

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'impact des comportements non verbaux sur le choix d'un candidat lors d'une entrevue

MÉMOIRE PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION SOCIALE

PAR

HALA BIFERGAANE

AVRIL 2026

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

Sommaire:

Ce mémoire est consacré à l'étude de l'impact des comportements non verbaux sur la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche. Il s'inscrit dans une perspective communicationnelle et psychosociale, en mettant l'accent sur la manière dont les signaux non verbaux influencent la formation de l'impression initiale et, par conséquent, les décisions de recrutement. Nous nous intéressons plus particulièrement aux dimensions telles que le regard, les expressions faciales, la posture, la gestuelle, la voix, la proxémie, l'apparence, la gestion du temps de parole et les rituels interactionnels, qui constituent autant de vecteurs silencieux de communication.

Ce mémoire mobilise comme cadre théorique principal la théorie de la violation des attentes développée par Judee K. Burgoon (1993), selon laquelle les individus possèdent des attentes implicites concernant le comportement de leurs interlocuteurs, et toute déviation par rapport à ces attentes peut produire des effets positifs ou négatifs sur la perception sociale. Ce cadre permet d'analyser les interactions en entretien d'embauche comme des situations hautement normées, dans lesquelles les comportements non verbaux sont interprétés à travers un système de normes sociales et professionnelles implicites.

La démarche méthodologique adoptée repose sur une approche qualitative et s'appuie sur une analyse thématique d'un corpus de conseils professionnels diffusés en ligne à destination des candidats. Ce corpus, composé de 120 recommandations issues de sources spécialisées en ressources humaines et en coaching professionnel, a été analysé afin d'identifier les catégories récurrentes de comportements non verbaux valorisés dans le contexte du recrutement. Cette analyse a permis de dégager huit grandes catégories : regard et expressions faciales, posture et gestuelle, voix et prosodie, proxémie, apparence et hygiène, contact physique, gestion du temps de parole et rituels interactionnels.

Les résultats montrent que le regard et les expressions faciales occupent une place centrale dans les recommandations, suivis par la posture, la gestuelle et la voix. Ces dimensions sont perçues comme des indicateurs majeurs de confiance, de sincérité, de professionnalisme et d'engagement. D'autres signaux, tels que la proxémie, le contact physique et l'apparence, apparaissent moins fréquemment mais restent essentiels pour respecter les codes sociaux et culturels implicites de l'entretien. L'analyse met également en évidence l'existence de normes

interactionnelles fortes, qui définissent la figure implicite du « candidat idéal » attendu par les recruteurs.

Dans une perspective plus large, ce mémoire propose une réflexion sur la dimension performative de l'entretien d'embauche, considéré non seulement comme un échange d'informations, mais comme une véritable mise en scène sociale où chaque comportement contribue à la construction de l'image professionnelle du candidat. Cette étude vise ainsi à enrichir la compréhension scientifique du rôle de la communication non verbale dans les processus de recrutement, tout en soulignant ses implications pratiques pour la formation des candidats et la sensibilisation des recruteurs aux biais d'interprétation. Elle contribue enfin à interroger la place de l'authenticité dans un cadre fortement normé, où la réussite dépend autant du savoir-faire que du savoir-être et de l'intelligence relationnelle.

Sommaire:	2
Résumé.....	7
Abstract:	8
Remerciements :	9
Introduction :.....	10
Chapitre 1 : La problématique de recherche	12
1.1 Aspect scientifique :	13
1.2 Aspect professionnel :	16
1.3 Aspect socio-culturel :	17
Chapitre 2. Revue de la littérature :	18
2.1 La dimension kinésique dans le contexte de l’embauche :	19
2.1.b. Les expressions faciales comme marque d’authenticité :	20
2.1.c. Le contact visuel comme signe d’engagement :	21
2.2 Ton de voix et maîtrise de soi :	22
2.2.a. Rythme de parole et gestion du stress:	23
2.2.b. Modulation vocale pour exprimer l’enthousiasme :	24
2.3 La dimension proxémique et sa relation avec l’espace interpersonnel :	24
2.3.a. L’espace et la perception de la hiérarchie :	25
2.3.b. L’apparence physique et son impact sur la première impression	26
2.3.c. Les stéréotypes liés à l’apparence physique	26
2.3.d. L’apparence et la congruence avec le poste visé:.....	27
2.3.e Trois types d'indices non verbaux sont également identifiés par l'étude : dynamiques, statiques et paralinguistiques, qui se présentent de différentes façons lors des entretiens.....	28
2.4 Les études scientifiques consultées:	29
2.4.a L’étude de DeGroot et Gooty (2009) et son lien avec l’embauche:	29
2.4.b Étude : Analyse de l’étude sur la communication non verbale en milieu professionnel et ses implications pour le recrutement :	29
2.4.c Etude : Judee K. Burgoon, Nonverbal Expectancies and the Evaluative Consequences of Violation:	32

2.4.d Lien avec la question de recherche : l'impact des comportements non verbaux sur la sélection des candidats	33
2.4.e Étude : Analyse de l'étude de Bonaccio et al. et son application aux entretiens d'embauche.....	34
2.4.f Étude : Analyse de l'étude de Forsythe et al. (1985) sur l'impact de l'habillement et son application en contexte d'entretien d'embauche:	36
2.4.g Étude : Analyse de l'étude de Graham, Unruh, et Jennings et son application au recrutement en entretien	39
2.4.h Étude : Analyse de l'étude de Graham, Unruh, et Jennings et son application au recrutement en entretien:	40
2.4.i. Étude: Analyse de l'étude de Nguyen et al. sur l'inférence de l'employabilité et ses particularités en contexte d'entretien:	41
Chapitre 3 : Cadre théorique – La communication non verbale en entretien :	43
3.1 Introduction:	43
3.2 La théorie de la violation des attentes:.....	44
3.2.1 Fondements théoriques:	44
3.2.2 Facteurs influençant les attentes:.....	44
3.2.3 Conséquences des violations:	45
3.3 Dimensions de la communication non verbale en entretien:	45
3.4. Illustrations concrètes des comportements non verbaux en entretien:	46
3.5. Analyse synthétique :	48
3.6 Applications et implications pour le recrutement :	48
3.7. Synthèse en lien avec la problématique de recherche:	49
3.8 Tableau récapitulatif des comportements non verbaux:	51
3.8.a Implications pratiques pour le candidat :	53
3.8.b. Implications pour le recruteur	51
Chapitre 4 : Cadre méthodologique:.....	54
4.1 Utilisation de la grille théorique pour l'analyse:	55
4.2 Justification de la méthodologie:	56
4.3 Nature des données collectées:	57

4.4 Méthodologie de collecte des données:	58
4.5 Méthode d'analyse des données:	58
Chapitre 5:Analyse thématique des données en communication non verbale en entretien	59
5.1 : Principes de l'analyse thématique	62
5.2 : Présentation des catégories thématiques :	62
Chapitre 6 : Interprétation et discussion	65
Chapitre 7 : Conclusion générale	67
Références:.....	67
Annexe 2:.....	77
Annexe 3:.....	79

Résumé

Ce mémoire, inscrit dans le champ de la communication sociale et organisationnelle, explore comment les conseils en communication non verbale (CNV) formulés par les recruteurs influencent l'évaluation des candidats lors d'un entretien d'embauche. À partir d'une analyse qualitative de 120 recommandations issues de sources professionnelles, l'étude examine les dimensions kinésique, vocalique, proxémique, chronémique et d'apparence.

L'analyse thématique permet d'identifier les comportements non verbaux valorisés, tandis que l'induction analytique fait émerger deux affirmations : la conformité aux attentes implicites est perçue comme un indicateur de professionnalisme ; certaines violations contrôlées peuvent toutefois être interprétées positivement lorsqu'elles s'accompagnent de signes de compétence. La théorie des attentes de Judee K. Burgoon offre un cadre pour comprendre les écarts entre comportements attendus et observés.

Les résultats révèlent l'existence de normes implicites pouvant produire des effets discriminants pour les candidats n'adhérant pas aux codes dominants. Le mémoire plaide ainsi pour une lecture plus critique et inclusive de la CNV, en sensibilisant les recruteurs à leurs biais perceptifs et en valorisant la diversité expressive.

Ce travail ouvre la voie à de futures recherches comparatives, interculturelles ou empiriques sur la place de la CNV dans l'évaluation professionnelle.

Abstract:

This thesis, situated within the field of social and organizational communication, aims to understand how nonverbal communication (NVC) advice provided by recruiters influences the evaluation of candidates during job interviews. Through a qualitative analysis of 120 recommendations from professional and expert sources, this work explores the kinesthetic, vocalic, proxemic, chronemic, and appearance-related dimensions within the recruitment context.

The study employs thematic analysis to identify the most frequently valued nonverbal behaviors and analytical induction to formulate two general statements: conformity to implicit expectations is perceived as a sign of professionalism, while certain controlled violations may be positively interpreted if they are accompanied by indicators of competence and authenticity. Judee K. Burgoon's Expectancy Violations Theory provides the theoretical framework for interpreting discrepancies between expected and observed behaviors.

The findings highlight the existence of strong implicit norms that may create discriminatory effects for candidates who do not align with dominant NVC codes. This thesis therefore advocates for a critical and inclusive reading of NVC in recruitment contexts, by raising recruiters' awareness of their perceptual biases and promoting a broader appreciation of behavioral diversity.

This work opens avenues for future research into the role of NVC in professional evaluation, especially through comparative, intercultural, or field-based empirical approaches.

Remerciements :

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de mémoire, Monsieur Jo Katambwe Mulamba, dont l'accompagnement a été bien plus qu'une simple direction académique. Ses conseils éclairés, sa bienveillance et sa capacité à poser les bonnes questions m'ont profondément marquée. À ses côtés, j'ai trouvé un guide, un mentor et, par moments, un véritable ami, capable de m'inspirer et de me soutenir tout au long de ce parcours exigeant.

Je remercie également Madame Diane Jomphe pour son soutien constant, ses encouragements et sa précieuse présence tout au long de mon chemin académique.

Je souhaite aussi exprimer ma reconnaissance aux membres du jury, dont les observations et les retours enrichiront cette réflexion.

Enfin, je remercie de tout cœur ma famille et mes proches, pour leur amour, leur patience et leur soutien indéfectible, qui m'ont portée dans les moments de doute et m'ont permis de persévérer jusqu'au bout de cette démarche universitaire exigeante.

Introduction :

Lors d'une entrevue d'embauche, il ne suffit pas de posséder des qualifications impressionnantes ou une expérience solide pour convaincre. Les premières secondes de l'interaction jouent un rôle déterminant, et les comportements non verbaux du candidat sont souvent au cœur de l'impression initiale. Une posture ouverte, un contact visuel régulier et un sourire naturel peuvent renforcer l'image d'un candidat confiant et professionnel, tandis qu'une attitude nerveuse ou fermée risque de laisser une impression négative. Cette dynamique met en lumière l'importance de comprendre et de maîtriser les signaux non verbaux pour maximiser les chances de réussite.

Les comportements non verbaux incluent une variété d'expressions, allant de la gestuelle à la modulation de la voix. Par exemple, une posture droite et détendue peut communiquer de l'assurance, tandis que des gestes harmonieux et contrôlés accompagnant le discours renforcent la clarté et l'impact des propos. Ces signaux contribuent à créer une connexion émotionnelle avec le recruteur et à établir un climat de confiance dès les premiers instants. Les premières secondes sont souvent suffisantes pour que des jugements intuitifs soient formés, ce qui souligne l'importance capitale des premières impressions.

Cependant, de nombreux candidats ignorent l'importance de ces signaux non verbaux ou rencontrent des difficultés à les maîtriser. Parfois, ce manque de maîtrise résulte d'un stress lié à l'enjeu de l'entretien, ou simplement d'une méconnaissance des attentes implicites des recruteurs. En outre, les différences culturelles ou contextuelles jouent un rôle clé dans l'interprétation des comportements non verbaux. Par exemple, un contact visuel direct, perçu comme un signe de sincérité dans certaines cultures, peut être interprété comme intrusif dans d'autres. Ces variations culturelles ajoutent une complexité supplémentaire à la gestion des comportements non verbaux.

Pour les candidats, la prise de conscience de ces nuances est essentielle. Ils doivent non seulement se préparer sur le contenu de leur entretien, mais aussi s'entraîner à maîtriser leur langage corporel et leurs expressions vocales pour mieux répondre aux attentes du recruteur.

La gestion du stress est un autre facteur crucial qui influence les signaux non verbaux. Un candidat stressé peut adopter des gestes nerveux ou éviter le regard, ce qui risque de nuire à l'image qu'il projette. Des techniques simples, comme la respiration contrôlée ou la préparation mentale avant l'entretien, peuvent aider à réduire ces comportements indésirables.

Cette étude s'appuie sur des recherches scientifiques existantes ainsi que sur des conseils pratiques issus de magazines spécialisés en gestion des ressources humaines. Les études montrent que les signaux non verbaux influencent directement la perception de compétences comme la confiance en soi, l'authenticité et l'adaptabilité. Par exemple, un sourire sincère et un ton de voix engageant peuvent faire toute la différence en instaurant un sentiment de proximité avec le recruteur. Les conseils pratiques complètent ces analyses en proposant des stratégies concrètes pour renforcer l'impact des signaux non verbaux.

Chapitre 1 : La problématique de recherche

Lors d'un entretien d'embauche, l'évaluation d'un candidat ne se limite pas à l'examen des compétences techniques, du parcours professionnel ou des qualifications disciplinaires. Dès les premières minutes, la communication non verbale occupe une place déterminante dans la formation de l'impression initiale. Posture, gestuelle, regard, expressions faciales ou modulation de la voix constituent autant de signaux silencieux susceptibles d'influencer la perception du recruteur et, par conséquent, le déroulement de l'entretien.

Malgré son importance, cette dimension demeure difficile à appréhender pour les candidats. Le stress, la nervosité ou l'incertitude peuvent altérer des comportements habituellement naturels, entraînant des gestes interprétés comme maladroits, fermés ou hésitants. Les variations culturelles ajoutent par ailleurs une complexité supplémentaire : un comportement perçu comme marque de confiance dans une culture peut être compris comme une attitude intrusive ou déplacée dans une autre. Ainsi, la communication non verbale s'impose comme une composante essentielle, mais instable et parfois ambivalente, de la performance en entretien.

L'interprétation de ces signaux présente également des limites du côté des recruteurs. Les perceptions sont influencées par l'expérience professionnelle, les attentes individuelles, les stéréotypes implicites ou encore l'état émotionnel du moment. Une même posture ou un même geste peut alors susciter des jugements divergents selon les observateurs, faisant apparaître la part de subjectivité inhérente au processus d'évaluation. Cette variabilité interroge l'objectivité du jugement, tout en soulignant l'impact potentiel des biais dans l'appréciation des comportements non verbaux.

Ce constat met en lumière un paradoxe central : la communication non verbale joue un rôle majeur dans la dynamique de l'entretien, mais demeure difficile à maîtriser et à interpréter de manière universelle. Bien que certaines recommandations pratiques existent, aucune ne garantit une lecture homogène ou une réception favorable des comportements observés. Cependant, la capacité à ajuster certains aspects de sa communication, notamment la posture, la gestion du

regard ou la modulation vocale, peut contribuer à projeter une image plus assurée et professionnelle.

C'est dans cette zone d'incertitude que s'inscrit la présente recherche, qui s'articule autour de la question suivante : **comment les comportements non verbaux influencent-ils la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche, et comment les candidats peuvent-ils apprendre à maîtriser ces signaux afin de projeter une image professionnelle positive tout en s'adaptant aux variations culturelles et individuelles d'interprétation ?**

L'objectif de cette étude est d'analyser les mécanismes qui sous-tendent la réception des comportements non verbaux, d'identifier les signaux les plus déterminants dans l'évaluation d'un candidat et d'examiner la manière dont ces éléments peuvent être mobilisés de façon stratégique sans compromettre l'authenticité de l'individu. À l'intersection de la psychologie sociale, de la communication et des pratiques professionnelles de recrutement, cette recherche vise ainsi à éclairer un aspect souvent implicite mais central de l'entretien d'embauche, et à offrir une compréhension plus fine du rôle de la communication non verbale dans la construction du jugement professionnel.

1.1 Aspect scientifique

La communication non verbale suscite un intérêt grandissant dans les sciences sociales, notamment pour son rôle crucial lors des entrevues d'embauche. Elle est souvent utilisée pour évaluer des qualités perçues comme essentielles dans le monde professionnel, telles que la confiance en soi, l'adaptabilité ou encore l'authenticité (Bonaccio et al., 2016 ; DeGroot & Gooty, 2009). Les recruteurs s'appuient sur des aspects observables comme le contact visuel, la posture ou les expressions faciales pour former des jugements rapides, ces comportements influençant significativement les perceptions de compétence, de crédibilité et d'employabilité du candidat (Burgoon, Guerrero & Floyd, 2016 ; Knapp, Hall & Horgan, 2014). Par exemple, une posture droite ou une poignée de main ferme projettent une image de professionnalisme et de maîtrise de soi, tandis qu'un sourire sincère peut transmettre une impression de chaleur et de

fiabilité. Cependant, bien que ces premières impressions soient influentes, elles ne garantissent pas toujours une évaluation juste des compétences réelles du candidat.

Une des raisons pour lesquelles la communication non verbale est devenue un sujet d'étude dans les sciences sociales est son rôle dans les interactions humaines quotidiennes. Des chercheurs comme Mark L. Knapp et Judee K. Burgoon ont constaté que les signaux non verbaux constituent souvent un complément au discours verbal, renforçant ou contredisant le message transmis (Knapp, Hall & Horgan, 2014 ; Burgoon, Guerrero & Floyd, 2016). En entrevue, cette dynamique prend encore plus d'importance car les recruteurs tentent d'évaluer non seulement les compétences techniques du candidat, mais aussi sa capacité à interagir dans un environnement professionnel.

Malgré l'importance de ces signaux, peu de recherches, comme celles de Douglas Keenan (1976), de Robert Gifford et al. (1985) ainsi que de Mikhail Kassab et Kashevnik (2024), ont établi des modèles théoriques solides permettant d'expliquer précisément l'impact des comportements non verbaux sur les décisions d'embauche. Plusieurs études portant sur la communication interpersonnelle et la perception sociale, notamment celles de Knapp, Hall et Horgan (2014), de Burgoon, Guerrero et Floyd (2016) ainsi que de Bonaccio et al. (2016), se concentrent davantage sur des contextes généraux de communication et négligent souvent les spécificités des interactions en milieu professionnel. Cela crée un fossé entre les comportements observés en entrevue et leur lien avec des critères de performance mesurables. Par exemple, bien que des gestes ouverts et un ton de voix engageant soient généralement perçus positivement, il reste difficile de quantifier leur effet direct sur le rendement ou l'intégration du candidat au sein d'une équipe.

L'un des principaux défis pour les chercheurs est de déterminer dans quelle mesure ces signaux non verbaux influencent les jugements des recruteurs de manière objective. Les biais implicites, tels que les stéréotypes culturels ou les préférences personnelles, peuvent également jouer un rôle dans la manière dont les signaux sont interprétés. Par exemple, un candidat introverti pourrait être perçu comme moins confiant simplement parce qu'il utilise moins de gestes ou maintient moins souvent un contact visuel, alors que ces comportements peuvent être des traits de personnalité plutôt que des indicateurs de compétence.

Pour répondre à ces lacunes, la présente étude, qui analyse l'impact des comportements non verbaux dans le processus de sélection des candidats en entrevue d'embauche, s'appuie sur des travaux scientifiques et des conseils pratiques issus de la littérature spécialisée en ressources humaines. L'objectif est d'aider les candidats à comprendre et à maîtriser leurs comportements non verbaux afin de les transformer en un atout stratégique. Des recherches comme celles de DeGroot et Gooty (2009) ont démontré que les candidats qui contrôlent leur posture, leur gestuelle et leur vocalique sont généralement mieux perçus par les recruteurs. Ces éléments permettent de projeter une image de confiance et de professionnalisme, des qualités essentielles dans un environnement compétitif.

