmatique ou hypothético-déductive). Cela suggère que le *storytelling* pourrait avoir une fonction adaptative, c'est-à-dire qu'elle peut avoir évolué parce qu'elle confère une sorte d'avantage à des individus ou à des groupes dans les environnements ancestraux de l'humanité, à l'époque du Pléistocène (Scalise Sugiyama, 2001). Ces avantages peuvent être de plusieurs sortes.

D'abord, le récit permet de transmettre des informations pertinentes pour la survie (p. ex. sur les espèces de plantes nocives ou nutritives), facilitant ainsi une sorte d'apprentissage vicariant sans que les interlocuteurs n'aient besoin d'expérimenter par eux-mêmes (p. ex. en ingérant différentes plantes), évitant ainsi de s'exposer à des risques potentiels (p. ex. s'empoisonner) (Bietti *et al.*, 2019). Cela constitue un moyen de s'assurer du bien-être des générations suivantes (McAdams & Guo, 2015). Ensuite, le récit permet de renforcer les liens sociaux entre les individus d'un même groupe en identifiant et sanctionnant les tricheurs et, au contraire, en valorisant les individus qui coopèrent pour le bien du groupe (Bietti *et al.*, 2019 ; Dunbar, 2010), ce qui permet d'augmenter la cohésion du groupe et donc indirectement son potentiel de survie. Enfin, selon l'hypothèse de l'intelligence machiavélique (Byrne & Whiten, 1990) qui postule que la compétition entre individus est un des moteurs de l'évolution de l'intelligence humaine, le *storytelling* permet de manipuler les

croiances et la perception du monde de l'audience afin d'augmenter les bénéfices du narrateur, en contournant la vigilance épistémique des interlocuteurs (Bietti *et al.*, 2019). La vigilance épistémique reposant sur différents mécanismes cognitifs dont la fonction est d'évaluer le risque d'être induit en erreur par son interlocuteur rend les individus méfiants face aux tentatives de manipulation (Sperber *et al.*, 2014). Le *storytelling* met en scène des protagonistes et leurs actions, ou use du discours rapporté pour prétendre citer exactement leurs paroles (Holt, 1996). Ce faisant, les narrateurs suggèrent une certaine interprétation d'une situation, du caractère ou des intentions des protagonistes, mais sans la communiquer explicitement. En laissant l'interlocuteur construire lui-même ces interprétations, ils facilitent la persuasion. Selon cette dernière hypothèse, les bons narrateurs seraient particulièrement avantagés dans les cultures ancestrales. Des observations menées auprès d'un groupe de chasseurs-cueilleurs confirment cela : les narrateurs jugés comme plus talentueux par leurs pairs sont en effet plus populaires et ont plus de succès reproductif que les narrateurs moins talentueux (Smith *et al.*, 2017).

Afin de démontrer un avantage adaptatif du *storytelling*, il est important de montrer les bénéfices qu'il amène au-delà de la capacité linguistique ou communicative en soi (Bietti *et al.*, 2019). Que permet le *storytelling* que d'autres modes de communication ne permettent pas ? En mettant en scène les liens entre des événements et les actions de protagonistes, il permet de donner un sens aux événements non routiniers, inattendus, déstabilisants ou menaçants se passant dans la vie individuelle ou collective (McAdams & Guo, 2015).

Le storytelling dans le contexte organisationnel

Le *storytelling* a également été étudié dans le contexte organisationnel. Il est par exemple un élément constitutif de la culture organisationnelle. Les récits rapportent des actions passées au sein de l'organisation, véhiculent des valeurs de l'entreprise, permettent de générer un engagement et de partager des préoccupations communes (Martin *et al.*, 1983). Par exemple, chez Fedex, on raconte l'histoire de l'employé héroïque qui, lors d'une tempête de neige ayant endommagé les lignes de communication de l'entreprise au sommet d'une montagne, a loué à ses propres frais un hélicoptère pour se rendre sur les lieux et réparer les dégâts, permettant à l'entreprise de rétablir la communication avec ses clients (Collins, 2013). On trouve ce genre de récit héroïque dans de nombreuses entreprises. Parfois même, il s'agit de la même histoire qui apparaît dans des entreprises différentes, comme celle de l'employé qui interdit au directeur de l'entreprise d'entrer dans un laboratoire hautement sécurisé parce que ce dernier ne porte pas de badge d'identification. Le directeur se soumet à l'employé et envoie un sous-directeur chercher son badge. De tels récits paraissent peut-être fantaisistes et leur véracité est parfois suspecte, mais ils permettent de véhiculer des valeurs claires auprès de générations futures d'employés (en l'occurrence : « Ici, tout le monde se soumet aux règles, indépendamment de leur rang ») (Martin *et al.*, 1983).