Les conseils pratiques, souvent tirés de magazines spécialisés¹ ou d'études en psychologie organisationnelle, complètent ces analyses en proposant des stratégies concrètes. Ces recommandations incluent l'entraînement à maintenir une posture droite, à établir un contact visuel équilibré et à moduler la voix pour exprimer clairement ses idées. Par exemple, un candidat qui prend quelques secondes pour respirer profondément avant de répondre à une question complexe peut non seulement réduire son stress, mais aussi transmettre une impression de réflexion et de maîtrise de soi.

En conclusion, la communication non verbale représente un domaine clé des sciences sociales et occupe une place importante dans l'étude des interactions humaines. Bien que plusieurs recherches se soient intéressées aux comportements non verbaux et à leurs effets sur la perception sociale, certaines dimensions liées au contexte spécifique des entrevues d'embauche méritent encore d'être approfondies, notamment en ce qui concerne l'influence de ces comportements sur l'évaluation des candidats. En comprenant mieux les attentes des recruteurs et en maîtrisant leurs signaux non verbaux, les candidats peuvent renforcer leur impact et maximiser leurs chances de succès. Cette étude vise ainsi à établir un lien entre les connaissances théoriques issues de la littérature scientifique et leurs applications pratiques dans le contexte des entrevues d'embauche, en proposant des outils concrets permettant de mieux comprendre l'importance des comportements non verbaux dans le processus de sélection.

Après avoir exploré les bases scientifiques des comportements non verbaux, il est essentiel de se tourner vers les applications concrètes dans le monde professionnel. Cette section mettra en lumière les recommandations et conseils pratiques formulés par les experts en gestion des ressources humaines, offrant aux candidats des stratégies directement applicables pour optimiser leur communication non verbale en entretien.

¹ Parmi les publications et plateformes spécialisées consultées figurent notamment Indexia, Espresso-Jobs, La Voix du Nord ainsi que Sanitas et LinkedIn.

1.2 Aspect professionnel

Dans le contexte des entrevues d'embauche, la communication non verbale (CNV) occupe une place importante dans la manière dont les candidats sont perçus par les recruteurs. Elle permet notamment de transmettre certaines qualités recherchées dans le milieu professionnel, comme la confiance en soi, l'engagement ou la capacité d'adaptation (Bonaccio et al., 2016). Par exemple, le contact visuel peut être associé à l'assurance et à l'attention portée à l'échange, tandis qu'une posture ouverte peut donner l'impression d'une attitude plus accessible et collaborative (Knapp, Hall & Horgan, 2014). Ces comportements non verbaux viennent ainsi compléter l'évaluation des compétences techniques du candidat et influencent les premières impressions du recruteur (DeGroot & Gooty, 2009).

Cependant, l'interprétation de ces signaux demeure parfois subjective et peut varier d'un recruteur à l'autre. Certains comportements peuvent être interprétés différemment selon la personnalité du candidat ou selon le contexte de l'entretien. Par exemple, une personne plus introvertie pourrait être perçue comme moins confiante en raison d'une gestuelle plus discrète ou d'un contact visuel moins soutenu, alors que ces comportements ne traduisent pas nécessairement un manque de compétence ou de motivation (Burgoon, Guerrero & Floyd, 2016). Cette subjectivité montre l'importance pour les candidats de développer une certaine cohérence entre leur discours verbal et leurs comportements non verbaux.

Par ailleurs, même si plusieurs recherches soulignent l'influence des comportements non verbaux sur les premières impressions, les études ne permettent pas toujours d'établir un lien direct entre ces comportements et la performance réelle du candidat au travail (Bonaccio et al., 2016). Les signaux non verbaux doivent donc être considérés comme des éléments complémentaires au contenu professionnel présenté lors de l'entretien.

Les différences culturelles représentent également un élément important dans l'interprétation de la communication non verbale. Certains comportements valorisés dans une culture peuvent être perçus différemment dans une autre. À titre d'exemple, un contact visuel soutenu peut être interprété comme une marque d'assurance dans certains contextes, alors qu'il peut être considéré comme trop direct ou impoli dans d'autres cultures (Matsumoto & Hwang, 2013). Dans un contexte professionnel de plus en plus multiculturel, les candidats doivent donc être conscients de ces différences afin d'adapter leur comportement de manière appropriée.

1.3 Aspect socio-culturel

L'un des principaux défis pour les candidats lors des entretiens d'embauche concerne l'interprétation des comportements non verbaux dans différents contextes culturels. En effet, des éléments comme le contact visuel, la posture ou les gestes ne possèdent pas la même signification selon les cultures (Hall, 1976). Par exemple, dans certaines sociétés, regarder directement son interlocuteur est associé à l'assurance et au respect, alors que dans d'autres contextes, ce comportement peut être perçu comme trop insistant ou impoli. Ces différences peuvent parfois influencer la manière dont les recruteurs perçoivent certains candidats et nuire à une évaluation entièrement objective.

Ces écarts d'interprétation soulèvent également la question des biais culturels dans le processus de recrutement. Certains comportements plus réservés peuvent être interprétés comme un manque de confiance ou de motivation, alors qu'ils reflètent parfois des valeurs culturelles liées à la discrétion ou à l'humilité (Matsumoto & Hwang, 2013). Les décisions prises à partir de ces perceptions risquent alors de reposer davantage sur des impressions subjectives que sur les compétences réelles des candidats.

Dans ce contexte, il devient important pour les candidats de comprendre les attentes culturelles associées aux entretiens d'embauche afin d'adapter certains comportements non verbaux sans pour autant perdre leur authenticité. De leur côté, les recruteurs gagneraient également à développer une meilleure compréhension des différences culturelles liées à la communication non verbale afin de limiter les risques d'interprétation erronée.

Enfin, même si la communication non verbale joue un rôle important dans la création des premières impressions, son influence réelle sur les décisions d'embauche demeure difficile à mesurer avec précision. Une approche plus structurée et davantage appuyée sur les recherches scientifiques pourrait contribuer à rendre les processus de recrutement plus justes et plus inclusifs.

Afin de mieux comprendre l'impact des facteurs socio-culturels sur les comportements non verbaux et leur interprétation lors des entretiens d'embauche, il est pertinent de s'appuyer sur

une revue de littérature permettant d'examiner les principaux travaux réalisés sur cette question ainsi que les limites encore présentes dans ce champ de recherche.

Chapitre 2. Revue de la littérature

Afin de mieux comprendre l'importance des comportements non verbaux lors des entretiens, il est crucial d'explorer les travaux scientifiques qui ont étudié ces signaux et leur impact sur les impressions formées par les recruteurs. La prochaine section s'intéressera aux bases théoriques et aux recherches empiriques, offrant un cadre analytique solide pour identifier les comportements non verbaux les plus influents.

La communication non verbale en recrutement

Cette synthèse de la littérature se concentre sur les contributions majeures dans le domaine, en mettant en lumière les implications pratiques pour les candidats. L'objectif est d'identifier les comportements non verbaux les plus impactants et de fournir des conseils concrets pour aider les postulants à optimiser leur présentation. En comprenant et en appliquant ces principes, les candidats peuvent maximiser leurs chances de laisser une impression positive et de se démarquer dans un marché de l'emploi compétitif.

Dans le cadre d'un entretien d'embauche, la communication non verbale joue un rôle fondamental dans la manière dont les candidats sont perçus. La CNV regroupe un ensemble de comportements qui peuvent être classés selon plusieurs catégories : la kinésique pour les gestes et la posture, la vocalique pour les attributs de la voix (ton, modulation, rythme), la proxémique pour l'utilisation de l'espace personnel, la chronémique pour la gestion du temps dans les échanges (pauses, débit verbal) et l'apparence physique, incluant la tenue vestimentaire et l'hygiène.

Ces dimensions ont un impact direct sur l'impression qu'un candidat projette auprès du recruteur. Par exemple, une posture droite et des gestes maîtrisés (kinésique) transmettent confiance et assurance, tandis qu'un ton de voix clair et posé (vocalique) renforce une image de professionnalisme et de maîtrise. La gestion appropriée de l'espace personnel (proxémique) et des pauses dans le discours (chronémique) peut refléter une bonne adaptabilité et un respect

des normes sociales, des qualités prisées dans un cadre professionnel. Enfin, l'apparence physique reste un facteur déterminant pour la première impression, influençant des perceptions comme la rigueur et la fiabilité.

Depuis les années 1980, de nombreuses études ont exploré l'effet des comportements non verbaux dans divers contextes professionnels, y compris les entretiens d'embauche. Des chercheurs comme Judee K. Burgoon (1978), Robert Gifford et al. (1985), ainsi que Timothy DeGroot et Gooty (2009), ont notamment montré que des éléments comme les gestes, le ton de la voix ou l'attitude générale influencent la manière dont les recruteurs perçoivent les candidats. Plus récemment, les travaux de Bonaccio et al. (2016) ont également souligné l'importance des comportements non verbaux dans les interactions professionnelles. Cependant, malgré ces avancées, le manque de données empiriques spécifiques au contexte des entrevues d'embauche limite encore la capacité à quantifier précisément l'effet de ces signaux non verbaux sur le succès des postulants.

2.1 La dimension kinésique dans le contexte de l'embauche

Dans un processus de recrutement, le langage corporel, ou communication kinésique, joue un rôle crucial dans la perception des candidats. Il reflète des qualités subtiles telles que la confiance, l'authenticité et l'assurance, des éléments souvent difficiles à exprimer uniquement par des mots. Une posture détendue, des gestes naturels et une attitude générale de maîtrise de soi sont autant de signaux qui influencent positivement l'impression initiale d'un recruteur. La kinésique ne se limite pas à un simple outil de communication ; elle devient un levier stratégique pour renforcer l'impact global du message transmis par le candidat. En contexte d'entretien, où chaque détail compte, une communication kinésique maîtrisée peut transformer une interaction ordinaire en une démonstration convaincante de compétence et de professionnalisme.

2.1.a La posture et les gestes comme reflets de confiance

La posture et les gestes constituent des indicateurs clés de la confiance d'un candidat. Maintenir une position droite, avec les épaules détendues, tout en évitant de croiser les bras, projette une image de maîtrise de soi et de professionnalisme. Une posture trop rigide peut signaler de la nervosité ou une préparation artificielle, tandis qu'une posture affaissée peut donner une

impression de désintérêt ou de manque d'énergie. La clé réside dans un équilibre qui traduit à la fois assurance et ouverture. Une posture bien alignée, combinée à un regard direct mais naturel, invite le recruteur à percevoir le candidat comme une personne engageante et fiable.

Les gestes jouent un rôle tout aussi déterminant. Selon DeGroot et Gooty (2009), des mouvements modérés et fluides des mains, en synchronisation avec le discours, renforcent l'impact du message transmis. Par exemple, un candidat qui accompagne son récit de gestes naturels et mesurés capte davantage l'attention de son interlocuteur et apparaît plus sûr de lui. Les gestes, lorsqu'ils sont en harmonie avec le contenu verbal, permettent également de clarifier et d'accentuer des points clés, rendant le discours plus mémorable et percutant.

Toutefois, il est essentiel que les gestes soient bien dosés. Un excès de mouvements peut être interprété comme un signe de nervosité ou de manque de maîtrise, tandis qu'un manque total de gestuelle peut être perçu comme une absence d'engagement ou d'enthousiasme. Les candidats devraient s'efforcer de trouver un juste milieu, en pratiquant des mouvements subtils et significatifs qui appuient leur discours sans détourner l'attention de leur message principal. Par exemple, des gestes qui accompagnent une transition dans le récit ou qui illustrent un concept spécifique peuvent renforcer la clarté et la cohérence du discours. De telles pratiques, bien que subtiles, créent une impression durable de crédibilité et de professionnalisme.

En somme, la communication kinésique, lorsqu'elle est maîtrisée, devient un atout de taille pour les candidats en entretien d'embauche. Elle ne se limite pas à la projection de confiance : elle contribue à établir une connexion authentique avec le recruteur, à mettre en valeur les compétences personnelles et à démontrer une adaptabilité essentielle dans le contexte professionnel.

2.1.b. Les expressions faciales comme marque d'authenticité :

Les expressions faciales, notamment le sourire, jouent un rôle déterminant dans la perception de l'authenticité d'un candidat. Un sourire sincère, qui active naturellement les muscles autour des yeux, est souvent perçu comme un signe de chaleur et d'ouverture. Ce type de sourire, appelé "sourire de Duchenne", établit une connexion émotionnelle immédiate et positive avec le recruteur. L'étude de Bonaccio et al. (2016) souligne que les candidats qui sourient de

manière authentique lorsqu'ils décrivent leurs compétences ou partagent leurs réussites sont perçus comme plus confiants et accessibles. Ces caractéristiques contribuent à renforcer une impression positive et à établir un lien avec le recruteur, créant un climat favorable pour la suite de l'entretien.

Les expressions faciales permettent également de transmettre des émotions en harmonie avec le contenu du discours. Par exemple, un sourire subtil peut souligner un sentiment de satisfaction ou de fierté en parlant d'une réalisation professionnelle, tandis qu'un regard attentif et sérieux peut appuyer la discussion de sujets plus techniques ou complexes. Cette cohérence entre les expressions faciales et les propos favorise une impression de sincérité et de crédibilité.

Cependant, un sourire forcé ou inapproprié peut avoir l'effet inverse, en paraissant peu naturel ou insincère. Un tel comportement risque de créer une dissonance entre les paroles du candidat et son langage non verbal, ce qui peut semer le doute dans l'esprit du recruteur. Les candidats doivent donc veiller à exprimer leurs émotions de manière authentique, en adaptant leurs expressions faciales au contexte et au contenu de leur discours. Une bonne préparation et une prise de conscience de leurs propres expressions faciales peuvent aider les candidats à adopter une communication visuelle plus naturelle et impactante.

2.1.c. Le contact visuel comme signe d'engagement

Le contact visuel est un élément fondamental pour démontrer l'engagement et l'assurance lors d'un entretien. Maintenir un regard régulier, sans fixer intensément, montre au recruteur que le candidat est attentif, impliqué et sûr de lui. Ce contact visuel établit une connexion directe, permettant au candidat de capter l'attention du recruteur et d'instaurer une relation de confiance. Un regard sincère et équilibré donne au discours une dimension plus personnelle et engageante, rendant les propos du candidat plus convaincants.

La gestion du contact visuel doit cependant être ajustée pour éviter les excès. Trop de contact visuel peut être perçu comme intrusif ou inconfortable, ce qui risque de perturber l'échange. À l'inverse, un manque de regard peut donner l'impression de nervosité, de désintérêt ou d'un manque de confiance. Les candidats doivent pratiquer un contact visuel modéré, en alternant entre leur interlocuteur et d'autres points de référence pour garder une dynamique naturelle et

confortable. Cette alternance permet également au candidat de prendre des pauses visuelles, ce qui peut aider à réduire le stress et à maintenir une attitude détendue.

Le contact visuel joue également un rôle essentiel dans l'établissement d'une connexion émotionnelle. En regardant directement le recruteur lors de moments clés, comme lorsqu'ils partagent des expériences ou répondent à des questions difficiles, les candidats montrent leur implication et leur capacité à affronter des situations exigeantes. Cette démonstration de confiance peut influencer positivement la perception globale du candidat, même dans des contextes de forte pression.

2.2 Ton de voix et maîtrise de soi

La manière dont un candidat utilise sa voix, appelée « vocalique », influence grandement la perception de son professionnalisme et de sa stabilité émotionnelle. Les caractéristiques vocales, comme le ton, le rythme ou le volume, révèlent des aspects clés de sa personnalité et de sa capacité à gérer la pression. Selon Bonaccio et al. (2016), un ton assuré et bien modulé peut renforcer l'impression de confiance et de maîtrise de soi, deux qualités essentielles pour convaincre un recruteur.

Un ton clair et posé transmet une impression de maîtrise et de préparation, tandis qu'un rythme modéré permet de structurer le discours de manière fluide et compréhensible. Par exemple, un candidat qui parle trop vite peut être perçu comme stressé ou mal préparé, alors qu'un rythme trop lent risque de donner une impression de manque d'énergie ou de dynamisme. La modulation vocale, c'est-à-dire la capacité à ajuster son ton en fonction du contenu et du contexte, est également un indicateur important de compétence en communication. Une voix animée et expressive peut captiver l'attention, tandis qu'un volume trop bas ou monotone peut réduire l'impact du message.

La vocalique ne se limite pas à la simple transmission d'informations ; elle participe à la création d'une expérience émotionnelle pour l'interlocuteur. Par exemple, un ton enthousiaste peut souligner la passion pour un projet, tandis qu'une voix calme et posée peut rassurer le recruteur sur la capacité du candidat à gérer des situations complexes. Une bonne maîtrise de la

voix permet donc aux candidats de se démarquer en ajoutant une dimension humaine et engageante à leur discours.

En combinant une posture confiante, des gestes contrôlés, des expressions faciales authentiques, un contact visuel approprié et une vocalique maîtrisée, les candidats peuvent transmettre une image positive et professionnelle lors des entretiens. Ces comportements, bien intégrés et cohérents, deviennent des outils précieux pour se démarquer et maximiser leurs chances de succès.

2.2.a. Rythme de parole et gestion du stress

Le rythme de parole d'un candidat est souvent perçu comme un indicateur clé de sa capacité à gérer le stress. Un débit modéré, ponctué de pauses réfléchies, montre une aptitude à structurer ses idées et à rester calme sous pression. Une telle approche donne au candidat le temps de formuler des réponses claires et précises, tout en projetant une image de contrôle de soi. Par exemple, selon Burgoon et Walther (1990), un candidat qui prend une brève pause avant de répondre à une question complexe démontre qu'il réfléchit attentivement et ne se précipite pas. Cette gestion réfléchie du temps dans le discours traduit également une capacité à prioriser la clarté et la précision, des qualités recherchées pour des rôles nécessitant des décisions mûrement réfléchies.

Un rythme de parole trop rapide peut indiquer de la nervosité ou un excès de stress, ce qui peut nuire à l'impression globale laissée au recruteur. En revanche, un débit trop lent pourrait être perçu comme un manque de dynamisme ou d'assurance. Trouver un équilibre dans le rythme de parole permet au candidat de maintenir l'attention de son interlocuteur tout en créant une atmosphère professionnelle et engageante. Les candidats peuvent s'exercer à modérer leur débit de parole en simulant des entretiens ou en utilisant des techniques de respiration profonde pour mieux gérer leur stress.

Les pauses stratégiques sont également un outil puissant pour marquer les points essentiels d'un discours. En intégrant ces pauses à des moments clés, le candidat donne au recruteur le temps de digérer les informations présentées et d'apprécier la structure logique du discours. Cette

pratique renforce l'impression de maîtrise et d'assurance, deux qualités hautement valorisées dans un contexte d'entretien.

2.2.b. Modulation vocale pour exprimer l'enthousiasme

L'intonation et le volume de la voix sont des outils précieux pour transmettre l'enthousiasme et l'engagement d'un candidat. Une voix dynamique et modulée, sans excès, reflète la motivation et la passion d'un candidat pour son métier. L'étude de Bonaccio et al. (2016) montre que les postulants qui ajustent leur intonation en fonction du contenu de leur discours sont perçus comme plus investis et convaincants.

Par exemple, un candidat qui élève légèrement le ton lorsqu'il évoque ses réussites témoigne subtilement de sa fierté et de son implication, renforçant ainsi son impact auprès du recruteur. Une modulation vocale variée donne de la vie au discours et évite la monotonie, ce qui capte l'attention et maintient l'intérêt de l'interlocuteur tout au long de l'entretien.

Cependant, il est crucial que ces variations vocales restent naturelles et adaptées au contexte. Un volume trop élevé ou une intonation excessive pourrait être perçu comme agressif ou artificiel. À l'inverse, un ton trop bas ou monotone risque de donner une impression d'ennui ou de manque d'enthousiasme. Les candidats doivent trouver un équilibre en s'entraînant à adapter leur voix au contenu et à l'émotion qu'ils souhaitent transmettre, tout en restant authentiques.

La modulation vocale permet également de transmettre des messages subtils liés à l'attitude et aux compétences du candidat. Par exemple, un ton calme et posé peut rassurer le recruteur sur la capacité du candidat à gérer des situations stressantes, tandis qu'un ton chaleureux et engageant peut renforcer l'impression de convivialité et d'ouverture. En utilisant ces techniques de manière consciente, les candidats peuvent maximiser l'impact de leur communication orale.