Dans le contexte organisationnel, le récit est également un comportement utilisé par les leaders charismatiques (Sharma & Grant, 2011) pour mobiliser les employés. Ces leaders qui émergent en situation de crise racontent de façon dramatique les événements concernant l'organisation en question afin d'une part de donner du sens à ces événements et de l'autre, d'établir une relation avec leurs collaborateurs (Bietti *et al.*, 2019). Pour ce faire, ils jouent avec la mise en scène de la narration et de leur performance comme de véritables metteurs en scène et impliquent leur audience dans le récit (Sharma & Grant, 2011). Les leaders charismatiques se servent également du *storytelling* pour motiver un changement au niveau organisationnel. Le récit leur permet d'établir une vision dynamique et positive du changement dans laquelle l'audience, soit les employés, joue un rôle actif (Gill, 2011). En outre, le *storytelling* en tant que stratégie de communication permet aux employés une compréhension plus claire de l'organisation et réduit les incertitudes en donnant les informations nécessaires. De surcroît, le récit promeut l'identification à la culture organisationnelle et permet d'établir une relation plus forte entre le leader et les employés, ainsi que des objectifs pertinents pour tous (Barker & Gower, 2010). Par conséquent, ils acceptent plus facilement le changement, y participent et s'y engagent de manière plus loyale et à plus long terme (Gill, 2011).

Le storytelling comme activité coopérative

Le *storytelling* est une activité qui implique une collaboration active entre les participants, c'est-à-dire entre le narrateur et son audience (Bietti *et al.*, 2019). En effet, l'activité narrative ne consiste pas uniquement en un narrateur qui raconte une histoire et une audience qui écoute. Elle s'apparente plutôt à une *co-construction* à laquelle le narrateur et l'audience participent selon des rôles différents et en coordonnant leurs actions (Bavelas *et al.*, 2000). Cela a été montré par des études expérimentales qui empêchent l'audience de s'impliquer dans l'activité (en la distrayant), ce qui se répercute négativement sur la qualité du récit produit (Bavelas *et al.*, 2000).

La coordination entre le narrateur et l'audience opère sur plusieurs plans. Ils doivent se signaler mutuellement l'intention d'entrer ou de sortir de l'activité de *storytelling*, qui impliquera de suspendre le système de tours de paroles normalement en vigueur lors de la conversation au profit d'un tour de parole prolongé accordé au narrateur (Mandelbaum, 2013). En outre, ils doivent s'assurer à chaque instant de la bonne compréhension de la progression de la narration (Bangerter & Mayor, 2013 ; Norrick, 2007). En effet, une fois que les participants se sont engagés dans la narration, l'audience y participe au moyen de réponses soit *génériques* soit *spécifiques*. Les réponses génériques telles que « *mhm* », « *uh-huh* » et « *oui* » ne comportent pas de contenu et ne sont pas strictement liées à ce qui est raconté au moment de leur production. Elles servent à signaler au narrateur la bonne compréhension et l'attention de l'audience. Au contraire, les réponses spécifiques sont directement liées à ce qui est énoncé et sont le plus souvent des gestes de la main, des expressions faciales ou des

brèves interjections verbales (Bavelas *et al.*, 2000). Un individu faisant partie de l'audience peut également interrompre, corriger ou même co-narrer si celui-ci connaît une partie de l'histoire (Norrick, 2007), et les narrateurs peuvent également solliciter l'aide de l'audience pour cela (Goodwin, 1987).

Storytelling et sélection du personnel : l'entretien d'embauche

Dans le cadre des entretiens d'embauche, les recruteurs ont pour objectif d'identifier les compétences réelles des candidats le plus objectivement possible. Dans ce but, il existe des moyens tels que les entretiens structurés (c'est-à-dire ayant un déroulement uniforme d'un candidat à l'autre, en posant des questions identiques à tous les candidats et en évaluant leurs réponses à l'aide de critères prédéfinis) visant à diminuer la subjectivité des évaluations (Roulin *et al.*, 2012). En ce qui concerne les candidats, leur objectif est de se construire une image attractive tout en mettant en avant leurs compétences (Ralston *et al.*, 2003). Pour ce faire, ils font de la *gestion d'impression*, c'est-à-dire qu'ils tentent de contrôler l'image qu'ils produisent d'eux-mêmes en sélectionnant les informations pour se représenter (Schneider, 1981). La gestion d'impression devient pertinente dans le cadre de la sélection de personnel étant donné que l'impression subjective créée par le candidat influence indirectement l'évaluation des recruteurs par rapport au candidat en question (Stevens & Kristof, 1995).