2.3 La dimension proxémique et sa relation avec l'espace interpersonnel

La proxémique, ou la gestion de l'espace personnel, joue un rôle clé dans la manière dont un candidat est perçu. L'espace qu'il maintient avec son interlocuteur peut envoyer des signaux subtils sur son adaptabilité et son respect des normes sociales. Selon Hall (1966), les différentes distances, intime, personnelle, sociale et publique, sont associées à des règles implicites qu'il

convient de respecter. En entretien, ces règles prennent une importance particulière, car elles influencent la dynamique de l'interaction.

Un candidat qui ajuste naturellement sa distance par rapport au recruteur montre sa capacité à s'adapter au contexte et à créer une interaction confortable. Par exemple, s'il évite d'être trop distant ou trop proche, il projette une image de professionnalisme et d'attention aux besoins de l'autre. Une proximité excessive peut être perçue comme envahissante, tandis qu'une distance trop grande peut suggérer un désintérêt ou un manque d'engagement. Cette maîtrise de l'espace, combinée à une attitude respectueuse, est souvent perçue comme un signe de maturité sociale et d'aisance relationnelle.

Les recherches de Burgoon (1978) sur les violations des attentes soulignent l'importance des comportements inattendus dans la gestion de l'espace. Par exemple, un candidat qui adapte subtilement sa position en fonction des signaux non verbaux du recruteur montre une sensibilité aux dynamiques relationnelles. Ce comportement projette une image positive, en montrant qu'il est à l'aise dans des interactions sociales et qu'il comprend les exigences des relations professionnelles.

2.3.a. L'espace et la perception de la hiérarchie

La façon dont un candidat se positionne dans l'espace par rapport à son interlocuteur peut également refléter sa perception de la hiérarchie. Une proximité excessive ou une distance marquée pourrait être interprétée comme un manque de respect ou d'assurance. Ces perceptions sont particulièrement importantes pour des postes impliquant des interactions fréquentes avec différents niveaux hiérarchiques. Les candidats doivent veiller à adopter une posture et un positionnement qui traduisent respect et compréhension des codes sociaux propres au rôle visé.

Par exemple, un candidat à un poste de direction pourrait choisir de réduire légèrement la distance physique pour établir un contact plus direct et démontrer sa confiance, tout en maintenant une attitude respectueuse. À l'inverse, un candidat à un poste subordonné pourrait opter pour une distance légèrement plus formelle, reflétant sa compréhension des dynamiques hiérarchiques.

2.3.b. L'apparence physique et son impact sur la première impression

L'apparence physique, bien que parfois considérée comme superficielle, joue un rôle central dans les premières impressions. Dès les premiers instants, l'apparence d'un candidat influence la perception de son professionnalisme, de sa fiabilité et de sa crédibilité. Une tenue appropriée et soignée renforce une image de rigueur et de préparation, des qualités essentielles pour marquer favorablement un recruteur.

La tenue vestimentaire est souvent un reflet de la capacité d'un candidat à s'adapter aux normes sociales et professionnelles de l'entreprise. Un choix vestimentaire bien adapté au contexte de l'entretien démontre une compréhension des attentes organisationnelles. Par exemple, une tenue formelle peut convenir à un environnement corporatif, tandis qu'un style plus décontracté peut être mieux perçu dans des entreprises créatives. Selon Forsythe (1990), ces choix influencent directement la perception de compétence et de crédibilité d'un candidat.

En revanche, une tenue jugée inappropriée ou trop décontractée peut nuire à l'image du candidat, même si ses compétences répondent parfaitement aux exigences du poste. Ainsi, il est crucial pour les candidats de prendre en compte les normes spécifiques à l'entreprise et au secteur d'activité afin de projeter une image cohérente et professionnelle.

Enfin, l'apparence physique va au-delà de la tenue vestimentaire pour inclure des éléments tels que l'hygiène personnelle et la présentation générale. Des détails comme des vêtements bien ajustés, des chaussures propres et une coiffure soignée renforcent l'impression d'attention aux détails et de respect pour le processus d'embauche. Une telle préparation, bien que simple, peut faire une différence significative dans la manière dont un recruteur perçoit un candidat, contribuant à maximiser ses chances de succès.

2.3.c. Les stéréotypes liés à l'apparence physique

Toutefois, l'apparence physique peut également être la source de stéréotypes susceptibles d'influencer, de manière inconsciente, le jugement des recruteurs. Des biais implicites liés à l'âge, au genre ou à l'origine ethnique peuvent interférer dans les décisions d'embauche. Par exemple, certains recruteurs peuvent accorder plus d'attention à l'apparence d'un candidat qu'à

ses compétences réelles. Ces biais, bien qu'involontaires, peuvent entraîner des jugements biaisés qui affectent l'équité du processus de sélection.

Pour les candidats, contrer ces stéréotypes passe par une attention particulière portée à leur apparence et à leur posture. Une apparence soignée, combinée à une attitude confiante, peut permettre de contourner ces biais inconscients. Par ailleurs, il est important que les candidats choisissent une tenue qui reflète non seulement leur personnalité, mais aussi les valeurs et la culture de l'entreprise. Ce choix vestimentaire peut aider à projeter une image de professionnalisme et à renforcer leur crédibilité.

Lutter contre les stéréotypes ne repose pas uniquement sur le candidat, mais également sur la sensibilisation des recruteurs aux biais implicites. Une prise de conscience accrue au sein des entreprises pourrait contribuer à limiter l'influence de ces stéréotypes sur les décisions d'embauche et à favoriser une évaluation plus équitable.

2.3.d. L'apparence et la congruence avec le poste visé

L'aspect physique d'un candidat est également analysé en fonction de son adéquation avec le poste et la culture de l'entreprise. Une tenue formelle et élégante peut être attendue pour un poste de direction, tandis qu'un style plus décontracté pourrait mieux convenir à un environnement créatif. Cette « congruence » entre l'apparence du candidat et le rôle visé renforce l'idée de compatibilité organisationnelle (« fit »).

Par exemple, un candidat postulant à un poste dans une grande entreprise financière devrait privilégier une tenue stricte et professionnelle, symbolisant sa rigueur et sa capacité à adhérer aux codes formels. À l'inverse, un candidat s'intégrant dans une start-up axée sur l'innovation pourrait opter pour une tenue plus décontractée, indiquant sa compréhension de l'environnement flexible et dynamique de l'entreprise. Ce type d'ajustement montre non seulement que le candidat connaît l'organisation, mais qu'il est également prêt à s'y intégrer harmonieusement.

Enfin, l'apparence physique ne se limite pas à la tenue vestimentaire. Des éléments comme l'hygiène personnelle, la coiffure, les accessoires ou encore la posture générale influencent également la perception du recruteur. Une présentation soignée, incluant des vêtements bien

ajustés, des chaussures propres et une posture confiante, contribue à renforcer l'image d'un candidat sérieux et professionnel.

En maîtrisant la gestion de l'apparence physique et en adoptant une tenue adaptée au poste visé, les candidats peuvent maximiser leurs chances de laisser une impression positive et professionnelle. Ces éléments, bien que non verbaux, constituent des outils essentiels pour se démarquer et convaincre lors des entretiens d'embauche. Une attention portée à ces détails peut transformer une première impression en un avantage stratégique, renforçant ainsi les chances de succès du candidat.

2.3.e Trois types d'indices non verbaux sont également identifiés par l'étude de Bonaccio et al. (2016) : dynamiques, statiques et paralinguistiques, qui se présentent de différentes façons lors des entretiens.

1. **Indices dynamiques** : Ceux-ci incluent les gestes, la posture et les expressions faciales. Ces comportements, souvent spontanés, jouent un rôle important dans la transmission de l'attitude, de la confiance et de l'engagement du candidat. Par exemple, un candidat qui adopte une posture droite tout en utilisant des gestes mesurés pour accompagner son discours peut paraître plus sûr de lui et mieux préparé.
2. **Indices statiques** : Bien qu'ils soient moins flexibles, ces indices, tels que l'apparence physique et la tenue vestimentaire, contribuent également à la perception globale des candidats. Bonaccio et al. (2016) soulignent que ces éléments influencent les premières impressions des recruteurs, même lorsque ces jugements demeurent inconscients. Malgré les règles encadrant les pratiques de recrutement, ces indices visuels continuent souvent d'influencer la perception du professionnalisme et de la capacité d'adaptation d'un candidat.
3. **Indices paralinguistiques** : Ces indices comprennent notamment le ton, le débit de parole et l'intensité de la voix. Selon Bonaccio et al. (2016), les variations dans le ton et le rythme de la parole sont fréquemment associées à des traits comme la confiance ou l'extraversion. Une voix calme et posée, accompagnée de pauses régulières, peut être interprétée comme un signe de réflexion et de maîtrise de soi. Ces éléments sont particulièrement valorisés dans les postes où la communication orale occupe une place importante.

2.4 Analyse des études scientifiques portant sur la communication non verbale en entretien d'embauche:

2.4.a L'étude de DeGroot et Gooty (2009) et son lien avec l'embauche

Dans leur étude de 2009, DeGroot et Gooty examinent en détail comment les recruteurs peuvent faire appel aux indices non verbaux pour attribuer des caractéristiques de personnalité aux candidats lors des entretiens d'embauche. Cette étude se concentre particulièrement sur des caractéristiques fréquemment recherchées dans le monde du travail, telles que l'extraversion, la conscience de soi et l'ouverture d'esprit, en étudiant comment elles peuvent être perçues à travers des comportements non verbaux.

D'après DeGroot et Gooty, les signaux non verbaux ont un impact significatif sur la façon dont les recruteurs élaborent des jugements rapides et intuitifs sur la personnalité des candidats. Ces jugements, souvent formés dans les premières secondes d'un entretien, influencent la perception globale du candidat et, par conséquent, les décisions de recrutement. Par exemple, un contact visuel direct et des expressions faciales captivantes, telles qu'un sourire authentique, sont liés à des perceptions positives d'extraversion et de fiabilité. Ces qualités, essentielles dans de nombreux environnements professionnels, se révèlent particulièrement bénéfiques dans des postes qui exigent des interactions sociales régulières ou un travail collaboratif.

Lors de l'entretien, ces comportements consolident l'image d'un candidat confiant, honnête et capable de créer des liens facilement, ce qui peut avoir un impact positif sur la décision du recruteur. Cela met en évidence l'importance pour les candidats de maîtriser ces signaux non verbaux afin d'influencer favorablement les impressions initiales et de renforcer leur candidature.

2.4.b: Analyse des comportements non verbaux en contexte professionnel et de leurs implications dans l'évaluation des candidats:

L'étude intitulée "*Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and Research Agenda*" explore l'importance de la communication non verbale dans les interactions

professionnelles. Bien qu'elle ne se concentre pas spécifiquement sur le recrutement, cette recherche offre des perspectives précieuses pour affiner le processus d'embauche en soulignant le rôle crucial des signaux non verbaux dans la formation des premières impressions (Kudesia & Elfenbein, 2016).

L'étude met en lumière plusieurs dimensions essentielles de la CNV, notamment les gestes, les expressions faciales, la posture, ainsi que les caractéristiques vocales, telles que le ton, le volume et le rythme. L'apparence générale, incluant la tenue vestimentaire, est également abordée. Ces éléments, particulièrement marquants lors d'un premier contact, jouent un rôle déterminant dans la perception du candidat. Par exemple, une posture ouverte, des gestes maîtrisés et un contact visuel assuré transmettent des messages de professionnalisme, de confiance et d'authenticité — des qualités souvent recherchées par les recruteurs.

La vocalique, qui englobe l'expression vocale d'une personne, est également examinée comme un outil pour véhiculer des émotions et des intentions. Un ton calme et bien posé renforce l'impression de maîtrise de soi et de professionnalisme, tandis qu'un débit rapide ou haché peut refléter de l'anxiété ou un manque de préparation. Ces indices vocaux aident les recruteurs à évaluer la capacité d'un candidat à gérer le stress et à s'exprimer avec assurance, des compétences essentielles dans de nombreux contextes professionnels.

L'apparence physique est un autre aspect mis en avant. Bien que théoriquement secondaire dans la prise de décision, des éléments visuels tels que la tenue ou l'hygiène influencent souvent inconsciemment la perception des recruteurs. Un candidat qui se présente de manière soignée peut involontairement transmettre des valeurs de rigueur et de professionnalisme, renforçant ainsi une évaluation favorable.

En outre, l'étude insiste sur la capacité de la CNV à exprimer des sentiments. Des gestes comme un sourire sincère ou un regard confiant peuvent rendre un candidat plus accessible et engageant, des qualités particulièrement importantes pour des postes impliquant des interactions fréquentes avec des clients ou des collègues. Ces signaux non verbaux permettent aux recruteurs de mieux comprendre la personnalité d'un candidat et sa capacité à s'intégrer harmonieusement dans une équipe.

Enfin, cette recherche met en évidence la manière dont les éléments non verbaux peuvent renforcer la cohérence entre les compétences d'un candidat et les attentes liées au poste. Le langage corporel devient ainsi un levier supplémentaire pour ajuster les évaluations et affiner les décisions d'embauche.

Cette étude de Kudesia et Elfenbein (2016) s'inscrit directement dans notre réflexion sur l'impact des comportements non verbaux dans le processus de sélection des candidats. Bien qu'elle porte plus largement sur les interactions professionnelles, elle met en évidence plusieurs dimensions essentielles de la communication non verbale, notamment les gestes, les expressions faciales, la vocalique et l'apparence physique. Ces éléments constituent des repères pertinents pour analyser la manière dont les recruteurs interprètent les comportements des candidats lors des entretiens d'embauche. Ainsi, cette recherche offre un cadre théorique utile pour mieux comprendre le rôle de la communication non verbale dans l'évaluation des candidats et dans la formation des premières impressions en contexte de recrutement.

Notre étude s'appuie sur ces dimensions pour comprendre comment les candidats peuvent utiliser consciemment leur communication non verbale pour maximiser leur impact sur les recruteurs. Par exemple, la posture ouverte et le sourire sincère, identifiés comme des signaux de confiance et d'authenticité, sont des outils essentiels pour projeter une image positive et professionnelle. De même, la vocalique joue un rôle crucial dans la transmission de la maîtrise de soi et de l'enthousiasme, des qualités qui influencent fortement les décisions des recruteurs.

L'apparence physique, bien qu'indirectement liée aux compétences, est également un facteur clé pour répondre aux attentes implicites des recruteurs. En adoptant une présentation soignée et en s'alignant sur les codes vestimentaires de l'entreprise, les candidats peuvent renforcer leur compatibilité perçue avec la culture organisationnelle, un aspect souvent décisif dans les choix de recrutement.

Enfin, cette étude met en avant l'importance de la cohérence entre les signaux non verbaux et les attentes du poste. Cela résonne directement avec notre question de recherche, qui vise à explorer comment les candidats peuvent ajuster leurs comportements non verbaux pour se démarquer positivement lors des entretiens. En combinant ces éléments, notre recherche aspire à fournir des outils pratiques pour guider les candidats dans l'optimisation de leur

communication non verbale et maximiser leurs chances de succès dans un processus de sélection compétitif.

En résumé, bien que l'étude de Bonaccio et al. (2016), ne soit pas spécifiquement axée sur le recrutement, ses contributions théoriques et empiriques offrent des insights précieux qui enrichissent notre analyse de l'impact des comportements non verbaux dans les entretiens d'embauche. Cette connexion renforce la pertinence de notre démarche et jette les bases pour approfondir l'influence des signaux non verbaux sur les jugements des recruteurs.

2.4.c Etude de Judee K. Burgoon, Nonverbal Expectancies and the Evaluative Consequences of Violation:

La recherche de Judee K. Burgoon (1978), essentielle pour notre étude, examine l'impact des comportements non verbaux qui s'écartent des attentes sur les jugements et les évaluations des autres. Burgoon (1978) explique que chaque individu a des attentes profondément enracinées, fondées sur des normes sociales, des expériences passées et le contexte relationnel. Lorsqu'un comportement non verbal ne respecte pas ces attentes, il s'agit d'une "violation des attentes". Cette réaction peut être perçue de manière positive ou négative, selon la nature de la transgression et le point de vue de l'observateur.

Burgoon (1978) identifie divers comportements non verbaux qui suscitent des attentes, comme le contact visuel, la posture, les gestes ou encore la distance physique. En entretien d'embauche, un candidat qui adopte un contact visuel régulier, une attitude ouverte et des gestes mesurés répond généralement aux attentes liées à la confiance et à l'expertise. À l'inverse, une posture trop détendue ou trop rigide peut surprendre ou même déranger le recruteur, qui pourrait interpréter ces signaux inattendus comme un manque de préparation ou d'assurance.

Un concept clé de cette étude est la valence de récompense, selon lequel les comportements inattendus sont souvent mieux tolérés, voire valorisés, lorsque la personne est perçue positivement (par exemple, en raison de son apparence ou de son charisme). Lors d'un entretien, un candidat à l'apparence soignée ou perçu comme charismatique pourrait bénéficier d'une interprétation plus clémentine de ses comportements inhabituels. Par exemple, un geste nerveux pourrait être interprété comme un signe de réflexion chez un candidat perçu comme compétent, alors qu'un autre serait jugé plus sévèrement.

Burgoon (1978) souligne également que certains comportements inhabituels peuvent être perçus comme des atouts, surtout dans des environnements qui valorisent la créativité et l'innovation. Un geste expressif ou une attitude spontanée peuvent être interprétés comme des signes d'aisance ou de créativité. Par ailleurs, dans un contexte formel comme un entretien, des signaux attendus tels qu'une poignée de main ferme et mesurée renforcent souvent l'évaluation positive du recruteur. Toutefois, un candidat doté d'une forte présence pourrait utiliser une gestuelle subtile et maîtrisée pour appuyer son discours et laisser une impression durable.

2.4.d Lien avec la question de recherche : l'impact des comportements non verbaux sur la sélection des candidats

Par ailleurs, parmi les études examinées, celle de Burgoon (1978) se distingue comme étant la plus utile pour notre recherche. En effet, elle fournit un cadre théorique clair et applicable pour analyser les comportements non verbaux dans des situations d'évaluation, comme les entretiens d'embauche. La théorie des violations des attentes permet de décoder les réactions des recruteurs face à des signaux non verbaux inattendus, ouvrant la voie à des stratégies concrètes pour les candidats. Cette pertinence unique renforce sa position centrale dans notre étude.

Cette étude de Burgoon (1978) offre un cadre théorique essentiel pour comprendre comment les comportements non verbaux influencent les perceptions des recruteurs et, par extension, les décisions d'embauche. En explorant la manière dont les violations des attentes peuvent générer des jugements positifs ou négatifs, cette recherche éclaire les mécanismes par lesquels les candidats peuvent influencer les premières impressions à leur avantage.

Dans le contexte de notre question de recherche, cette théorie met en lumière des opportunités stratégiques pour les candidats. Par exemple, comprendre les attentes implicites des recruteurs et y répondre par des signaux non verbaux cohérents — tels qu'un contact visuel assuré ou des gestes mesurés — peut renforcer leur positionnement en tant que candidats compétents et confiants. Par ailleurs, certaines violations positives des attentes, comme un geste spontané mais pertinent, peuvent être exploitées pour projeter une image d'originalité ou de créativité, des qualités particulièrement recherchées dans certains secteurs ou postes.

De plus, la valence de récompense identifiée par Burgoon (1978) souligne l'importance d'autres aspects, tels que l'apparence et le charisme, dans l'interprétation des comportements non verbaux. Cela rejoint notre objectif d'aider les candidats à maximiser leur impact en maîtrisant non seulement leurs comportements mais aussi les signaux subtils qui influencent la perception des recruteurs.

Cette étude met également en garde contre les risques liés aux comportements inattendus. Une posture trop détendue ou un manque de contact visuel pourrait nuire à l'évaluation d'un candidat, même compétent. En sensibilisant les candidats à ces pièges, notre recherche vise à leur fournir des outils pour naviguer efficacement dans les attentes implicites et explicites des recruteurs, renforçant ainsi leur capacité à laisser une impression favorable.