La gestion d'impression peut prendre différentes formes soit verbales, non verbales ou en montrant directement certains comportements (Stevens & Kristof, 1995). La gestion d'impression verbale peut se diviser en deux tactiques principales : (1) soit les tactiques assertives qui consistent à construire une image proactive de soi en se promouvant soi-même ; (2) soit les tactiques défensives qui ont pour but de réparer son image si celle-ci a pu être endommagée en formulant des excuses ou des justifications (Stevens & Kristof, 1995). Un exemple de tactique assertive pourrait être de décrire ses accomplissements passés. En ce qui concerne les tactiques défensives, un exemple pourrait être de justifier un licenciement en affirmant que les difficultés financières de l'employeur sont la raison de ce licenciement et non pas le candidat en lui-même. La gestion d'impression non verbale peut être le fait de sourire ou de regarder le recruteur, ou le fait de s'habiller de manière professionnelle. Des comportements qui n'ont pas a priori une fonction communicative peuvent également être déployés (p. ex. arriver quelques minutes avant le rendez-vous).

Certains candidats utilisent la *storytelling* pour véhiculer une image attractive tout en décrivant leurs comportements passés face à certaines situations (Ralston *et al.*, 2003). En effet, le *storytelling* constitue un moyen d'implémenter des tactiques de gestion d'impression. De plus, les récits ont un effet particulier sur les recruteurs, car ils véhiculent des impressions de manière dynamique en créant une image plus distinctive donc plus mémorable (Bangerter *et al.*, 2014 ; Brosy *et al.*, 2016). En outre, elles sont considérées comme étant vraies et honnêtes étant donné qu'il est difficile de simuler ou de falsifier les faits (Bangerter *et al.*, 2014). De cette manière, le

storytelling peut être un moyen efficace de se promouvoir et ainsi d'augmenter ses chances d'être sélectionné (Broisy *et al.*, 2016).

Récits spontanés et invités : les questions comportementales

Les récits produits dans un entretien d'embauche peuvent être spontanés ou invités. Le récit spontané est produit par un candidat sans que le recruteur l'y invite de manière explicite. Autrement dit, c'est le candidat qui choisit d'intégrer un récit à son propos en répondant à une question du recruteur. Dans l'extrait 1 (Gosteli-Corvalan, 2017, p. 151), un candidat (C) à un poste d'apprenti mécanicien dans une entreprise en Suisse francophone répond à la question d'un recruteur (R, tour de parole 1) sur le moment où il avait constaté sa motivation pour travailler dans le domaine technique. Le candidat commence à raconter les stages qu'il a effectués chez deux entreprises (tour de parole 2), pour ensuite raconter un récit à propos de la manière dont il avait réparé une console de jeux Nintendo (tour de parole 4). L'inclusion du récit permet de rendre sa réponse plus concrète et de suggérer de manière indirecte un intérêt, une passion ou un talent pour la technique.

Extrait 1 (x = mots incompréhensibles)

- 1 R : d'accord et ça vous avez eu l'occasion de le voir de le côtoyer quand ?
- 2 CA : j'ai fait justement fait un stage à l'ETML d'automaticien puis chez Login aussi,
- 3 R : d'accord
- 4 CA : et sinon une fois j'avais une Nintendo (x) de mille neuf cent huitante environ (x) fonctionnait pas alors j'ai essayé de voir ce qu'elle avait puis pour finir j'ai trouvé et puis j'ai réussi à la faire refonctionner
- 5 R : qu'est-ce qu'elle avait cette Nintendo ?
- 6 CA : y avait un (x) poussière qui s'était posé sur la carte mère alors fallait l'asperger
enfin pas l'asperger mais sprayer un produit spécial par-dessus et ça a refonctionné
- 7 R : ça a refonctionné. Excellent.

Dans l'extrait 1, on peut également noter le rôle joué par le recruteur qui demande au candidat (tour de parole 5) des précisions sur le problème qu'il a résolu, ce qui permet au candidat de raconter plus en détail comment il a résolu le problème (tour de parole 6) et ainsi de se mettre plus en valeur. Le recruteur, visiblement impressionné, évalue le récit de manière positive (tour de parole 7). En plus d'illustrer la notion de récit spontané, cet exemple montre ainsi également la manière dont le

storytelling est une activité coopérative (cf. plus haut) et illustre le rôle que les recruteurs peuvent jouer pour aider les candidats à se raconter.

À la différence des récits spontanés des candidats lors de l'entretien d'embauche, les récits invités sont souvent produits en réponse aux questions comportementales (Bangerter & Gosteli-Corvalan, 2017). En effet, lors des entretiens structurés, les recruteurs questionnent les candidats sur leurs comportements passés dans des situations de travail spécifiques (Bangerter *et al.*, 2014). Les questions comportementales ont pour but d'évaluer dans quelle mesure les candidats présentent les compétences requises pour un poste selon la logique qu'un comportement passé serait un bon prédicteur du comportement futur (Janz, 1989). Ainsi, les recruteurs posent des questions demandant aux candidats de raconter comment celui-ci a géré, par exemple, un client mécontent (p. ex., *pouvez-vous nous raconter une situation dans laquelle vous avez été amené à répondre à un client mécontent ?*) Les questions sur le comportement passé invitent ainsi les candidats au *storytelling* (Ralston *et al.*, 2003). On conseille aux candidats d'adopter le format STAR (*Situation, Task, Action, Result* ; Kessler, 2006) pour les aider à produire des récits complets. Cette mnémotechnique aide les candidats à se souvenir qu'il faut raconter (1) une description de la situation initiale, (2) des informations sur la tâche qui leur incombait, (3) les actions mises en place en guise de solution et (4) le résultat obtenu (Kessler, 2006). On conseille également aux recruteurs d'utiliser cette mnémotechnique afin d'évaluer la complétude des récits produits par les candidats, et, éventuellement, de poser des questions supplémentaires (Roulin *et al.*, 2012). Par exemple, dans l'extrait 1, le recruteur (tour de parole 5) pose une question pour inviter le candidat à développer la situation initiale.

L'extrait 2 (Broisy *et al.*, 2020) illustre le cas d'une question comportementale posée par une expérimentatrice (R, jouant le rôle d'un recruteur) suscitant une réponse narrative de la part du « candidat » (P, un participant à une étude expérimentale).

Extrait 2

- 2 R : Très bien. Et parlez-moi d'une situation où vous avez pris une initiative que vous avez menée à terme.
- 2 P : Alors oui, eum on avait un événement à Montreux, et puis j'ai eu un petit peu en dernière minute que qu'allait venir un gros client pour nous, qui était un client important. Et là, euh j'ai pris l'initiative de contacter euh le son son business heu son son gérant pour qu'il soit là et euh eum j'ai demandé euh de

manière assez autonome au gérant s'il avait la disponibilité et tout ça. Ensuite,

j'ai demandé à mon supérieur s'il pensait que c'était une bonne, une bonne chose

d'amener le gérant dans cet élément. Et oui, ça c'est tout bien, tout bien,

tout à été bien amené et le client était très satisfait.

3 R : et, et finalement ?

4 P : oui c'est-à-dire que le gérant a été à Montreux, le client était là et le client était

très satisfait du fait que son gérant était là avec lui. Ce ça été très bien perçu.

4 R : Très bien, merci.

Dans l'extrait 2, la question comportementale est censée susciter un récit afin de permettre au recruteur d'évaluer la maîtrise de la compétence de prise d'initiative chez le candidat. L'extrait 2 montre une réponse en forme de récit avec des éléments STAR assez complets : la situation (*on avait un événement à Montreux*), la tâche ou l'action (*j'ai pris l'initiative de contacter*) et le résultat (*le client était très satisfait*). Tout comme dans l'extrait 1, le recruteur joue un rôle facilitateur en posant une question de relance au tour de parole 3, amenant ainsi le candidat à développer sa réponse.

Cependant, la qualité d'un récit n'est pas uniquement définie par sa complétude en termes des éléments STAR. Un bon récit doit être plausible, univoque, pertinent et, idéalement, convergent avec les valeurs de l'entreprise tout en reflétant ses propres valeurs et croyances (Ralston *et al.*, 2003). Ces critères semblent vagues et à la fois demandent du temps et de la réflexion, temps qui n'est pas forcément disponible lors d'un entretien (Broisy *et al.*, 2016). Ainsi, le *storytelling* en entretien de sélection est une tâche complexe et il n'est pas clair d'emblée si les candidats sont toujours capables d'y recourir. Il est donc important de se demander dans quelle mesure les candidats produisent des récits en guise de réponse à des questions sur le comportement passé et quels types d'informations figurent dans leur récit, par exemple en utilisant la mnémotechnique STAR comme grille d'analyse.