En somme, l'étude de Burgoon (1978) s'intègre parfaitement dans notre exploration de l'impact des comportements non verbaux sur le processus de sélection. Elle offre une grille d'analyse pertinente pour décoder les dynamiques complexes des interactions en entretien et propose des pistes concrètes pour optimiser la communication non verbale. Ces constats enrichissent notre démarche et renforcent la pertinence de notre contribution au domaine du recrutement.

2.4. 2. Analyse de l'étude de Bonaccio et al. appliquée au contexte des entretiens d'embauche

Dans leur étude *Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace* (2016), Bonaccio et ses collègues explorent le rôle central de la CNV dans les interactions professionnelles. Ils mettent en lumière des éléments comme les gestes, la posture, le ton de la voix et l'utilisation de l'espace, en montrant comment ces signaux influencent nos perceptions et les dynamiques de groupe. Leur analyse souligne que la CNV ne se contente pas d'accompagner le discours : elle peut renforcer, nuancer ou même contredire les messages verbaux, jouant ainsi un rôle crucial dans l'évaluation des individus.

Les auteurs montrent également que certains signaux non verbaux, tels qu'un sourire sincère ou un contact visuel constant, renforcent des impressions positives, comme la sincérité ou la confiance en soi. À l'inverse, des gestes nerveux ou une posture fermée peuvent induire des doutes, même lorsque le discours reste pertinent. Ils mettent en avant l'importance de la voix :

un ton modulé et dynamique peut renforcer la crédibilité, tandis qu'un débit trop rapide traduit souvent un stress mal maîtrisé. Ces observations prennent tout leur sens dans le contexte des entretiens d'embauche, où la CNV contribue à former des impressions rapides mais décisives.

L'étude de Bonaccio et al. (2016) ouvre également des perspectives intéressantes sur l'évaluation du statut ou de l'autorité perçus à travers la CNV. Une posture assurée ou une voix ferme suggèrent une maîtrise de soi, tandis qu'un ton hésitant ou une attitude effacée peuvent nuire à l'image du candidat. Ces constats montrent que les recruteurs, en prêtant davantage attention à ces signaux non verbaux, pourraient affiner leurs jugements pour mieux cerner la confiance, l'ouverture et l'adéquation d'un candidat avec la culture d'entreprise.

Cependant, la CNV ne se limite pas aux gestes ou à la voix : d'autres éléments, comme l'apparence ou l'habillement, peuvent aussi influencer fortement les perceptions. Ces aspects, bien que moins étudiés dans l'étude de Bonaccio et al. (2016) trouvent une application directe dans les entretiens d'embauche. C'est ce que révèle l'analyse de Forsythe et al. (1985), qui s'intéresse à l'impact de l'habillement sur la perception des candidats. Cette perspective élargit encore notre compréhension des signaux non verbaux et sera explorée dans l'étude suivante.

L'étude Bonaccio et al. (2016) s'avère particulièrement pertinente pour notre recherche, car elle offre une vision holistique des différents éléments de la communication non verbale et de leur influence sur les interactions professionnelles, en particulier dans des contextes de forte évaluation tels que les entretiens d'embauche. Les conclusions de cette étude mettent en évidence l'importance des gestes, du ton de la voix et de la posture dans la formation des jugements initiaux, ce qui rejoint directement notre objectif d'analyser comment ces signaux peuvent influencer la perception des recruteurs.

De plus, l'accent mis sur le rôle du statut perçu et de l'autorité à travers la CNV s'aligne avec notre exploration des stratégies que les candidats peuvent utiliser pour projeter une image de confiance et de professionnalisme. Les observations concernant l'impact du ton de la voix et de la modulation vocale, par exemple, offrent des pistes concrètes pour les candidats souhaitant mieux maîtriser leurs signaux non verbaux. Cela confirme que la voix ne se limite pas à être un vecteur de contenu, mais qu'elle est aussi un outil stratégique pour renforcer la crédibilité.

L'analyse de Bonaccio et al. (2016) se distingue également par son approche multidimensionnelle, en englobant des éléments tels que l'espace personnel et l'apparence physique. Ces facteurs, bien que parfois considérés comme secondaires, sont essentiels dans le cadre des entretiens d'embauche où chaque détail peut faire la différence. En intégrant ces dimensions, notre étude aspire à fournir des recommandations pratiques pour aider les candidats à optimiser leur présentation non verbale.

Par ailleurs, cette étude est précieuse pour comprendre comment les recruteurs perçoivent et interprètent les signaux non verbaux dans des contextes professionnels. En se basant sur ces idées clés, notre recherche vise à développer des outils concrets pour que les candidats puissent mieux anticiper les attentes implicites des recruteurs et s'y adapter efficacement.

Enfin, parmi les études explorées, celle Bonaccio et al. (2016) se démarque par sa capacité à offrir un cadre pratique et applicable à des scénarios réels, ce qui la rend particulièrement utile pour notre recherche. Les candidats peuvent s'inspirer des conclusions de cette étude pour affiner leurs comportements non verbaux et maximiser leurs chances de se démarquer positivement lors des entretiens d'embauche. En résumant et en adaptant ces éléments aux spécificités du recrutement, notre recherche enrichira davantage la compréhension et l'utilisation stratégique de la communication non verbale.

2.4.f L'influence de l'habillement sur la perception des candidats : analyse des travaux de Forsythe et al. (1985) :

L'étude de Forsythe, Drake, et Cox (1985) se penche sur l'influence de l'habillement dans les décisions d'embauche, en particulier pour les candidates féminines. Leur objectif est d'explorer dans quelle mesure la tenue vestimentaire peut affecter les perceptions et les jugements des recruteurs, en prenant en compte le sexe et la profession de l'intervieweur. Cette recherche met en lumière un phénomène important : les vêtements perçus comme "masculins" semblent souvent renforcer l'image de compétence en gestion et augmentent les chances de sélection pour des postes de responsabilité, surtout pour les femmes postulant à des postes de direction.

L'étude s'appuie sur la théorie de l'interaction symbolique, qui postule que l'apparence vestimentaire transmet des messages subtils influençant la perception d'autrui de manière

parfois inconsciente. En utilisant une approche quantitative basée sur des entretiens simulés, les chercheurs montrent que des candidates portant des vêtements plus masculins, tels que des vestons et des pantalons, sont souvent perçues comme plus aptes pour des rôles de gestion. Ce choix vestimentaire semble correspondre davantage aux attentes des recruteurs pour ces postes, créant ainsi un biais favorable. De telles tenues projettent des qualités associées à la rigueur, l'autorité et la maîtrise de soi, des attributs traditionnellement valorisés dans les fonctions de leadership.

La méthodologie adoptée par Forsythe et ses collègues, principalement quantitative, repose sur des simulations d'entretiens vidéo. Cette approche leur permet d'étudier comment différents paramètres, tels que la tenue vestimentaire et le sexe du recruteur, influencent les jugements et les perceptions. Grâce à des analyses statistiques approfondies, ils montrent que l'apparence physique et vestimentaire a un impact direct sur la perception des compétences en gestion et sur la prise de décision finale. Ces résultats soulignent que l'habillement dépasse le simple aspect esthétique pour devenir un élément stratégique influençant la crédibilité et l'image professionnelle.

Un des aspects marquants de cette étude est son focus sur les candidates féminines et leur représentation dans des contextes de recrutement pour des postes à responsabilité. Les résultats révèlent que l'adoption de tenues perçues comme neutres ou légèrement masculines peut renforcer la crédibilité et la perception de compétence. Cela est particulièrement pertinent dans des environnements où les rôles de leadership sont historiquement associés à des attributs perçus comme masculins. En revanche, les candidates qui optent pour des tenues plus "traditionnellement féminines" risquent de faire face à des stéréotypes qui peuvent nuire à leur évaluation.

Cette étude met également en lumière les biais inconscients des recruteurs. Ces biais, influencés par des attentes socioculturelles, montrent que l'apparence vestimentaire peut involontairement devenir un critère d'évaluation au même titre que les compétences ou les expériences. Cela rappelle l'importance d'une sensibilisation accrue au sein des entreprises pour favoriser des processus de recrutement plus équitables et objectifs.

L'étude de Forsythe et al. est particulièrement pertinente dans le cadre de notre recherche sur l'impact des comportements non verbaux, car elle démontre que l'habillement, en tant qu'élément visible de la communication non verbale, joue un rôle crucial dans la perception des recruteurs. Les résultats de cette étude mettent en évidence comment les choix vestimentaires peuvent être stratégiquement utilisés pour renforcer l'image de professionnalisme et de compétence, ce qui est au cœur de notre exploration.

Pour les candidats, et notamment pour les femmes postulant à des postes de direction, cette recherche offre des pistes concrètes sur l'importance de choisir une tenue en phase avec les attentes du poste et de l'organisation. Par exemple, opter pour des vêtements perçus comme neutres ou masculins peut aider à contrer certains stéréotypes de genre et à projeter une image de rigueur et d'autorité. Cela rejoint directement notre objectif d'identifier les comportements non verbaux qui maximisent les chances de réussite lors des entretiens.

De plus, cette étude illustre un aspect fondamental de notre recherche : la manière dont les signaux non verbaux, même ceux considérés comme superficiels, tels que l'habillement, influencent les premières impressions et, par conséquent, les décisions des recruteurs. En mettant en lumière ces dynamiques, notre étude vise à sensibiliser les candidats à l'importance de leur apparence et à leur fournir des outils pour mieux gérer ces signaux afin de se démarquer positivement.

Enfin, l'approche quantitative de Forsythe et al., combinée à des simulations d'entretiens, offre une base méthodologique précieuse pour approfondir l'analyse des signaux non verbaux dans le contexte de notre recherche. En s'appuyant sur ces enseignements, notre étude aspire à renforcer la compréhension des comportements non verbaux, en démontrant leur influence sur la perception des recruteurs et en proposant des stratégies concrètes pour optimiser leur impact.

Ainsi, l'étude de Forsythe et al. se distingue comme une contribution essentielle à notre recherche, offrant des connaissances à la fois pratiques et théoriques sur l'utilisation stratégique de l'habillement dans le processus de sélection. Elle souligne l'importance pour les candidats de comprendre et de maîtriser les signaux non verbaux pour maximiser leurs chances de succès dans un environnement de recrutement compétitif.

2.4.g Les apports des travaux de Graham, Unruh et Jennings à l'analyse des entretiens de recrutement:

L'étude de Graham, Unruh, et Jennings (1991), intitulée *The Impact of Nonverbal Communication in Organizations: A Survey of Perceptions*, cherche à comprendre comment les comportements non verbaux influencent la perception des intentions, de l'engagement, et de la qualité des interactions en milieu de travail. L'objectif de cette recherche est de recenser les perceptions des employés concernant les signaux non verbaux les plus significatifs dans les relations professionnelles, afin de mieux saisir les éléments qui participent à des échanges réussis ou, au contraire, conflictuels. Cette étude met en lumière l'importance accordée aux comportements non verbaux dans l'interprétation des attitudes, un aspect essentiel dans des environnements où la confiance et la coopération sont primordiales.

Les chercheurs identifient des comportements spécifiques comme le contact visuel, la gestuelle, et le ton de la voix, que les employés considèrent comme essentiels pour juger de l'engagement et de la sincérité de leurs interlocuteurs. Par exemple, le contact visuel est souvent interprété comme un signe de respect et d'intérêt, tandis qu'une expression faciale appropriée est perçue comme un indice de compréhension et d'empathie. Un ton de voix modéré et régulier, quant à lui, renforce l'impression de maîtrise et de professionnalisme, deux qualités qui contribuent au climat de confiance au sein d'une équipe.

Pour mener cette étude, Graham, Unruh, et Jennings ont utilisé des enquêtes quantitatives auprès d'un large panel d'employés, ce qui leur a permis de recueillir un vaste éventail de perceptions sur les comportements non verbaux. Les résultats montrent que ces indices jouent un rôle clé dans la façon dont les employés évaluent les intentions et la crédibilité de leurs collègues et supérieurs. Ainsi, un comportement non verbal aligné avec le discours verbal aide à transmettre un message clair et sincère, tandis qu'une incohérence entre les deux suscite des doutes ou de la méfiance. Appliqués au contexte de l'entretien d'embauche, ces résultats révèlent que la capacité d'un candidat à projeter des signaux non verbaux cohérents peut grandement influencer la perception du recruteur. Un contact visuel régulier, un sourire sincère et un ton de voix stable peuvent créer une impression de professionnalisme et de fiabilité, ce qui est particulièrement valorisé pour des postes nécessitant des compétences relationnelles. En

somme, cette étude de Graham, Unruh, et Jennings montre que les signaux non verbaux peuvent aider les recruteurs à évaluer non seulement les compétences techniques, mais aussi des qualités humaines essentielles, comme l'authenticité et la capacité d'interaction positive, qui sont souvent déterminantes pour la réussite au sein d'une équipe.

2.4.h L'application des travaux de Graham, Unruh et Jennings à l'analyse des entretiens de recrutement :

L'alignement entre les signaux non verbaux et les paroles d'un candidat joue un rôle central dans la perception de sa sincérité et de son professionnalisme. Lorsqu'il existe un décalage entre les gestes et le discours, même un contenu pertinent peut sembler moins crédible, soulignant ainsi l'importance d'une cohérence harmonieuse entre verbal et non-verbal.

Les signaux non verbaux sont également déterminants pour l'évaluation de qualités humaines essentielles, telles que l'authenticité et la capacité à interagir positivement. Ces qualités, bien qu'intangibles, influencent fortement les contextes où la collaboration et la dynamique d'équipe sont primordiales. Par exemple, un candidat qui adopte une gestuelle ouverte et accompagne ses réponses d'expressions faciales appropriées transmet un sentiment d'engagement et de confiance, facilitant son intégration au sein d'une équipe.

La recherche de Graham, Unruh et Jennings met en évidence que les comportements non verbaux constituent des indicateurs essentiels de l'engagement et de la crédibilité. Ces résultats montrent que les signaux non verbaux ne sont pas accessoires, mais représentent un élément fondamental de l'évaluation professionnelle, en particulier lors des entretiens d'embauche.

Cette étude souligne l'importance pour les candidats de maîtriser certains comportements non verbaux, tels que le contact visuel et le ton de voix. Elle fournit des preuves empiriques indiquant que ces signaux influencent la perception de qualités humaines telles que l'authenticité, l'empathie et la capacité à collaborer, souvent aussi importantes que les compétences techniques dans des environnements où la dynamique d'équipe est cruciale.

Enfin, cette recherche enrichit notre cadre théorique en apportant des données quantitatives démontrant l'impact des signaux non verbaux sur la formation des impressions initiales. Elle permet de mieux comprendre les interactions entre recruteurs et candidats et offre des pistes concrètes pour optimiser la communication non verbale lors des entretiens. Combinée à d'autres

travaux, elle contribue à formuler des recommandations pratiques visant à aider les candidats à maximiser leur impact auprès des recruteurs.

2.4.i. L'inférence de l'employabilité en contexte d'entretien : apport des travaux de Nguyen et al.:

L'étude de Nguyen, Frauendorfer, Mast, et Gatica-Pérez (2014), *Hire Me: Computational Inference of Hirability in Employment Interviews Based on Nonverbal Behavior*, se distingue par son approche quantitative et son recours aux technologies de reconnaissance faciale et d'analyse vocale pour prédire l'employabilité d'un candidat en se basant exclusivement sur ses comportements non verbaux. L'objectif principal des chercheurs est de mettre en place un modèle permettant d'évaluer la « capacité d'employabilité » perçue lors d'un premier entretien, en prenant en compte des signaux qui échappent souvent aux recruteurs en raison de leur subtilité ou de leur nature automatique.

Contrairement aux autres études qui se concentrent généralement sur la nature et l'impact des comportements non verbaux (contact visuel, sourire, posture), Nguyen et al. adoptent une méthodologie basée sur l'intelligence artificielle pour extraire, quantifier et analyser les indices non verbaux, tels que le nombre de sourires ou la fréquence du contact visuel, à l'aide d'algorithmes spécialisés. Ces algorithmes détectent et mesurent les comportements en temps réel, offrant ainsi une précision que l'observation humaine ne peut pas toujours atteindre.

Les résultats révèlent que certains comportements, notamment le regard, les expressions faciales, et la synchronisation des mouvements, contribuent à une perception positive de l'employabilité. Ce qui rend cette étude unique, c'est l'accent mis sur la capacité d'un candidat à adapter ses comportements non verbaux en fonction de ceux de l'intervieweur, un phénomène appelé *mirroring*. La capacité d'un candidat à reproduire inconsciemment les expressions ou gestes de son interlocuteur peut renforcer l'impression d'empathie et d'authenticité, deux qualités que les recruteurs associent généralement à une meilleure adaptabilité sociale.

Les chercheurs mettent en avant l'importance d'une congruence entre les comportements non verbaux du candidat et les attentes implicites du recruteur. Par exemple, un sourire naturel accompagné d'un regard direct mais non intrusif favorise une perception positive, tandis qu'une

gestuelle excessive ou une absence de réciprocité dans les interactions non verbales peut affaiblir l'impression laissée au recruteur. En exploitant l'analyse automatisée des comportements, cette étude offre une nouvelle façon de comprendre les facteurs subtils qui influencent la prise de décision lors des entretiens.

De plus, l'étude met en lumière des comportements stratégiques que les candidats peuvent adopter pour améliorer leur perception d'employabilité. Par exemple, des mouvements coordonnés et un *mirroring* adapté peuvent renforcer le sentiment de sympathie et de compatibilité avec le recruteur. Ces résultats ouvrent des perspectives intéressantes sur la façon dont les outils technologiques peuvent compléter les jugements humains en offrant une analyse plus objective des signaux non verbaux.

Lien avec la question de recherche : l'impact des comportements non verbaux sur la sélection des candidats

L'étude de Nguyen et al. s'inscrit de manière particulièrement pertinente dans notre question de recherche. Elle met en avant le rôle crucial des comportements non verbaux dans la formation des premières impressions, tout en introduisant une dimension technologique qui permet de quantifier et d'analyser ces signaux avec une précision inégalée. Dans le cadre de notre recherche, ces données sont essentielles pour comprendre comment les candidats peuvent ajuster leurs comportements non verbaux afin de maximiser leur impact sur les recruteurs.

L'accent mis sur le *mirroring* est particulièrement intéressant, car il illustre une stratégie adaptative que les candidats peuvent utiliser pour créer un lien instantané avec le recruteur. En répliquant subtilement les expressions ou gestes de leur interlocuteur, les candidats peuvent transmettre des messages d'empathie et de compréhension, renforçant ainsi leur perception d'adéquation au poste. Cette stratégie, bien que subtile, peut être un atout décisif dans un processus de sélection compétitif.

En outre, l'étude met en évidence la manière dont les recruteurs peuvent utiliser ces outils technologiques pour améliorer leurs processus de décision. La précision des algorithmes permet d'éviter certains biais inconscients qui peuvent affecter les jugements humains, offrant ainsi

une perspective plus objective sur les compétences et le potentiel d'un candidat. Pour notre recherche, cela ouvre des pistes sur l'intégration possible de ces technologies dans les pratiques de recrutement, tout en fournissant aux candidats des recommandations précises sur les comportements à adopter.

Enfin, cette étude est essentielle car elle relie directement les signaux non verbaux à la perception de qualités humaines telles que l'empathie, l'authenticité et la capacité d'adaptation des éléments que nous cherchons à explorer dans notre question de recherche. En combinant l'analyse technologique avec des stratégies comportementales concrètes, l'étude de Nguyen et al. offre une base solide pour approfondir la compréhension de l'impact des comportements non verbaux sur la sélection des candidats, tout en éclairant des pratiques innovantes pour optimiser les performances en entretien.

Chapitre 3 : Cadre théorique – La communication non verbale en entretien

3.1 Introduction

Dans le cadre d'un entretien d'embauche, l'attention des recruteurs se concentre traditionnellement sur le contenu verbal fourni par le candidat. Cependant, de nombreuses recherches ont démontré que la communication non verbale joue un rôle central dans l'évaluation des individus, en transmettant des informations essentielles sur la confiance, l'authenticité, la maîtrise de soi et la capacité à interagir efficacement avec autrui. Les gestes, la posture, le contact visuel, la modulation de la voix, la gestion de l'espace et les silences structurent l'impression que le recruteur se fait dès les premières secondes, influençant ainsi la perception globale de compétence et de professionnalisme. Ces signaux peuvent renforcer ou contredire le discours verbal, ce qui fait de la communication non verbale un indicateur déterminant de l'adéquation du candidat au poste.