Les candidats se racontent (pas)

Bangerter *et al.* (2014) ont mené une étude afin de comprendre dans quelle proportion les candidats répondaient aux questions comportementales et de quelle manière le faisaient-ils sur la base du modèle STAR. Utilisant un échantillon de 62 participants majoritairement constitué d'étudiants répondant à des questions comportementales lors d'entretiens d'embauche simulés, ils ont observé que les candidats produisaient relativement rarement des récits (23 % des réponses). Par

contre, les candidats recouraient souvent à des *pseudo-récits* (76 % des réponses), c'est-à-dire des réponses décrivant des situations de travail typiques ou génériques mais qui ne constituent pas une situation spécifique (p. ex., un pseudo-récit pourrait inclure des affirmations comme *j'ai souvent des situations où je dois gérer des tâches en parallèle*). L'hésitation des candidats à produire des récits pourrait être due au fait qu'ils ne savent pas dans quelle mesure le récit est approprié, ou qu'ils aient des difficultés à produire un récit sur demande (Broisy *et al.*, 2016). De plus, lorsqu'on analyse la fréquence des éléments STAR dans les récits produits, les participants fournissent plus d'éléments narratifs situationnels (S) que ceux concernant la tâche (T), l'action (A) et le résultat (R) (Bangerter *et al.*, 2014). Ainsi, une grande partie de leur récit consiste à établir le contexte situationnel. Il est possible que les participants insistent sur le contexte par souci de s'assurer que tous partagent une base de connaissance commune. Cependant, cela les dessert dans le sens où ils ne racontent leurs actions et les résultats que de manière relativement peu détaillée, alors que ce sont ces éléments qui intéressent le plus les recruteurs.

En observant les disfluences (hésitations, pauses remplies) lors des réponses aux questions comportementales (Broisy *et al.*, 2016), deux résultats intéressants ont été mis en lumière. D'abord, lorsque les réponses sont précédées par une ou plusieurs pauses, elles ont moins tendance à être de forme narrative : la durée totale des pauses précédant une réponse narrative est de 3.54 secondes (écart-type = 4.86 secondes), tandis que la durée totale des pauses précédant une réponse non-narrative est de 4.94 secondes (écart-type = 4.79 secondes), la différence étant statistiquement significative. Ensuite, il existe un lien entre la durée des pauses et la recommandation d'embauche. En effet, plus les pauses sont longues avant que le candidat ne réponde, plus la recommandation d'embauche diminue. Ces résultats suggèrent que les candidats sont parfois obligés de retarder leur réponse afin de préparer une réponse appropriée (p. ex. se souvenir d'un exemple approprié à raconter). Lorsque les secondes passent et qu'ils ne trouvent pas d'exemple, ils peuvent recourir à une réponse non-narrative pour gagner du temps ou ne pas faire trop attendre le recruteur, réponse qui est cependant moins appropriée, diminuant ainsi la recommandation d'embauche.

Bangerter *et al.* (2014) ont également montré que la production de récit (mais aussi de pseudo-récits) augmentait significativement la recommandation d'embauche alors que les descriptions de soi (p. ex. *je suis quelqu'un d'ambitieux*) la réduisaient. C'est pourquoi, dans un contexte de sélection du personnel où le recours aux questions comportementales augmente, il est important de comprendre comment amener les futurs candidats à produire plus de récits lors de leurs entretiens d'embauche.

Comment faire pour aider les candidats à produire des récits ?

Comment peut-on aider les candidats à produire des récits efficaces ? Ralston *et al.* (2003) proposent deux possibilités. La première est qu'un instructeur (p. ex. un coach ou un conseiller en orientation professionnelle) produise une critique du récit

en utilisant une grille de critères (p. ex., plausible, univoque, pertinent et idéalement fondé sur les valeurs des recruteurs tout en reflétant ses propres valeurs et croyances) et qu'après le candidat propose une version corrigée du récit qui est ensuite rediscutée en groupe. La deuxième possibilité, plus légère dans sa démarche, voudrait que l'instructeur formule une question initiale suivie de questions additionnelles. Cependant, une telle procédure d'entraînement reste relativement longue et pénible et demande des ressources importantes (p. ex. l'accès des candidats à des coaches ou conseillers formés).

Il est donc utile d'évaluer l'efficacité d'interventions plus restreintes. De telles interventions pourraient aussi être utilisées par les recruteurs en amont ou pendant un entretien comportemental. Parmi les moyens à disposition des recruteurs afin d'encourager l'utilisation du récit dans les réponses, on peut compter (1) le fait de poser des questions de relance ciblées (comme dans les extraits 1 et 2 ci-dessus) ou (2) de fournir des informations aux candidats concernant le type de réponse attendue (Broisy *et al.*, 2020). Afin d'observer dans quelle mesure les questions de relance favorisent la production de récit, une étude expérimentale a été menée où les recruteurs avaient la consigne d'utiliser (ou non) des questions de relance lorsque les candidats ne produisent pas de récit (p. ex. en les encourageant à raconter un récit) ou lorsqu'ils produisent des récits avec des éléments STAR incomplets (p. ex. en leur posant des questions visant à éclaircir un élément STAR). Dans la condition expérimentale, les questions de relance augmentent de manière significative la fréquence de production de récits (de 62 % du temps avant les relances à 85 % suite aux relances) et mènent à un meilleur équilibre des éléments STAR (diminution significative des énoncés sur la situation et augmentation significative des énoncés sur les tâches, les actions et les résultats).

Broisy *et al.* (2020) ont également tenté de comprendre si le fait de fournir des informations sur le type de réponse attendue affecte la production de récits. Dans une de leurs expériences, des étudiants étaient sélectionnés et répartis aléatoirement dans l'une des trois différentes conditions : (1) groupe-contrôle sans aucune information sur la réponse attendue, (2) groupe avec des informations sur les compétences évaluées, et (3) groupe avec des informations détaillées (p. ex. définition d'une question comportementale et exemple de réponse appropriée à visionner en vidéo). Les résultats montrent que la quantité d'information n'influence pas de manière significative la production de récit. Une autre expérience dans la même publication confirme cette conclusion. Il semble donc que le fait d'amener des informations sur les réponses attendues juste avant la situation d'entretien n'aide pas les candidats.

En résumé, il semble que la production de récits lors des entretiens d'embauche peut être favorisée par les questions de relance des recruteurs dans la situation d'entretien, mais que le fait de fournir des informations aux candidats avant l'entretien ne soit pas utile. Ces résultats ouvrent des pistes d'intervention concernant notamment la nécessité de former les recruteurs à l'utilisation des questions sur le comportement passé.

Conclusion

Dans les entretiens d'embauche, les candidats essaient de mettre en avant les atouts de leur candidature au moyen de la gestion d'impression. Il y a différents moyens de faire cela, et un moyen particulièrement approprié pourrait être le *storytelling*, donc de raconter un récit qui met en scène la manière dont on a résolu un conflit, convaincu un investisseur, ou apaisé une cliente, montrant ainsi de manière indirecte qu'on possède des qualités importantes pour un poste donné. Le récit peut être produit de manière spontanée par un candidat, mais il peut aussi être sollicité par le recruteur, notamment lors d'entretiens comportementaux, où les candidats sont invités à raconter leurs comportements dans des situations de travail passées. À mesure que les entretiens comportementaux deviennent de plus en plus fréquents, il sera important pour les candidats de savoir répondre à ces questions de manière compétente (Ralston *et al.*, 2003).

Actuellement, nos travaux suggèrent que les candidats ont souvent de la peine à produire des récits dans de telles situations (Bangerter *et al.*, 2014), et que lorsqu'ils le font, ils produisent principalement des éléments narratifs liés au contexte situationnel plutôt que sur l'action et le résultat (Bangerter *et al.*, 2014). Un facteur qui limite leurs efforts est la difficulté de trouver un exemple de situation passée à raconter dans le peu de temps qui leur est laissé pour répondre (Brody *et al.*, 2016). Nos travaux montrent également que fournir des informations aux candidats quant aux compétences ou à la structure des réponses n'augmentait pas le taux de récit. En effet, les candidats ne produisaient pas significativement plus de réponses narratives. En revanche, les questions de relance de la part du recruteur peuvent aider la production de récits (Brody *et al.*, 2020).