Afin de comprendre les mécanismes sous-jacents à cette influence, la présente étude s'appuie sur la théorie de la violation des attentes (Expectancy Violations Theory, EVT) développée par

Judee K. Burgoon. Cette théorie offre un cadre pertinent pour analyser les comportements non verbaux, leur cohérence ou leur divergence par rapport aux attentes implicites, ainsi que leurs effets sur l'impression et la décision des recruteurs.

3.2 La théorie de la violation des attentes

3.2.1 Fondements théoriques

La théorie de la violation des attentes postule que chaque individu construit des attentes implicites concernant le comportement de ses interlocuteurs, lesquelles sont influencées par les normes sociales, le contexte de l'interaction et la perception initiale du communicateur (Burgoon & Jones, 1976 ; Burgoon, 1993). Lorsqu'un comportement dévie de ces attentes, une violation se produit et déclenche un processus d'évaluation qui influence les perceptions et les résultats de la communication.

Dans un cadre formel comme l'entretien d'embauche, il est attendu que le candidat adopte une posture attentive, maintienne un contact visuel adéquat et utilise des gestes cohérents avec son discours.

Le comportement qui dévie de ces attentes peut être interprété positivement ou négativement selon la valence de la violation et la valeur perçue du communicateur. Selon Burgoon (2015), *« Les violations positives devraient produire des résultats plus favorables, tandis que les violations négatives devraient produire des résultats moins favorables, par rapport aux confirmations positives et négatives respectivement »* (p. 2). Ainsi, un geste, un regard ou un mouvement inattendu peut renforcer la perception du candidat ou, au contraire, susciter un jugement défavorable.

3.2.2 Facteurs influençant les attentes

Les attentes implicites sont façonnées par plusieurs dimensions interconnectées. Les règles sociales et culturelles déterminent les normes de comportement attendues dans un cadre professionnel. Par exemple, un candidat respectant ces normes, en adoptant une posture droite, en modulant ses gestes et en respectant la distance appropriée par rapport au recruteur, transmet une image professionnelle positive (Burgoon & Jones, 1976). Le contexte de l'interaction

modifie également ces attentes. Dans un entretien formel, un ton excessivement familier ou des gestes exagérés peuvent surprendre le recruteur et engendrer une évaluation négative, même si le contenu verbal reste pertinent (Burgoon, 1993). La perception initiale du candidat joue un rôle supplémentaire, car l'image projetée au début de l'entretien, fondée sur le curriculum vitae, les recommandations ou la première impression, influence la tolérance du recruteur face à d'éventuelles violations de comportements attendus (Burgoon & Hale, 1988). Burgoon et Hale (1988) expliquent à ce propos que « *Lorsque le comportement d'un communicateur dévie des normes attendues, que ce soit la distance proxémique, le contact visuel, la posture ou d'autres indices non verbaux, les individus réagissent soit en réciprocité, soit en compensation, en fonction de la signification perçue du comportement et de la valeur du communicateur* » (p. 60).

3.2.3 Conséquences des violations

Les violations des attentes engendrent un processus cognitif d'analyse de la part du recruteur. L'interprétation de ces violations dépend de la valence perçue du comportement. Une violation considérée comme positive, telle qu'un geste illustrant de manière naturelle et pertinente un point complexe, peut renforcer la perception de compétence et d'engagement du candidat. À l'inverse, une violation négative, comme l'évitement du regard ou une posture fermée, peut suggérer un manque d'assurance ou de professionnalisme (Burgoon & Walther, 1990). Cette ambigüité démontre que le même geste peut être interprété différemment selon le contexte et les perceptions préexistantes du recruteur.

3.3 Dimensions de la communication non verbale en entretien

La communication non verbale se manifeste à travers plusieurs dimensions, chacune ayant un impact sur l'impression globale que le candidat laisse. Les gestes et la posture constituent des indicateurs majeurs de la confiance et du professionnalisme. Une posture droite et des gestes mesurés favorisent la perception de maîtrise et d'engagement, tandis qu'une posture affaissée ou des gestes excessifs peuvent nuire à l'évaluation positive. Burgoon et Walther (1990) ont montré que « *Certains comportements sont attendus et évalués positivement, tandis que d'autres constituent des violations positives ou négatives des attentes, et l'attractivité influence les attentes et les évaluations* » (p. 232).

Le contact visuel est également crucial, car il traduit l'attention et la confiance. Maintenir un regard stable et naturel favorise une impression positive, tandis qu'un regard fuyant ou trop insistant peut être interprété respectivement comme de la nervosité ou de l'agressivité. La proxémique, soit la gestion de l'espace interpersonnel, joue un rôle complémentaire. La distance adoptée par le candidat influence la perception du recruteur, et son interprétation varie selon la valeur perçue du communicateur. Burgoon (1978) souligne que « *La perception d'un comportement comme approprié ou envahissant dépend de la distance physique mais aussi de la valeur du communicateur* » (p. 135). Ainsi, un candidat qui ajuste subtilement sa distance, se penchant légèrement pour montrer son intérêt ou conservant une distance confortable, respecte les normes implicites de l'entretien tout en laissant transparaître son engagement.

La voix, par sa modulation, sa clarté et son rythme, est un autre vecteur important de communication non verbale. Une voix monotone ou un débit excessif peut être interprété comme un signe de stress ou de manque de préparation, tandis qu'une modulation appropriée renforce la crédibilité et la clarté du message (Burgoon, 2015). Les pauses et silences permettent au candidat de structurer ses réponses et de montrer sa réflexion. Un silence bien utilisé peut signaler la maîtrise de soi, tandis qu'un remplissage excessif par des mots parasites peut traduire un manque de préparation (Burgoon & Walther, 1990).

Enfin, la personnalisation de l'échange constitue un indicateur supplémentaire de compétence et d'attention. L'usage du prénom du recruteur et la référence à des points spécifiques de l'entretien montre une écoute active et une adaptation au contexte, renforçant la perception positive. À l'inverse, des réponses standardisées ou non contextualisées peuvent être interprétées négativement, constituant ainsi une violation des attentes (Burgoon, 1993).

3.4. Illustrations concrètes des comportements non verbaux en entretien

Les gestes, la posture, le contact visuel et la modulation de la voix ne sont pas seulement des éléments observables ; ils sont également interprétés par les recruteurs comme des indicateurs de compétences, d'assurance et d'adaptabilité. Par exemple, un candidat qui accompagne son discours d'un geste précis pour illustrer un projet complexe démontre non seulement sa maîtrise du contenu, mais également sa capacité à communiquer de manière claire et structurée. Selon Burgoon (2015), « *Les violations positives devraient produire des résultats plus favorables,*

tandis que les violations négatives devraient produire des résultats moins favorables, par rapport aux confirmations positives et négatives respectivement » (p. 2). Dans ce cas, le geste, bien qu'inattendu dans sa précision, constitue une violation positive des attentes, renforçant la perception de compétence.

La posture joue également un rôle central. Une posture ouverte, les mains visibles et légèrement levées pour ponctuer un argument, peut signaler la confiance et l'engagement du candidat. À l'inverse, une posture fermée, telle que croiser les bras ou s'affaler sur la chaise, peut être perçue comme un signe de désintérêt ou de nervosité. Burgoon et Walther (1990) ont montré que *« Certains comportements sont attendus et évalués positivement, tandis que d'autres constituent des violations positives ou négatives des attentes, et l'attractivité influence les attentes et les évaluations »* (p. 232).

Le contact visuel est un autre exemple illustratif. Maintenir un regard stable et naturel favorise une impression de confiance et d'attention, tandis qu'un regard fuyant ou trop insistant peut être interprété respectivement comme de la nervosité ou de l'agressivité. Burgoon (1978) précise que *« La perception d'un comportement comme approprié ou envahissant dépend de la distance physique mais aussi de la valeur du communicateur »* (p. 135). Ainsi, un candidat qui ajuste subtilement sa distance, se penchant légèrement pour montrer son intérêt ou conservant une distance confortable, respecte les normes implicites de l'entretien tout en laissant transparaître son engagement.

La voix et le rythme du discours constituent également des indicateurs cruciaux. Une voix modulée, claire et posée, qui varie en fonction des points saillants de l'argumentation, traduit la maîtrise et le sérieux. Par contraste, une voix monotone ou un débit trop rapide peut révéler de l'anxiété ou un manque de préparation, même si le contenu verbal est correct (Burgoon, 2015). Les pauses, lorsqu'elles sont bien utilisées, permettent au candidat de réfléchir et d'organiser son discours, donnant l'impression d'une pensée structurée. Les silences trop longs ou l'absence totale de pause peuvent, au contraire, être interprétés comme des indices de stress ou d'hésitation.

Enfin, la personnalisation de l'échange représente un comportement non verbal subtil mais efficace. Par exemple, le fait de reprendre un mot ou une phrase du recruteur, d'inclure son

prénom dans la réponse ou de faire référence à un projet spécifique de l'entreprise, traduit une attention particulière et une écoute active. À l'inverse, des réponses standardisées ou génériques constituent une violation négative des attentes, donnant l'impression d'un candidat peu investi ou non préparé (Burgoon, 1993).

3.5. Analyse synthétique

Ces exemples illustrent que les comportements non verbaux sont évalués dans un cadre intégré, où chaque geste, posture, regard ou modulation vocale est interprété à la lumière des attentes implicites du recruteur et de la valeur perçue du candidat. Une cohérence entre ces différents éléments et le discours verbal maximise l'effet positif, tandis qu'une incohérence peut être source de doute ou de jugement défavorable. La théorie de la violation des attentes permet ainsi de comprendre comment certaines variations dans le comportement non verbal, même mineures, peuvent être perçues comme des violations positives ou négatives, influençant directement la décision de recrutement.

3.6 Applications et implications pour le recrutement

Les recherches montrent que les violations des attentes non verbales influencent directement la décision de sélection. Les recruteurs évaluent continuellement le comportement du candidat à travers le filtre des attentes implicites et de la valeur perçue du communicateur. Ainsi, un candidat initialement jugé favorable peut bénéficier d'une tolérance accrue pour des violations mineures, voire transformer certaines violations en impressions positives. L'interaction entre gestes, posture, voix et contact visuel démontre que la communication non verbale doit être considérée comme un système intégré. La cohérence ou l'incohérence de ces éléments avec les attentes implicites conditionne l'impression globale et la décision finale du recruteur.

3.7. Synthèse en lien avec la problématique de recherche

L'analyse de l'entretien d'embauche à travers le prisme de la communication non verbale met en évidence la complexité du processus d'évaluation des candidats. Au-delà des compétences techniques et des qualifications formelles, l'entretien constitue une interaction sociale au cours de laquelle les recruteurs interprètent continuellement une multitude de signaux comportementaux. La communication non verbale devient ainsi un vecteur essentiel de construction de l'impression initiale, influençant la perception de la crédibilité, de la confiance, de la motivation et de la capacité d'adaptation du candidat. Dans cette perspective, l'entretien ne peut être considéré comme un simple échange d'informations, mais plutôt comme un espace d'évaluation interactionnelle où le sens se construit à travers l'interprétation des comportements observés.

La théorie de la violation des attentes de Burgoon permet d'éclairer ce phénomène en proposant un cadre explicatif des mécanismes d'interprétation des comportements sociaux. Selon cette théorie, les individus développent des attentes implicites concernant le comportement approprié dans un contexte donné, attentes qui sont construites à partir des normes sociales, du contexte situationnel et des caractéristiques perçues de l'interlocuteur (Burgoon, 1993). Dans le cadre de l'entretien d'embauche, ces attentes concernent notamment la posture corporelle, le contact visuel, la gestuelle, la distance interpersonnelle et la modulation vocale. Lorsque le comportement observé correspond à ces attentes, il renforce la cohérence interactionnelle et favorise une évaluation stable. En revanche, lorsqu'il s'en écarte, il génère une violation susceptible d'attirer l'attention du recruteur et de modifier son jugement.

L'un des apports majeurs de cette théorie réside dans la distinction entre violations positives et violations négatives. Une violation positive correspond à un comportement inattendu mais perçu favorablement, susceptible d'améliorer l'évaluation globale du candidat. À l'inverse, une violation négative correspond à un écart interprété défavorablement, pouvant fragiliser la perception de compétence ou de professionnalisme. Comme le souligne Burgoon, les écarts aux attentes déclenchent un processus d'évaluation qui influence directement les résultats de la communication (Burgoon, 2015). Dans le contexte du recrutement, ce mécanisme permet d'expliquer pourquoi certains candidats peuvent renforcer leur image malgré un comportement atypique, tandis que d'autres peuvent être pénalisés pour des comportements pourtant anodins.

La théorie met également en évidence le rôle central de la valeur perçue du communicateur dans l'interprétation des comportements non verbaux. Cette valeur repose sur l'évaluation globale du candidat, incluant la crédibilité perçue, l'attractivité sociale ou encore la compatibilité avec l'environnement organisationnel. Ainsi, un candidat initialement perçu de manière positive peut bénéficier d'une plus grande tolérance face à certaines violations comportementales, celles-ci pouvant même être réinterprétées de manière favorable. Ce principe explique en partie la subjectivité observée dans les processus de sélection et rejoint les observations issues de la littérature sur les biais d'évaluation en recrutement.

La problématique souligne également la difficulté pour les candidats de maîtriser leur communication non verbale, notamment sous l'effet du stress. La théorie de la violation des attentes permet d'expliquer ce phénomène en montrant que la communication non verbale repose en grande partie sur des comportements automatisés. Le stress peut perturber ces comportements, produisant des signaux incohérents avec les attentes du contexte professionnel. Ainsi, un candidat compétent peut être perçu comme peu sûr de lui si sa voix tremble ou si son regard est instable, même si son discours verbal reste cohérent.

La dimension culturelle évoquée dans la problématique s'inscrit également dans ce cadre théorique. Les attentes comportementales varient selon les normes culturelles, ce qui signifie qu'un même comportement non verbal peut être interprété différemment selon le contexte socioculturel. La théorie souligne que les attentes sont socialement construites, ce qui renforce l'idée que la communication non verbale ne peut être interprétée de manière universelle. Cette variabilité culturelle renforce la complexité de l'évaluation et explique pourquoi certains candidats peuvent être désavantagés malgré leurs compétences.

Par ailleurs, la problématique met en évidence la subjectivité des recruteurs dans l'interprétation des comportements non verbaux. La théorie de la violation des attentes confirme cette dimension en montrant que l'évaluation dépend non seulement du comportement observé, mais également de l'état cognitif et émotionnel de l'observateur, ainsi que de ses attentes personnelles. Cette réalité souligne la présence de biais potentiels dans l'évaluation des candidats, notamment lorsque les recruteurs interprètent certains comportements à travers des stéréotypes ou des expériences passées.

Dans cette perspective, la question de la maîtrise stratégique de la communication non verbale devient centrale. La théorie ne suggère pas qu'il existe un comportement universellement optimal, mais plutôt que l'efficacité communicationnelle repose sur la capacité d'adaptation au contexte interactionnel. L'objectif n'est pas de standardiser les comportements, mais de développer une conscience des attentes implicites afin d'ajuster certains signaux sans compromettre l'authenticité. Cette idée rejoint l'objectif de la recherche qui vise à identifier les signaux les plus déterminants tout en tenant compte de la variabilité des contextes et des interprétations.

Ainsi, la théorie de la violation des attentes permet de comprendre que l'influence des comportements non verbaux dans l'entretien d'embauche repose sur l'interaction entre trois éléments principaux : les attentes implicites du recruteur, l'interprétation des écarts comportementaux et la perception globale du candidat. Ce cadre théorique offre une grille de lecture pertinente pour analyser la manière dont les comportements non verbaux influencent la perception professionnelle et la prise de décision en recrutement. Il permet également de comprendre que la communication non verbale constitue un levier stratégique, mais qu'elle reste soumise à une variabilité contextuelle, culturelle et individuelle qui limite toute tentative de normalisation absolue.

En ce sens, l'étude de la communication non verbale en entretien contribue à une meilleure compréhension du processus d'évaluation professionnelle, en mettant en lumière le rôle des mécanismes implicites dans la construction du jugement. Elle permet également d'ouvrir la réflexion sur la formation des recruteurs et sur l'accompagnement des candidats dans le développement d'une communication professionnelle adaptée, consciente et cohérente avec leur identité.

3.8 Tableau récapitulatif des comportements non verbaux :

Le tableau suivant a été élaboré par l'auteure à partir des travaux de Burgoon (1993), Kudesia et Elfenbein (2016), Bonaccio et al. (2016) ainsi que des recherches portant sur la communication non verbale en contexte de recrutement. Il présente différents comportements non verbaux susceptibles d'être observés lors d'un entretien d'embauche, les effets généralement attendus par les recruteurs, ainsi que des exemples de comportements perçus

positivement ou négativement. La dernière colonne permet d'illustrer si le comportement observé peut être interprété comme une violation positive ou négative des attentes selon la théorie de la violation des attentes.

Comportement	Effet attendu	Exemple positif	Exemple négatif	Type de violation
Gestes	Engagement, clarté	Mains visibles pour illustrer points clés	Gestes désordonnés ou exagérés	Négative
Posture	Confiance, ouverture	Dos droit, épaules détendues	S'affaler ou croiser les bras	Négative
Contact visuel	Intérêt, écoute	Regard régulier et naturel	Éviter le regard ou fixer intensément	Négative
Voix	Crédibilité	Voix modulée et posée	Ton monotone, débit rapide	Négative
Silences	Réflexion	Pause 3-5 sec pour répondre	Mots parasites pour combler le silence	Négative
Personnalisation	Relationnel	Référence au prénom ou contexte	Réponses impersonnelles	Négative

Source : Tableau élaboré par l'auteure à partir de Burgoon (1993), Kudesia et Elfenbein (2016) et Bonaccio et al. (2016).

Ce tableau met en évidence l'importance des comportements non verbaux dans la formation des impressions lors des entretiens d'embauche. Il montre que certains indices, tels qu'une

posture ouverte, un contact visuel équilibré ou une voix posée, tendent à renforcer la perception de professionnalisme et de crédibilité du candidat. À l'inverse, des comportements jugés inadéquats ou excessifs peuvent être interprétés négativement par les recruteurs et influencer l'évaluation globale du candidat.

3.8.a Implications pratiques pour le candidat :

Dans un entretien d'embauche, la communication non verbale occupe une place importante dans la manière dont le candidat est perçu par le recruteur. Même avant de répondre aux questions, certains comportements comme la posture, le regard, les gestes ou la manière de parler transmettent déjà plusieurs informations. Ces éléments peuvent influencer la première impression et participer à la perception du professionnalisme, de la confiance ou de l'intérêt du candidat envers le poste.

Par exemple, un candidat qui maintient un contact visuel naturel, adopte une posture ouverte et parle avec une voix calme et posée risque davantage d'être perçu comme sérieux et préparé. À l'inverse, une posture fermée, des gestes désorganisés, un regard fuyant ou une voix hésitante peuvent parfois donner l'impression d'un manque de confiance ou d'une certaine nervosité. Même si ces comportements sont souvent liés au stress de l'entretien, ils peuvent influencer l'évaluation du recruteur de façon inconsciente.

Il devient donc important pour les candidats de prendre conscience de l'impact de leur communication non verbale afin d'adapter certains comportements au contexte professionnel. Cela ne signifie pas qu'un candidat doit jouer un rôle ou cacher sa personnalité, mais plutôt apprendre à mieux contrôler certains signes qui pourraient être interprétés négativement durant l'entretien.

De plus, certains comportements qui sortent légèrement des attentes peuvent parfois avoir un effet positif. Un candidat qui démontre une aisance naturelle, une bonne présence ou une manière authentique de communiquer peut se démarquer et laisser une impression plus marquante auprès du recruteur. Dans ce contexte, la communication non verbale peut devenir un élément qui renforce la qualité globale de la prestation du candidat durant l'entretien.