Il semble important de poursuivre ces travaux afin de mieux comprendre les difficultés dans la production de récits et trouver des moyens d'aider les candidats à produire des récits efficaces et qui mettent en valeur leur maîtrise des compétences. Une piste concrète supplémentaire à explorer serait de tester des interventions de coaching brèves, où les candidats reçoivent des conseils personnalisés sur leur manière de répondre aux questions comportementales. De telles interventions pourraient inviter les candidats à réfléchir sur leurs compétences, de penser à des exemples de situations où ils ont montré la possession de telles compétences, et de construire des récits autour de ces exemples.

Les recherches futures devraient également explorer de meilleures manières de mesurer la qualité des récits. Actuellement, nous disposons d'une mesure très grossière de la qualité, notamment si un candidat produit un récit ou pas, et le cas échéant, quels éléments narratifs (STAR) il contient. Mais ces éléments ne nous indiquent pas si le récit est détaillé ou pas ou s'il est convaincant ou pas. En poussant plus loin la réflexion sur la qualité, il serait important de distinguer deux aspects de ce qui constitue un « bon » récit. Le premier est lié au contenu, c'est-à-dire est-ce que les faits relatés dans le récit suggèrent une maîtrise élevée d'une compétence ou pas. Par exemple, quelqu'un qui est en mesure de raconter comment il a effectué une présentation à la direction d'une entreprise pour leur convaincre d'investir dans un nouveau système d'informatique de

gestion a probablement une plus grande maîtrise de la persuasion que quelqu'un qui raconte comment il a convaincu sa collègue d'échanger leurs jours de vacances. Le deuxième aspect est plus lié à la qualité de la performance narrative en elle-même, ce qui correspond à certains critères développés par Ralston *et al.* (2003). Des faits et des actions d'une ampleur comparable (p. ex. convaincre la direction) peuvent être mis en scène de manière très différente, certains candidats étant des conteurs plus habiles que d'autres. Il serait important de savoir dans quelle mesure les recruteurs sont influencés dans leurs évaluations par la performance narrative des candidats, alors qu'ils sont censés évaluer le contenu des récits.

Finalement, il serait important de se pencher sur les différences individuelles entre les candidats sous-jacentes à ces deux aspects de la qualité. Si la théorie de l'entretien comportemental postule que l'aspect du contenu serait plus lié à la maîtrise d'une compétence spécifique (Roulin *et al.*, 2012), l'aspect de la performance narrative serait peut-être plus lié au charisme du candidat en question.

Adrian BANGERTER, Elisabeth GERMANIER

Références

- BANGERTER, A., *La diffusion des croyances populaires : le cas de l'effet Mozart*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2008.
- BANGERTER, A., & GOSTELI-CORVALAN, P., « Taking the initiative in job interviews: Extended responses to questions and storytelling », in S. PEKAREK DOEHLER, A. BANGERTER, G. de WECK, L. FILLIETTAZ, E. GONZÁLEZ-MARTÍNEZ, & C. PETITJEAN (Eds.), *Interactional competences in institutional settings*, Cham, Springer, 2017, p. 117-142.
- BANGERTER, A., & MAYOR, E., « Interactional Theories of Communication », in P. COBLEY & P.J. SCHULZ (Eds.), *Theories and Models of Communication. Handbook of Communication Science*, Berlin, De Gruyter, vol. 1, 2013, p. 257-271.
- BANGERTER, A., CORVALAN, P., & CAVIN, C., « Storytelling in the selection interview? How applicants respond to past behavior questions », *Journal of Business and Psychology*, 29 (4), 2014, p. 593-604.
- BANGERTER, A., ROULIN, N., & KÖNIG, C. J., « Personnel selection as a signaling game », *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 2012, p. 719-738.
- BARKER, R. T., & GOWER, K., « Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world », *The Journal of Business Communication*, 47 (3), 2010, p. 295-312.
- BAVELAS, J. B., COATES, L., & JOHNSON, T., « Listeners as co-narrators », *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 2000, p. 941-952.
- BIETTI, L. M., TILSTON, O., & BANGERTER, A., « Storytelling as adaptive collective sensemaking. *Topics in Cognitive Science* », 11 (4), 2019, p. 710-732.