3.8.b Implications pour le recruteur

Pour le recruteur, l'observation des comportements non verbaux permet d'obtenir des informations complémentaires sur le candidat, au-delà des réponses verbales données pendant l'entretien. La manière dont une personne se comporte, réagit ou s'exprime peut parfois aider à mieux comprendre son niveau de préparation, sa motivation, sa capacité à gérer le stress ou encore ses habiletés relationnelles.

Par exemple, un candidat qui semble attentif, engagé dans l'échange et à l'aise dans sa communication peut être perçu plus positivement dans certains contextes professionnels, surtout lorsque le poste demande des compétences relationnelles importantes. À l'inverse, certains signes de malaise ou de nervosité peuvent influencer la perception globale du recruteur durant l'évaluation.

Cependant, il demeure important pour le recruteur de faire preuve de prudence dans l'interprétation de ces comportements. Certains candidats peuvent être plus anxieux en entretien malgré de bonnes compétences professionnelles, tandis que d'autres facteurs, comme les différences culturelles ou la personnalité, peuvent également influencer la communication non verbale. Les comportements observés ne devraient donc pas être interprétés de manière isolée, mais plutôt être considérés avec l'ensemble des éléments évalués durant l'entretien.

Chapitre 4 : Cadre méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, une approche qualitative a été retenue afin d'explorer de manière approfondie les interactions non verbales et leur influence sur la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche. Ce choix méthodologique s'inscrit dans la continuité du cadre théorique présenté précédemment, qui met en évidence le caractère contextuel, subjectif et interactionnel de la communication non verbale. L'objectif n'est pas de mesurer statistiquement la fréquence de certains comportements, mais de comprendre la signification qui leur est attribuée dans des situations concrètes d'évaluation professionnelle.

L'étude des comportements non verbaux, notamment ceux relevant de la kinésique, de la proxémique, des expressions faciales ou encore des caractéristiques vocales, nécessite une

méthodologie capable de saisir les subtilités de l'interaction humaine. Contrairement aux approches quantitatives, qui permettent d'identifier des tendances générales mais limitent l'accès à la compréhension fine des processus interprétatifs, l'approche qualitative offre la possibilité d'analyser les représentations, les perceptions et les jugements construits par les recruteurs eux-mêmes. Elle permet ainsi de rendre compte de la dimension subjective de l'évaluation, souvent absente des analyses strictement statistiques.

Cette orientation méthodologique repose également sur l'idée que la communication non verbale ne peut être dissociée de son contexte d'énonciation. Les comportements observés prennent sens dans une situation particulière, marquée par des enjeux de pouvoir, des normes professionnelles implicites et des attentes sociales partagées. L'entretien d'embauche constitue à ce titre un cadre interactionnel spécifique, caractérisé par une asymétrie relationnelle entre le recruteur et le candidat, ainsi que par une forte charge symbolique liée à l'évaluation, à la sélection et à la légitimation des compétences.

L'approche qualitative permet ainsi d'examiner la manière dont les recruteurs construisent leurs impressions à partir d'indices non verbaux, tout en tenant compte du contexte organisationnel, des valeurs institutionnelles et des dynamiques relationnelles propres au processus de recrutement. Elle offre également la possibilité d'analyser les discours normatifs produits autour de l'entretien, notamment à travers les recommandations professionnelles diffusées dans les milieux des ressources humaines et du coaching.

4.1 Utilisation de la grille théorique pour l'analyse

Dans cette recherche, la théorie de la violation des attentes est utilisée comme outil d'analyse afin de mieux comprendre la manière dont les comportements non verbaux des candidats peuvent être interprétés durant un entretien d'embauche. Cette approche permet d'examiner le lien entre certains comportements observés et la perception construite par le recruteur au cours de l'interaction.

L'analyse s'intéresse plus particulièrement à différents éléments de la communication non verbale, comme le contact visuel, la posture, la gestuelle, les expressions faciales ainsi que la voix. Dans plusieurs situations, lorsque les comportements correspondent aux attentes associées

au contexte professionnel, ils tendent à favoriser une perception positive du candidat. À l'inverse, certains comportements jugés inattendus peuvent attirer davantage l'attention du recruteur et influencer son évaluation.

La théorie permet aussi de distinguer les violations perçues positivement des violations perçues négativement. Certains comportements peuvent être interprétés comme des signes d'assurance, d'aisance ou d'authenticité, tandis que d'autres peuvent être associés à de la nervosité, un manque de préparation ou une difficulté d'adaptation au contexte de l'entretien.

Cette grille théorique permet donc d'analyser non seulement les comportements observés, mais également les interprétations qui leur sont associées dans le contexte du recrutement.

4.2 Proposition générale et hypothèse de recherche:

La communication non verbale constitue un élément central dans la formation des premières impressions lors des entretiens d'embauche. Les recruteurs développent, de manière souvent implicite, un ensemble d'attentes comportementales relatives à la posture, au regard, à la modulation vocale ou encore à la présentation générale du candidat.

Ces éléments contribuent à la construction d'une impression globale associée à la crédibilité professionnelle, à la stabilité émotionnelle et à la capacité d'intégration organisationnelle du candidat. Toutefois, l'évaluation de ces comportements reste influencée par le contexte, l'expérience du recruteur et les normes culturelles ou organisationnelles en vigueur.

Dans ce cadre, cette recherche repose sur l'hypothèse selon laquelle une violation marquée des attentes en matière de communication non verbale peut entraîner une évaluation négative du candidat. Toutefois, certaines violations positives peuvent, dans certains contextes, contribuer à améliorer la perception globale du candidat en renforçant l'impression d'authenticité, de spontanéité ou de confiance relationnelle.

4.3 Justification de la méthodologie:

Le choix d'une approche qualitative repose sur la nécessité d'analyser les interactions humaines dans toute leur complexité. Les comportements non verbaux ne peuvent être compris

indépendamment du contexte dans lequel ils apparaissent, ni des interprétations subjectives qui leur sont associées.

Cette approche permet d'explorer les dynamiques relationnelles entre recruteur et candidat, mais également les biais implicites susceptibles d'influencer les jugements. Elle permet également d'identifier les stratégies comportementales mobilisées par les candidats afin de s'adapter aux attentes perçues lors de l'entretien.

L'intégration de la théorie de la violation des attentes permet de structurer l'analyse tout en offrant un cadre explicatif cohérent reliant les observations empiriques aux fondements théoriques. Cette articulation entre théorie et terrain permet de produire des résultats à la fois scientifiquement solides et applicables dans des contextes professionnels réels.

4.4 Nature des données collectées

Cette recherche repose sur des données qualitatives visant à approfondir la compréhension des comportements non verbaux dans le contexte des entretiens d'embauche. L'analyse s'intéresse non seulement aux comportements observés, mais également aux mécanismes interprétatifs mobilisés par les recruteurs dans leur processus d'évaluation.

Les données mobilisées proviennent de la littérature professionnelle ainsi que de la littérature académique. Les publications professionnelles permettent d'identifier les pratiques d'évaluation des candidats et les recommandations relatives à la communication non verbale dans les processus de recrutement.

Les recherches académiques permettent quant à elles d'ancrer l'analyse dans des cadres théoriques validés scientifiquement, notamment ceux issus de la psychologie sociale et de la communication interpersonnelle. La théorie de la violation des attentes constitue à cet égard un cadre conceptuel central pour comprendre les mécanismes d'interprétation des comportements non verbaux.

4.5 Méthodologie de collecte des données

La collecte des données s'est appuyée sur la constitution d'un corpus composé de contenus professionnels portant sur la communication non verbale en entretien d'embauche. Les sources analysées proviennent principalement de publications diffusées en ligne par des recruteurs, des spécialistes en ressources humaines, des consultants en recrutement ainsi que des professionnels du coaching professionnel. Ces contenus ont été recueillis à partir de sites spécialisés en recrutement, de blogs professionnels et de publications partagées sur des plateformes comme LinkedIn.

Le choix de ces sources repose sur leur lien direct avec les pratiques actuelles du recrutement et avec les attentes généralement associées au comportement des candidats durant un entretien d'embauche. Ces contenus permettent notamment d'observer quels comportements non verbaux sont présentés comme professionnels, appropriés ou au contraire déconseillés dans le cadre de l'évaluation des candidats.

La sélection des données a été réalisée selon certains critères précis. Les contenus retenus devaient aborder explicitement la communication non verbale ou faire référence à des éléments comme la posture, le regard, les expressions faciales, la gestuelle, la voix ou l'attitude générale du candidat en entretien. Une attention particulière a également été portée à la crédibilité des sources sélectionnées, en privilégiant des contenus publiés par des professionnels du domaine du recrutement ou des ressources humaines.

Les données recueillies ont ensuite été regroupées afin d'être analysées à l'aide de la grille théorique présentée précédemment. Cette démarche a permis d'identifier les comportements considérés comme attendus dans le contexte de l'entretien d'embauche, ainsi que les comportements perçus plus négativement ou comme des violations des attentes professionnelles.

4.6 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données repose sur une approche qualitative de type thématique. Cette méthode vise à dégager les éléments récurrents présents dans le corpus afin de mieux comprendre les comportements non verbaux associés aux entretiens d'embauche.

Dans un premier temps, les contenus sélectionnés ont été examinés de manière approfondie afin de repérer les comportements non verbaux les plus fréquemment évoqués dans les discours professionnels liés au recrutement. Les données ont ensuite été regroupées selon différentes catégories associées notamment au regard, aux expressions faciales, à la posture, aux gestes ainsi qu'aux éléments paralinguistiques.

Cette démarche vise à mettre en lumière les normes implicites qui orientent les attentes des recruteurs à l'égard des candidats dans le contexte de l'entretien d'embauche. Elle contribue également à mieux comprendre la manière dont certains comportements sont interprétés au cours de l'interaction.

L'interprétation des données s'appuie aussi sur la théorie de la violation des attentes de Burgoon (1993). Ce cadre théorique aide à analyser la façon dont certains comportements non verbaux peuvent être perçus comme conformes aux attentes des recruteurs ou, au contraire, comme des écarts influençant l'évaluation du candidat.

Les résultats issus de cette analyse thématique seront présentés dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 : Analyse thématique des données en communication non verbale en entretien

Avant de présenter les résultats issus de l'analyse du corpus, il apparaît nécessaire de préciser le cadre méthodologique de l'analyse thématique ainsi que sa pertinence dans le contexte de cette recherche. L'analyse thématique constitue une méthode d'analyse qualitative largement utilisée dans les sciences sociales pour explorer, structurer et interpréter des données textuelles ou discursives. Elle vise à identifier des motifs récurrents au sein d'un ensemble de données, puis à les organiser en catégories significatives permettant de faire émerger des logiques interprétatives communes.

Plus précisément, l'analyse thématique repose sur un processus systématique d'identification, de codification et de regroupement des éléments de contenu en fonction de leur proximité sémantique et conceptuelle. Elle permet ainsi de transformer un corpus de données brutes en un ensemble structuré de thèmes représentatifs des significations dominantes présentes dans les données analysées. Cette démarche ne consiste pas uniquement à classer des informations, mais vise également à interpréter les structures de sens qui sous-tendent les discours étudiés.

Dans le cadre des recherches en communication et en psychologie sociale, l'analyse thématique présente un intérêt particulier, car elle permet d'explorer des phénomènes complexes, souvent implicites, qui ne peuvent être pleinement compris à travers des mesures quantitatives. Les comportements non verbaux, par exemple, s'inscrivent dans des dynamiques interactionnelles où le sens dépend du contexte, des normes sociales et des interprétations individuelles. L'analyse thématique permet ainsi de conserver la richesse contextuelle des données tout en offrant une structure analytique rigoureuse.

Dans cette recherche, l'analyse thématique est mobilisée afin d'examiner les normes implicites associées aux comportements non verbaux attendus lors des entretiens d'embauche. L'objectif n'est pas uniquement d'identifier les conseils formulés dans les ressources professionnelles, mais également de comprendre les représentations du « candidat idéal » qui émergent à travers ces recommandations. Cette approche permet de mettre en lumière les attentes comportementales implicites qui orientent, parfois de manière inconsciente, les pratiques de recrutement.

L'intérêt de cette démarche repose notamment sur sa capacité à révéler les codes interactionnels informels qui structurent les situations d'évaluation professionnelle. Dans le contexte de l'entretien d'embauche, de nombreux comportements attendus ne sont pas explicitement formulés par les recruteurs, mais sont intégrés dans des normes professionnelles tacites. L'analyse thématique permet ainsi de rendre visibles ces normes implicites en identifiant les régularités présentes dans les discours professionnels.

Par ailleurs, cette méthode permet d'examiner la dimension normative des recommandations adressées aux candidats. En effet, les conseils professionnels ne se limitent pas à décrire des comportements efficaces, mais contribuent également à définir ce qui est considéré comme un comportement professionnel approprié. À travers l'analyse thématique, il devient possible d'identifier les valeurs et les représentations sociales qui sous-tendent ces prescriptions comportementales.

L'analyse thématique s'inscrit également dans une logique cohérente avec le cadre théorique mobilisé dans cette recherche, notamment la théorie de la violation des attentes. En identifiant les comportements considérés comme normatifs dans le discours professionnel, cette méthode

permet indirectement de mettre en évidence les attentes implicites des recruteurs. Elle constitue ainsi une étape essentielle pour comprendre comment certaines variations comportementales peuvent être perçues comme des violations positives ou négatives des attentes interactionnelles.

Dans le cadre de cette étude, l'analyse thématique a été réalisée à partir d'un corpus composé de conseils professionnels diffusés en ligne à destination des candidats en situation d'entretien d'embauche. Ce choix se justifie par le fait que ces contenus constituent une source privilégiée d'expression des normes professionnelles contemporaines en matière de comportement en entretien. Ces ressources reflètent à la fois les attentes des recruteurs et les représentations sociales dominantes du comportement professionnel.

Le processus d'analyse s'est appuyé sur une lecture approfondie du corpus afin d'identifier les éléments récurrents liés aux comportements non verbaux. Ces éléments ont ensuite été regroupés selon des catégories thématiques permettant de structurer l'analyse et de dégager les grandes dimensions communicationnelles associées à la performance en entretien. Cette démarche permet d'articuler l'observation empirique des données avec une interprétation théorique ancrée dans les travaux en communication interpersonnelle et en psychologie sociale.

L'un des avantages majeurs de l'analyse thématique réside dans sa flexibilité méthodologique. Elle permet d'adapter l'analyse aux spécificités du corpus tout en conservant une rigueur analytique. Cette flexibilité est particulièrement pertinente dans le cadre de l'étude des comportements non verbaux, qui peuvent varier selon les contextes organisationnels, culturels et interactionnels.

En outre, l'analyse thématique permet de produire une lecture structurée du corpus tout en conservant la complexité des phénomènes étudiés. Elle offre ainsi un équilibre entre systématisation analytique et interprétation contextualisée, ce qui correspond aux objectifs de cette recherche visant à comprendre les mécanismes d'interprétation des comportements non verbaux dans les situations d'évaluation professionnelle.

Enfin, cette approche permet de relier les observations empiriques aux enjeux pratiques du recrutement. En identifiant les catégories de comportements non verbaux les plus valorisées dans les discours professionnels, l'analyse thématique contribue à éclairer les mécanismes à

travers lesquels les candidats construisent leur performance interactionnelle lors des entretiens d'embauche.

Ainsi, l'analyse thématique constitue une méthode particulièrement adaptée à l'étude des normes implicites qui structurent les interactions professionnelles. Elle permet de dépasser la simple description des recommandations comportementales pour accéder à une compréhension plus large des attentes sociales et professionnelles qui orientent les processus d'évaluation des candidats.

5.1 : Principes de l'analyse thématique

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse thématique menée à partir d'un corpus de conseils professionnels diffusés en ligne à destination des candidats en situation d'entretien d'embauche. L'objectif de cette analyse est d'identifier les normes implicites véhiculées par ces recommandations non verbales, en les regroupant selon des catégories communicationnelles récurrentes. Chaque catégorie permet de dégager une attente normative implicite, reflétant les comportements attendus d'un « bon candidat » dans le cadre des pratiques de recrutement.

L'intérêt de cette démarche réside dans la mise en lumière des codes interactionnels implicites qui, bien qu'ils soient rarement énoncés de manière explicite par les recruteurs, orientent fortement les comportements attendus des candidats. Ces prescriptions sont d'autant plus importantes qu'elles dépassent la seule dimension technique de l'entretien pour s'inscrire dans une logique plus large de performance comportementale.

Ce chapitre présente les principales catégories thématiques dégagées à partir de l'analyse du corpus ainsi que les normes implicites associées aux comportements non verbaux en entretien d'embauche. L'interprétation de ces résultats sera abordée dans le chapitre suivant.

5.2 : Présentation des catégories thématiques

L'analyse thématique a permis de regrouper les conseils selon huit grandes catégories de comportements non verbaux. Ces huit catégories couvrent l'essentiel des dimensions communicationnelles qui apparaissent comme centrales dans le déroulement d'un entretien d'embauche. Afin de mieux saisir la démarche d'induction analytique développée dans notre

analyse thématique, le schéma suivant montre le déroulé de notre analyse. La répartition des conseils observés dans le corpus est représentée dans le tableau ci-dessous.

Comme le montre les figures à l'annexe A, certaines dimensions occupent une place prépondérante dans les conseils diffusés. Les comportements liés au regard et aux expressions faciales, de même que ceux associés à la posture et à la gestuelle, dominent nettement. Ces deux catégories, à elles seules, concentrent une part importante des prescriptions, ce qui témoigne du rôle central accordé au contrôle de la présence corporelle et à la gestion du visage comme support expressif.

À l'inverse, des dimensions telles que la proxémie ou les rituels interactionnels apparaissent moins fréquemment dans les conseils analysés. Leur présence, bien que minoritaire, n'en demeure pas moins significative puisqu'elle souligne l'importance d'une adaptation subtile aux règles de l'espace social et aux conventions relationnelles propres au contexte professionnel. Le tableau 1 présente une synthèse des catégories thématiques dégagées à partir de l'analyse du corpus, tandis que les figures présentées à l'annexe A illustrent la répartition des différentes dimensions observées.

Thèmes	Normes	Attentes sociales
Regard et expressions faciales	La norme implicite correspond à un regard régulé, ni fuyant ni insistant, reflétant professionnalisme et sincérité.	L'attente sociale est que le candidat maintienne un contact visuel naturel
Voix et prosodie	La norme implicite consiste à utiliser une voix stable et intelligible, montrant maîtrise de soi et clarté du discours.	L'attente sociale est que le candidat parle calmement avec un ton posé.

Apparence et hygiène	La norme implicite est que l'apparence reflète rigueur, neutralité et respect des codes professionnels.	L'attente sociale est que le candidat présente une apparence soignée et une hygiène irréprochable.
Proxémie (gestion de la distance)	La norme implicite correspond à une distance appropriée, ni intrusive ni trop distante, conforme aux conventions sociales.	L'attente sociale est que le candidat respecte l'espace personnel de l'interlocuteur.
Contact physique et respect culturel	La norme implicite est de respecter les limites physiques et culturelles, montrant sensibilité et professionnalisme.	Le candidat doit adopter une distance ni trop proche ni trop éloignée, adaptée à la situation, pour garantir un confort relationnel et éviter toute gêne physique pendant l'entretien.
Gestion du temps de parole	La norme implicite consiste à structurer son discours et à parler à un rythme mesuré, pour démontrer organisation et capacité d'écoute.	L'attente sociale est que le candidat s'exprime de manière claire et fluide.
Rituels interactionnels	La norme implicite est de suivre les codes implicites de politesse, de tour de parole et de registre adapté au contexte.	L'attente sociale est que le candidat adopte des comportements respectueux des conventions professionnelles.

Chapitre 6 : Interprétation et discussion

Les résultats de notre analyse thématique confirment et précisent de nombreux enseignements issus de la littérature sur la communication non verbale en entretien d'embauche. Le regard et les expressions faciales apparaissent comme des éléments essentiels dans la formation de l'impression initiale. La littérature souligne que maintenir un contact visuel équilibré, ni fuyant ni trop insistant, ainsi qu'adopter des expressions faciales positives, notamment par le sourire, traduit attention, sincérité et ouverture (Burgoon, 1993). Nos observations montrent que ces signaux sont systématiquement valorisés par les recruteurs et constituent des indicateurs fiables d'engagement et de fiabilité. Cela confirme que l'aptitude à gérer son regard et son expression faciale est déterminante pour projeter une image professionnelle positive dès les premières interactions.