- BROSY, J., BANGERTER, A., & MAYOR, E., « Disfluent responses to job interview questions and what they entail », *Discourse Processes*, 53 (5-6), 2016, p. 371-391.
- BROSY, J., BANGERTER, A., & RIBEIRO, S., « Encouraging the production of narrative responses to past-behaviour interview questions: Effects of probing and information », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3), 2020, p. 330-343.
- BRUNER, J. S., *Actual minds, possible worlds*, Cambridge, Harvard University Press, 1986.
- Byrne, R. W., & Whiten, A., *Machiavellian intelligence: Social expertise and the evolution of intellect in monkeys, apes, and humans*, Oxford, Oxford University Press, 1990.
- COLLINS, D., « In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project », *Culture and Organization*, 19 (1), 2013, p. 42-61.
- DUNBAR, R., *Grooming, gossip, and the evolution of language*, London, Faber and Faber, 2010.
- GILL, R. (2011), « Using storytelling to maintain employee loyalty during change », *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15), 2011, p. 23-32.
- GOODWIN, C., « Forgetfulness as an interactive resource », *Social Psychology Quarterly*, 1987, p. 115-130.
- GOSTELI-CORVALAN, P., *Organisation interactionnelle des récits conversationnels par des jeunes candidats lors d'un entretien d'embauche*, Thèse de doctorat, Université de Neuchâtel, 2017.
- HOLT, E., « Reporting on talk: The use of direct reported speech in conversation », *Research on Language and Social Interaction*, 29 (3), 1996, p. 219-245.
- JANZ, T., « The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past », in R. W. EDER & G. R. FERRIS (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*, Sage Publications, 1989, p. 158-168.
- KESSLER, R., *Competency-based interviews: Master the tough new interview style and give them the answers that will win you the job*, Franklin Lakes, Career Press, 2006.
- MANDELBAUM, J., « Storytelling in conversation », in J. SIDNELL & T. STIVERS (Eds.), *The handbook of conversation analysis*, Chichester, John Wiley & Sons, 2013, p. 492-507.
- MARTIN, J., FELDMAN, M. S., HATCH, M. J., & SITKIN, S. B., « The uniqueness paradox in organizational stories », *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 1983, p. 438-453.
- MCADAMS, D. P., & GUO, J., « Narrating the generative life », *Psychological Science*, 26 (4), 2015, p. 475-483.
- MOTOWIDLO, S. J., « Asking about past behavior versus hypothetical behavior », in R. W. EDER & H. M. M. (Eds.), *The employment interview handbook*, Sage Publications, 1999, p. 179-190.
- NORRICK, N. R., « Conversational storytelling », in D. HERMAN (Ed.), *The Cambridge companion to narrative*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007, p. 127-141.

- RALSTON, S. M., KIRKWOOD, W. G., & BURANT, P. A., « Helping interviewees tell their stories », *Business Communication Quarterly*, 66 (3), 2003, p. 8-22.
- ROULIN, N., BANGERTER, A., & WÜTHRICH, U., *Réussir l'entretien d'embauche comportemental : la méthode pour identifier et sélectionner les futurs employés performants*, Bruxelles, De Boeck Professionals, 2012.
- SCALISE SUGIYAMA, M., « Food, foragers, and folklore: The role of narrative in human subsistence », *Evolution and Human Behavior*, 22 (4), 2001, p. 221-240.
- SCHMIDT, F. L., & HUNTER, J. E., « The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings », *Psychological Bulletin*, 124 (2), 1998, p. 262.
- SCHNEIDER, D. J., « Tactical self-presentations: Toward a broader conception », in J.T. TEDESCHI (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, New York, Academic Press, 1981, p. 23-40.
- SHARMA, A., & GRANT, D., « Narrative, drama and charismatic leadership: The case of Apple's Steve Jobs », *Leadership*, 7 (1), 2011, p. 3-26.
- SMITH, D., SCHLAEPFER, P., MAJOR, K., DYBLE, M., PAGE, A. E., THOMPSON, J., CHAUDHARY, N., SALALI, G. D., MACE, R., & ASTETE, L., « Cooperation and the evolution of hunter-gatherer storytelling », *Nature Communications*, 8 (1), 2017, p. 1-19.
- SPERBER, D., CLÉMENT, F., HEINTZ, C., MASCARO, O., MERCIER, H., ORIGGI, G., & WILSON, D., « La vigilance épistémique », in T. HERMAN & S. OSWALD (Eds.), *Rhétorique et cognition - Rhetoric and Cognition*, Bern, Peter Lang, 2014, p. 21-68.
- STEVENS, C. K., & KRISTOF, A. L., « Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews », *Journal of Applied Psychology*, 80 (5), 1995, p. 587-606.