La posture et la gestuelle occupent également une place déterminante dans l'évaluation des candidats. Une posture droite, stable et ouverte, associée à une gestuelle mesurée, est perçue comme un signe de confiance et de maîtrise de soi, tandis que des mouvements excessifs ou désordonnés sont interprétés négativement (Knapp & Hall, 2010). Nos résultats confirment cette importance, en montrant que ces comportements corporels contribuent non seulement à la perception de professionnalisme, mais structurent également l'ensemble de la dynamique relationnelle avec le recruteur. L'attention portée à la posture et à la gestuelle illustre la présence de normes implicites dans l'entretien, que le candidat doit savoir intégrer pour optimiser sa performance.

La voix et la prosodie constituent un troisième axe d'évaluation significatif. Les conseils recommandent une voix claire, posée et modulée, ainsi qu'un rythme adapté et une variation prosodique, afin de maintenir l'attention et de transmettre dynamisme et engagement (Mehrabian, 1972). Les données recueillies confirment que ces dimensions vocales sont évaluées avec attention par les recruteurs et qu'elles renforcent la perception de compétence et de maîtrise du candidat. La cohérence entre voix, posture et expressions faciales apparaît ainsi comme un facteur clé de l'efficacité de la communication non verbale.

Les observations relatives à la proxémie montrent que le respect de l'espace interpersonnel reste un critère pertinent, bien qu'il soit moins central que le regard ou la gestuelle. Se rapprocher

excessivement peut être perçu comme intrusif, tandis qu’une distance trop grande peut suggérer désintérêt ou manque de confiance (Hall, 1966). Les candidats capables d’ajuster leur position en fonction du contexte et des signaux de l’interlocuteur sont mieux évalués, ce qui confirme que la maîtrise de la distance interpersonnelle est un signe de sensibilité sociale et d’adaptabilité.

L’apparence et la présentation générale du candidat confirment leur rôle stratégique dans la construction de l’image professionnelle. Une tenue soignée et adaptée au contexte professionnel contribue à renforcer la crédibilité et le sérieux perçus chez le candidat (Gifford, Ng et Wilkinson, 1985). Nos résultats montrent que ces éléments continuent d’influencer l’évaluation implicite des candidats, illustrant que l’entretien d’embauche ne repose pas uniquement sur les compétences techniques.

Le contact physique, notamment la poignée de main, demeure moins fréquent mais symboliquement important. Une poignée ferme mais mesurée, adaptée aux normes culturelles du contexte professionnel, est perçue comme un signal de confiance et de respect. Ces observations confirment que certains comportements, même occasionnels, peuvent avoir un impact disproportionné sur l’impression générale du candidat (Hall, 1966).

Enfin, la gestion du temps de parole et les rituels interactionnels contribuent à la cohérence et à l’efficacité de la communication non verbale. Un discours fluide, clair et rythmé traduit maîtrise de soi et capacité à dialoguer efficacement, tandis que les salutations, remerciements et formules de politesse permettent de s’insérer harmonieusement dans le cadre normatif de l’entretien. Ces dimensions, souvent considérées comme secondaires, apparaissent essentielles pour aligner la performance comportementale avec les attentes implicites des recruteurs (Gifford et al., 2002).

Dans l’ensemble, la comparaison entre les recommandations théoriques et les résultats empiriques montre une convergence notable. Les signaux non verbaux identifiés – regard, posture, voix, proxémie, apparence et rituels interactionnels – sont alignés avec ceux valorisés dans la littérature, ce qui valide leur rôle central dans l’évaluation des candidats. Cette analyse souligne que la maîtrise de la communication non verbale constitue un levier stratégique pour

projeter une image professionnelle positive et adaptée aux attentes implicites, tout en tenant compte des variations culturelles et contextuelles.

Ainsi, l'entretien d'embauche se révèle moins comme un simple échange d'informations qu'en tant que performance sociale où chaque geste, regard ou intonation participe à la construction de l'impression du candidat. Les normes implicites, bien que rarement explicites, structurent les interactions et orientent la perception du recruteur, révélant l'importance de développer chez le candidat une conscience fine et stratégique de sa communication non verbale. Cette lecture critique ouvre des perspectives pour approfondir l'étude des interactions interculturelles et des effets combinés des dimensions verbales et non verbales sur le jugement final des recruteurs.

Chapitre 7 : Conclusion générale

Cette recherche visait à explorer l'influence des comportements non verbaux sur la perception des recruteurs lors des entretiens d'embauche et à examiner comment les candidats peuvent développer des stratégies pour projeter une image professionnelle positive. Elle s'inscrivait dans le cadre de l'hypothèse centrale selon laquelle « une violation importante des attentes en matière de communication non verbale peut entraîner un jugement négatif d'un candidat, tandis que certaines violations positives peuvent au contraire améliorer son évaluation ». Pour tester cette hypothèse, une méthodologie qualitative a été adoptée, reposant sur l'analyse thématique d'un corpus de conseils pratiques destinés aux candidats et sur l'application de la théorie de la violation des attentes pour décoder les comportements observés.

Les résultats obtenus confirment l'importance cruciale de la communication non verbale dans l'évaluation des candidats. Le regard et les expressions faciales se révèlent être des signaux centraux, permettant de transmettre attention, sincérité et ouverture. Nos observations montrent que les recruteurs valorisent particulièrement le maintien d'un contact visuel équilibré et des expressions faciales positives, telles que le sourire, corroborant les recommandations théoriques de Burgoon (1993). Ces signaux apparaissent comme des indicateurs d'engagement et de fiabilité, et leur maîtrise contribue directement à l'établissement d'une impression initiale favorable.

La posture et la gestuelle constituent également des facteurs déterminants dans la perception du professionnalisme et de la confiance en soi. Une posture droite, stable et ouverte, accompagnée

de gestes mesurés, est systématiquement valorisée, tandis que des mouvements excessifs ou désordonnés sont interprétés négativement. Ces observations confirment les résultats de Knapp et Hall (2010) et montrent que la cohérence entre posture et gestuelle influence la crédibilité perçue du candidat. Elles soulignent également la nécessité pour les candidats de gérer leurs comportements corporels de manière consciente afin d'optimiser l'impact non verbal de leur présentation.

La dimension vocale, comprenant la modulation, le rythme et l'intonation, joue un rôle central dans la transmission du dynamisme et de l'engagement. Une voix claire et posée, accompagnée d'une variation prosodique adaptée, permet de maintenir l'attention du recruteur et de renforcer la perception de maîtrise de soi, en accord avec les travaux de Mehrabian (1972). Cette dimension montre que la communication non verbale ne se limite pas au corps, mais inclut également les signaux vocaux, qui constituent un élément essentiel de la performance globale du candidat.

La proxémie, bien que moins fréquemment évoquée, reste stratégique. Le respect de l'espace interpersonnel traduit la compréhension des codes sociaux et culturels implicites et influence la perception de confiance et d'implication du candidat. De même, l'apparence et l'hygiène corporelle sont systématiquement prises en compte par les recruteurs. Une présentation soignée et conforme aux normes professionnelles renforce la crédibilité et l'adaptabilité du candidat à la culture organisationnelle, corroborant les recommandations de Gifford et al. (2002).

Le contact physique, en particulier la poignée de main, apparaît comme un signal symbolique mais non négligeable. Lorsqu'il est présent, il doit être ferme mais mesuré, respectant les conventions culturelles du contexte professionnel. Cette dimension rappelle que la communication non verbale est toujours située dans un cadre social et culturel particulier, et qu'une mauvaise interprétation peut influencer négativement la perception du candidat.

La gestion du temps de parole et les rituels interactionnels complètent l'ensemble des signaux non verbaux. Un discours structuré, fluide et rythmé reflète la maîtrise de soi et la capacité à interagir efficacement, tandis que les salutations, remerciements et autres formules de politesse permettent de s'insérer harmonieusement dans l'échange et de démontrer le respect des conventions sociales. Ces éléments soulignent l'importance d'une intégration cohérente des

différents signaux non verbaux pour projeter une image professionnelle complète et harmonieuse.

Dans l'ensemble, l'analyse montre une forte convergence entre les observations empiriques et la littérature existante, validant ainsi l'hypothèse de départ. Elle illustre que les comportements non verbaux ne constituent pas de simples aspects accessoires de la communication, mais qu'ils influencent profondément la perception et le jugement des recruteurs. L'étude met en évidence que certaines violations positives des attentes peuvent être stratégiquement utilisées pour renforcer l'impression d'authenticité et de dynamisme, tandis que les violations négatives, telles qu'un regard fuyant ou une gestuelle désordonnée, entraînent des évaluations défavorables. Ces résultats confirment que la communication non verbale doit être comprise dans un cadre global, intégrant tous les signaux – regard, posture, gestuelle, voix, proxémie, apparence, contact physique, temps de parole et rituels – afin de créer une impression cohérente et favorable.

Cette recherche apporte également une contribution pratique significative. Elle souligne que la maîtrise de la communication non verbale constitue un levier stratégique pour les candidats, leur permettant de s'adapter aux attentes implicites des recruteurs tout en affirmant leur authenticité. Elle offre des perspectives pour la formation et le coaching des candidats, ainsi que pour la sensibilisation des recruteurs aux biais d'interprétation liés aux signaux non verbaux. En ce sens, elle contribue à une meilleure compréhension des mécanismes d'évaluation et à la promotion d'une approche plus consciente et équitable dans les processus de recrutement.

En conclusion, l'entretien d'embauche apparaît comme une interaction complexe où la performance non verbale est déterminante. Chaque regard, chaque geste, chaque intonation tisse silencieusement le récit du candidat, et c'est dans cette chorégraphie subtile des signaux non verbaux que se révèle sa capacité à dialoguer efficacement avec le monde professionnel. La maîtrise de ces dimensions constitue un outil essentiel pour optimiser sa performance, renforcer son employabilité et s'inscrire avec succès dans un cadre professionnel exigeant. La communication non verbale, loin d'être un simple accessoire, se présente ainsi comme un langage stratégique et puissant, façonnant les perceptions et influençant durablement le jugement des recruteurs.

Références :

- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiocchio, F. (2016). *Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research*. *Journal of Management*, 42(5), 1044–1074. <https://doi.org/10.1177/0149206315621146>
- Burgoon, J. K. (1978). *A communication model of personal space violations: Explication and an initial test*. *Human Communication Research*, 4(2), 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00603.x>
- Burgoon, J. K. (1993). *Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication*. *Journal of Language and Social Psychology*, 12(1–2), 30–48. <https://doi.org/10.1177/0261927X93121003>
- Burgoon, J. K., & Hale, J. L. (1988). *Nonverbal expectancy violations: Model elaboration and application to immediacy behaviors*. *Communication Monographs*, 55(1), 58–79. <https://doi.org/10.1080/03637758809376158>
- Burgoon, J. K., & Walther, J. B. (1990). *Nonverbal expectancies and the evaluative consequences of violations*. *Human Communication Research*, 17(2), 232–265. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1990.tb00232.x>
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication* (2nd ed.). Routledge.
- DeGroot, T., & Gooty, J. (2009). *Can nonverbal cues be used to make meaningful personality attributions in employment interviews?* *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 179–192. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9098-0>
- Forsythe, S., Drake, M. F., & Cox, C. E. (1985). *Influence of applicant's dress on interviewer's selection decisions*. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 374–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.374>

- Forsythe, S. M. (1990). *Effect of applicant's clothing on interviewer's decision to hire*. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(19), 1579–1595. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1990.tb01494.x>
- Gifford, R., Ng, C. F., & Wilkinson, M. (1985). *Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgments*. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 729–736. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.729>
- Graham, G., Unruh, J., & Jennings, P. (1991). *The impact of nonverbal communication in organizations: A survey of perceptions*. *Organizational Dynamics*, 20(2), 44–54.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Doubleday.
- Indexia. (s. d.). *Se préparer à une entrevue d'emploi*. <https://indexia.ca/se-preparer-entrevue-demploi/>
- Kassab, K., & Kashevnik, A. (2024). *Personality traits estimation based on job interview video analysis: Importance of human nonverbal cues detection*. *Sensors*, 24(3), 1021. <https://doi.org/10.3390/s24031021>
- Keenan, A. (1976). *Effects of the non-verbal behaviour of interviewers on candidates' performance*. *Journal of Occupational Psychology*, 49(3), 171–176. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00342.x>
- Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal communication in human interaction* (7th ed.). Wadsworth.
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal communication in human interaction* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kudesia, R. S., & Elfenbein, H. A. (2016). *Nonverbal communication in leadership*. *Organizational Psychology Review*, 6(1), 4–31.
- La Voix du Nord. (2022, 14 juin). *8 clés de la communication non verbale lors d'un entretien d'embauche*. <https://www.lavoixdunord.fr/1192899/article/2022-06-14/8-cles-de-la-communication-non-verbale-lors-d-un-entretien-d-embauche>

Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). *Cultural similarities and differences in emblems*. *Frontiers in Psychology*, 4, 883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00883>

Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Aldine-Atherton.

Nguyen, L. S., Frauendorfer, D., Schmid Mast, M., & Gatica-Perez, D. (2014). *Hire me: Computational inference of hirability in employment interviews based on nonverbal behavior*. *IEEE Transactions on Multimedia*, 16(4), 1018–1031. <https://doi.org/10.1109/TMM.2014.2307169>

Sanitas. (s. d.). *La communication non verbale*. <https://www.sanitas.com/fr/magazine/vivre-ensemble-aujourd-hui/la-communication-non-verbale.html>

Seghier, H. (s. d.). *Comment utiliser le langage corporel pour réussir vos entretiens*. LinkedIn. <https://fr.linkedin.com/pulse/comment-utiliser-le-langage-corporel-pour-reussir-vos-hacene-seghier>

Espresso-Jobs. (s. d.). *7 étapes pour maîtriser le langage non verbal*. <https://www.espresso-jobs.com/article/8271/7-etapes-pour-maitriser-le-langage-non-verbal>

Annexe 1 :

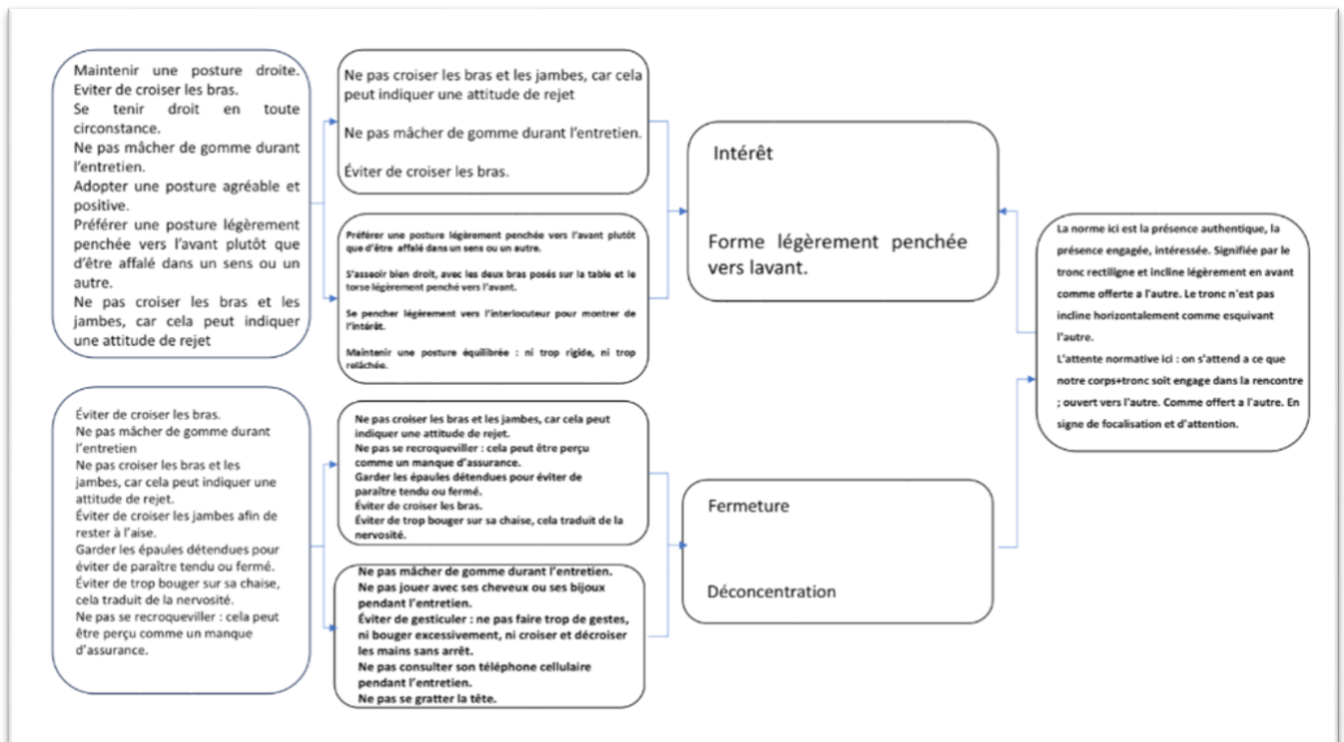


Figure 1 : Schéma des normes et attentes liées à la posture non verbale en entretien d'embauche.

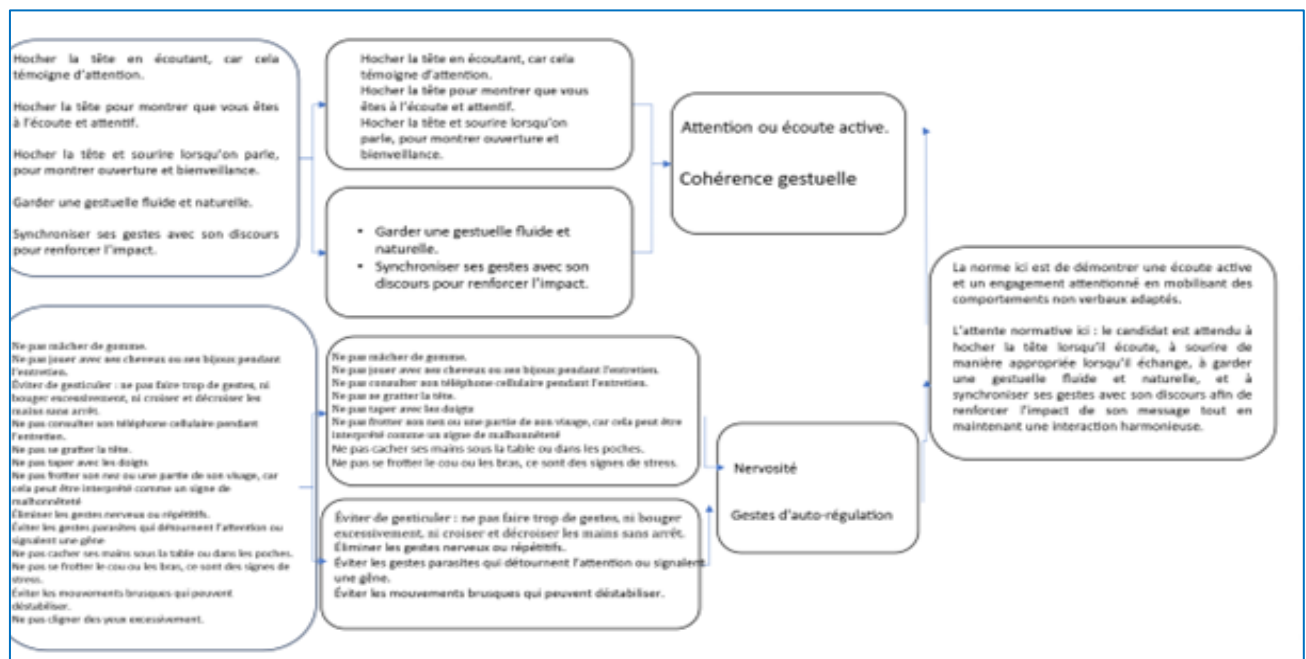


Figure 2 : Schéma des normes et attentes liées à la gestuelle non verbale en entretien d'embauche.

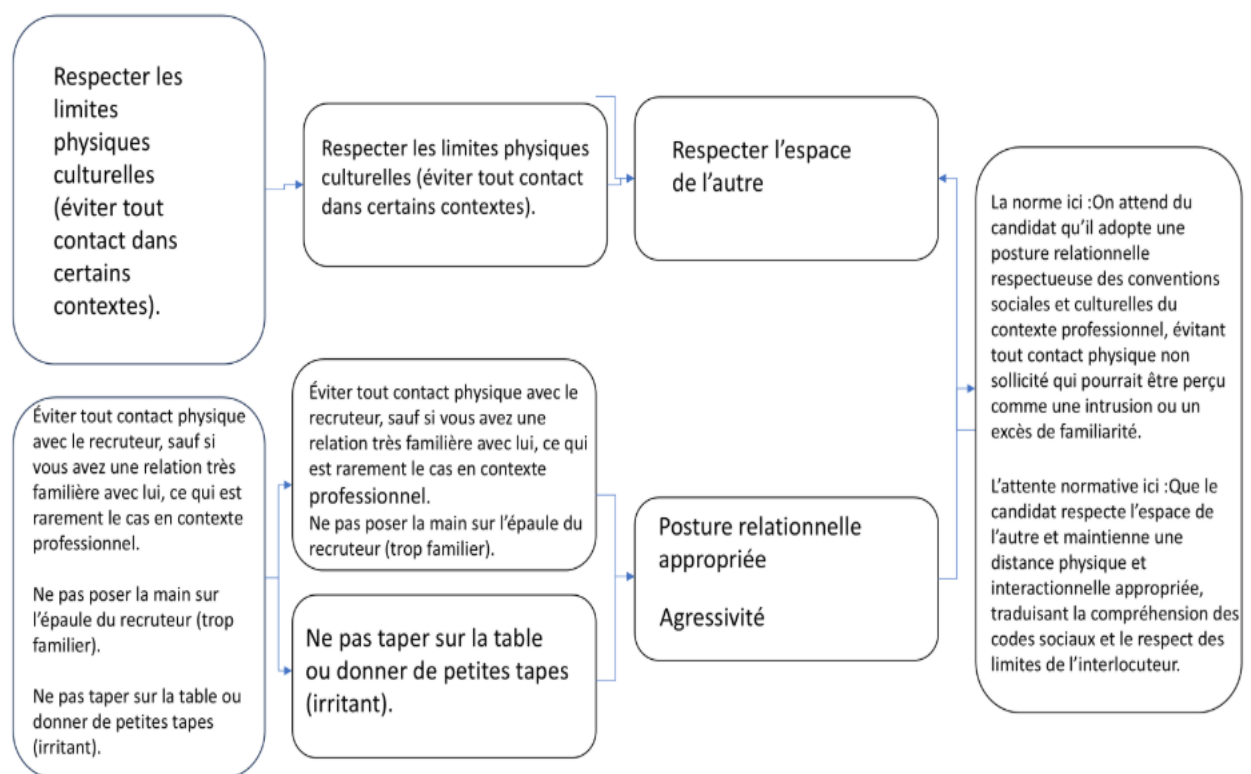


Figure 3: Schéma des normes et attentes liées à la proxémie et au contact physique en entretien d'embauche.

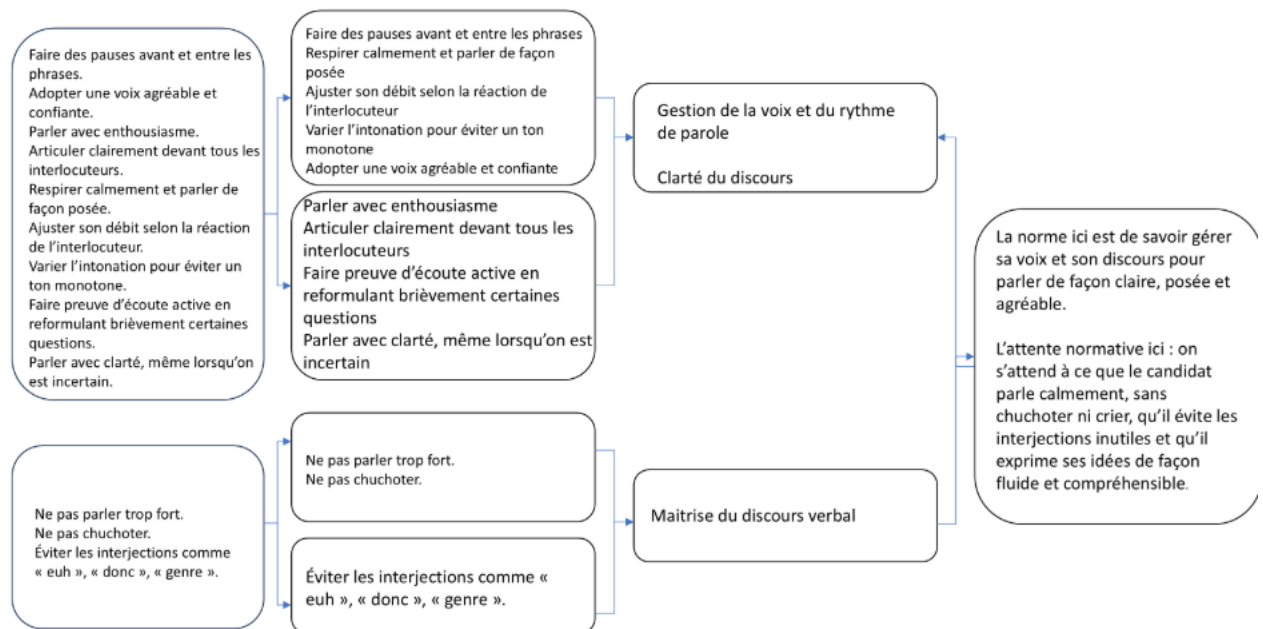


Figure 4: Schéma des normes et attentes liées à la voix et à la prosodie en entretien d'embauche.

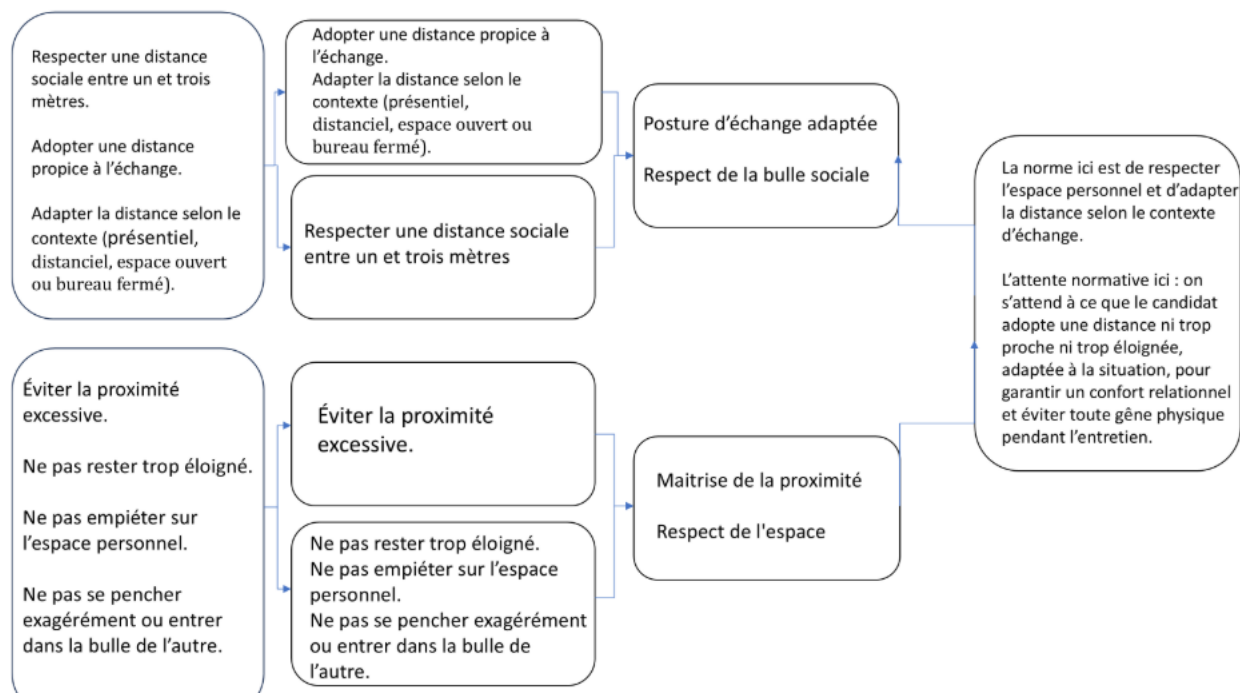


Figure 5 : Schéma des normes et attentes liées à la gestion de l'espace social en entretien d'embauche.

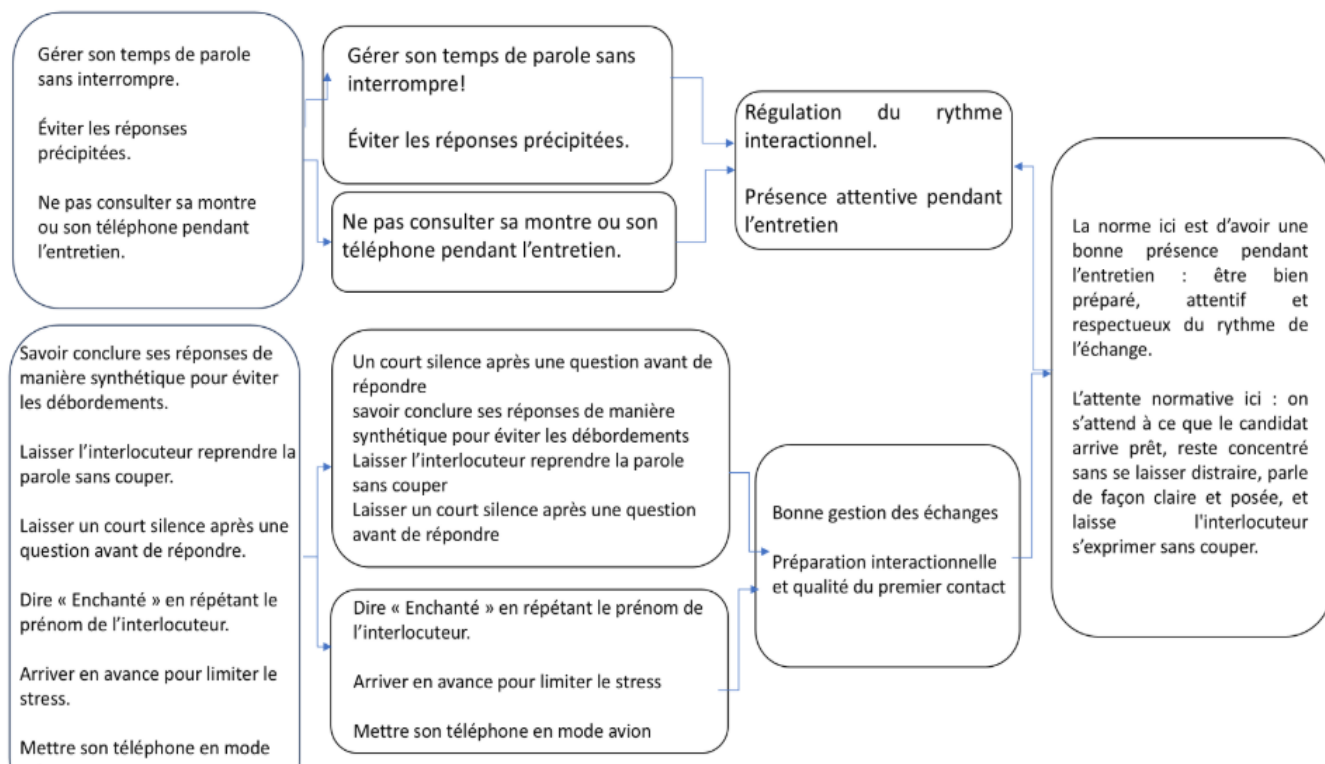


Figure 6 : Schéma des normes et attentes liées à la gestion du temps de parole en entretien d'embauche.

Annexe 2 :

Le tableau ci-dessous regroupe les conseils en communication non verbale recueillis dans le corpus de cette étude. Ils sont classés par catégorie (posture, gestuelle, regard, voix, etc.) et précisent le comportement attendu, le comportement à éviter, et leur interprétation probable en contexte d'entretien d'embauche.

Catégorie CNV	Conseils à suivre	Comportements à éviter	Effets/interprétation
Posture	Se tenir droit, posture ouverte, épaules détendues	Se balancer, croiser les bras ou jambes	Montre confiance, disponibilité
Gestuelle	Synchroniser gestes et paroles, mains visibles	Se gratter, jouer avec un stylo	Geste fluide = maîtrise, parasite = stress
Regard	Maintenir un regard naturel, franc	Fixer ou éviter complètement le regard	Regard équilibré = assurance
Expression faciale	Sourire sincère, visage détendu	Mâchoire crispée, haussement de sourcils répété	Impact sur authenticité et sympathie
Voix / Parole	Ton clair, débit régulier, bonne articulation	Parler trop vite, voix monotone	Voix posée = professionnalisme
Proxémie	Respecter la distance d'échange	Être trop proche ou trop distant	Bonne gestion = respect de l'espace
Chronémique	Être ponctuel, laisser l'autre parler	Interrompre, trop parler	Respect du rythme = respect du cadre

Apparence	Tenue propre et adaptée, Tenue négligée, maquillage hygiène soignée	excessif	Apparence = première impression forte
Visioconférence	Regarder la caméra, tester micro/caméra	Regarder l'écran, gesticuler	Maintenir présence numérique équivalente

Annexe 3 :

Liste détaillée des 120 conseils analysés

La liste suivante présente les 120 conseils en communication non verbale (CNV) recensés et analysés dans cette étude. Chaque conseil est classé dans la catégorie de CNV correspondante.

Posture

1. Se tenir droit.
2. Éviter les mouvements parasites (balancements, tics corporels).
3. Adopter une posture ouverte.
4. Garder les épaules détendues.
5. Ne pas croiser les bras.
6. Ne pas croiser les jambes.
7. Se pencher légèrement vers l'avant.
8. S'ancrer dans le sol pour donner une impression de stabilité.

Gestuelle 9. Synchroniser ses gestes avec ses paroles. 10. Garder les mains visibles. 11. Éviter les gestes parasites (grattage, torsion des doigts). 12. Ne pas jouer avec un stylo ou des objets. 13. Éviter de se frotter les bras ou les jambes. 14. Ne pas se toucher le visage de manière répétée. 15. Hocher la tête pour montrer son écoute. 16. Faire preuve de modération dans les gestes.

Regard 17. Maintenir un regard naturel et franc. 18. Ne pas fixer intensément. 19. Ne pas éviter complètement le regard. 20. Adapter le regard à la tonalité de l'échange.

Expression faciale 21. Sourire sincèrement. 22. Avoir un visage détendu. 23. Ne pas mordre ses lèvres. 24. Éviter de froncer les sourcils sans raison. 25. Ne pas rouler des yeux. 26. Garder une cohérence entre les expressions et le discours.

Voix / Parole 27. Avoir une voix claire. 28. Parler avec un débit régulier. 29. Bien articuler. 30. Varier l'intonation. 31. Éviter les hésitations fréquentes. 32. Éviter les tics verbaux ("euh", "donc", etc.). 33. Ne pas parler trop vite. 34. Éviter de parler sur un ton monotone.

Proxémie 35. Respecter la distance interpersonnelle. 36. Ne pas se pencher trop près du recruteur. 37. Ne pas reculer de manière excessive. 38. S'adapter à la configuration spatiale du lieu.

Chronémique 39. Être ponctuel. 40. Répondre de manière structurée et concise. 41. Laisser un temps de parole suffisant au recruteur. 42. Ne pas interrompre. 43. Ne pas monopoliser la parole. 44. Laisser des silences maîtrisés.

Apparence 45. Porter une tenue propre. 46. Adapter la tenue au secteur d'activité. 47. Soigner sa coiffure. 48. Éviter les vêtements froissés. 49. Porter un maquillage léger. 50. Ne pas porter trop d'accessoires. 51. Être attentif à l'hygiène corporelle. 52. Éviter les odeurs fortes (parfum ou autre).

Visioconférence 53. Regarder la caméra. 54. Tester caméra et micro à l'avance. 55. Vérifier l'éclairage. 56. Ne pas tourner sur sa chaise. 57. Ne pas manipuler la webcam. 58. S'installer dans un espace calme et neutre. 59. Garder un bon cadrage (visage visible). 60. Maintenir le même engagement corporel qu'en présence.

Posture (suite) 61. Ne pas s'affaisser contre le dossier. 62. Garder le dos droit sans tension. 63. Éviter de changer de position trop souvent. 64. Éviter de bouger les pieds nerveusement.

Gestuelle (suite) 65. Éviter de croiser les doigts de manière répétée. 66. Ne pas agiter les bras exagérément. 67. Serrer la main de manière ferme mais naturelle. 68. Accompagner les idées clés de gestes simples.

Regard (suite) 69. Cligner naturellement des yeux. 70. Regarder l'interlocuteur lors des moments-clés. 71. Utiliser le regard pour marquer la fin d'une réponse.

Expression faciale (suite) 72. Ne pas sourire de manière figée. 73. Adapter l'expression à l'émotion exprimée. 74. Garder une expression attentive même en écoute.

Voix / Parole (suite) 75. Ne pas couper la parole. 76. Adopter un rythme calme et posé. 77. Faire des pauses respiratoires pour structurer. 78. Baisser légèrement la voix en fin de phrase.

Proxémie (suite) 79. Respecter les distances même en visioconférence. 80. Ne pas se pencher brusquement vers la caméra.

Chronémique (suite) 81. Prendre le temps de réfléchir avant de répondre. 82. Répartir le temps de parole équitablement. 83. Gérer la durée de chaque réponse en fonction de la question.

Apparence (suite) 84. Vérifier l'apparence globale avant l'entretien. 85. Choisir des vêtements sobres, non distrayants. 86. Adapter l'apparence au niveau de responsabilité du poste. 87. Éviter les logos trop visibles ou messages sur les vêtements.

Visioconférence (suite) 88. Désactiver les notifications durant l'entretien. 89. Avoir un fond neutre ou professionnel. 90. Garder une posture centrée et ancrée.

Langage corporel général 91. Adopter une attitude calme et centrée. 92. Montrer de l'enthousiasme sans excès. 93. Adapter son comportement au ton de l'entretien. 94. Être congruent entre le non verbal et le verbal.

Comportement social en entretien 95. Saluer avec assurance. 96. Remercier poliment à la fin. 97. Attendre que l'on vous invite à vous asseoir. 98. Ne pas couper la parole du recruteur.

Langage de l'écoute 99. Montrer une posture active d'écoute. 100. Réagir par des mimiques d'attention. 101. Acquiescer subtilement lors des explications.

Techniques d'ancrage 102. S'ancrer dans le sol avant de répondre à une question difficile. 103. Prendre une respiration lente pour recentrer. 104. Se repositionner légèrement pour relancer l'attention.

Conduite d'entretien spécifique 105. Gérer le stress en évitant l'agitation corporelle. 106. Utiliser des micro-gestes pour souligner une idée. 107. Maintenir un ton chaleureux sans excès. 108. Regarder alternativement caméra et écran.

Hygiène : 109. Vérifier son haleine (en présentiel). 110. Ne pas se toucher les cheveux. 111. Ne pas remettre sa tenue en place sans cesse.

Régulation émotionnelle 112. Garder une expression calme même en cas d'imprévu. 113. Éviter les gestes de défense (bras croisés subits). 114. Détendre la mâchoire si la tension monte.

Appropriation des lieux 115. Repérer l'environnement pour se sentir à l'aise. 116. Vérifier discrètement son apparence avant de commencer.

Communication silencieuse 117. Respecter les silences avec assurance. 118. Marquer les transitions entre réponses par un temps calme.

Gestion du stress par le corps 119. Prendre une posture d'ouverture en attendant l'entretien. 120. S'installer dans la salle en respectant les repères sociaux

