

# EST-IL DANS L'INTÉRÊT D'UN CV DE « FAIRE DES HISTOIRES » ? <sup>(1)</sup>

La forme récit est à la mode (BOYCE, 1997, RHODES et BROWN, 2005, GIROUX et MAROQUIN, 2005 pour des revues de la littérature), qu'elle soit encensée pour sa capacité à créer du sens ou qu'elle soit accusée d'être au service de sombres objectifs de manipulation (SALMON, 2007). Dans un processus de recrutement, un *curriculum vitae* (CV dans la suite du texte) est un document qui se situe à la rencontre de ces deux dimensions : il s'agit que la présentation du candidat soit suffisamment claire pour être compréhensible et séduisante pour être retenue. Aussi notre question de recherche est-elle la suivante : un CV présentant de fortes propriétés narratives a-t-il plus de chances d'être retenu, dans un processus de sélection ?

Par **Thierry BOUDES\***, **Loïc CADIN\*\*** et **Jean PRALONG\*\*\***

## UN CV SE DOIT D'ÊTRE UNE LISTE, ET SURTOUT PAS UN RÉCIT...

La première démarche d'un candidat est probablement de faire appel aux conseils d'experts. Les manuels destinés aux candidats sont nombreux ; leurs auteurs présentent les recruteurs comme des enquêteurs à la recherche des meilleures compétences. Puisque le processus de recrutement apparaît comme un exercice d'objectivation, le CV devrait obéir à des normes très précises (nombre de pages, disposition des expériences...). Les candidats sont donc invités à aider les recruteurs en listant clairement et explicitement leurs compétences et expériences. La banalité et le classicisme seraient à rechercher dans la forme, pour rassurer le lecteur, mais aussi pour valoriser le fond.

\* Docteur ès-Sciences de Gestion, Professeur Associé – ESCP Europe.

\*\* Docteur ès-Sciences de Gestion, Professeur – ESCP Europe.

\*\*\* Professeur assistant – Rouen Business School, Département Management et Stratégie.

Les risques invoqués sont dissuasifs : « L'originalité n'est pas une valeur très développée dans le domaine du recrutement. Le recruteur cherche avant tout de l'assurance, des certitudes... Il est souvent plus facile de mettre des doutes dans l'esprit du recruteur que des certitudes » (BARRIER 2004). Ou encore : « Quel usage en sera fait par ceux qui le liront ? L'objectif des lecteurs est de trouver ce qu'ils cherchent en quelques coups d'œil... Il faut quelques secondes pour que l'œil se fasse une opinion... Il faut beaucoup moins de temps pour mettre un CV sur la pile des réponses négatives que pour accepter de le considérer en profondeur et d'aller jusqu'à convoquer un candidat en entretien » (*Ibidem* p. 17-18).

C'est la simplicité et la clarté qui seraient donc attendues pour convaincre des recruteurs réputés rationnels et avertis au risque : « le CV n'est pas un roman »

(1) De précédentes versions de cet article ont été présentées aux colloques « Carrières » (Lyon, 2007), EGOS (2008) et AGRH (Dakar, 2008).



(VERMES 2006). Bref, le CV a tout intérêt à prendre la forme d'une liste et à fuir tout ce qui s'apparente à un récit, de près ou de loin.

Malgré ce militantisme rationalisateur dans les politiques et les outils, la forme narrative n'est pas absente des recherches relevant du champ de la GRH. On peut écrire, sans choquer quiconque, que les CV sont des défis narratifs doubles. En effet, le recrutement et la lecture d'un CV se trouvent au carrefour de deux processus de création de sens : l'un est mené par le candidat, qui a reformulé son histoire lors de la rédaction ; l'autre incombe au recruteur, qui doit prendre une décision face à un document qui ne reflète qu'imparfaitement son auteur. Le CV se présente donc comme un objet paradoxal : il relève d'un genre qui, en première analyse, relève plutôt de la liste factuelle, mais il exprime un travail de création de sens qui mobilise l'identité du sujet et qui s'exprime plutôt dans un récit. On peut donc imaginer que des CV pourraient posséder des propriétés narratives, malgré les contraintes de genre. La lecture du CV est, elle aussi, un exercice paradoxal. Ici encore, l'objectivité prescrite et recherchée cohabite mal avec la nécessité de construire l'image d'un personnage dans toute sa complexité. Si la première tend vers la liste, la seconde s'exprime mieux dans la forme récit. On peut donc imaginer que le CV le plus efficace, celui qui permet au lecteur de se construire une image du candidat, serait celui qui permettrait de construire du sens et donc posséderait des propriétés narratives.

Les manuels de conseils aux rédacteurs de CV n'ignorent pas les conditions de lecture d'un CV. Ils en tirent principalement des conséquences pour la mise en page et la composition graphique. Ils conseillent un CV d'une seule page, clair, structuré et harmonieux. Un exercice de mise à distance visuelle du document est parfois recommandé : on n'en distingue plus le contenu, mais on en devine suffisamment la forme pour apprécier si les pavés rédactionnels sont distincts, équilibrés et appréhendables au premier coup d'œil. Les recruteurs expliquent qu'ils cherchent à reconstituer l'histoire du sujet, lorsqu'ils lisent un CV et que c'est un exercice difficile, tant il contient d'informations à articuler en un temps record. Les qualités graphiques et de mise en page suffisent-elles à faciliter cette élaboration ?

Notre question de recherche prend sa source dans ce paradoxe entre le genre CV, qui prescrit la liste comme format, et l'histoire de vie que présente un CV, qui supposerait un format narratif pour en restituer la richesse. Nous cherchons à instruire deux questions :

- comment spécifier les caractéristiques d'un CV qui facilitent la mise en récit ?
- un CV qui facilite la mise en récit a-t-il plus d'impact et permet-il au candidat de franchir l'épreuve de sa convocation à un entretien ?

Notre étude a une visée exploratoire. Après avoir établi comment on peut mesurer la narrativité d'un CV, en s'appuyant sur les propriétés du récit, nous présenterons l'analyse d'un cas réel de recrutement. Puis nous évaluerons le lien entre la performance narrative observée et le sort de ces CV dans le processus de recrutement.

---

## COMMENT DÉFINIR LE NIVEAU DE NARRATIVITÉ D'UN CV : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE CARACTÉRISATION

Le caractère plus ou moins narratif d'un texte n'est pas facile à définir. Même au sein de la narratologie, la discipline qui se donne pour objet l'étude des récits, les débats sont nombreux quant aux critères à retenir pour qualifier de narratif un texte (RUDRUM, 2005 et RYAN, 2006, pour un aperçu récent). Aussi, pour caractériser le niveau de narrativité des CV, nous avons défini notre propre outil d'analyse, à partir de différents travaux de synthèse sur la structure des récits (parmi lesquels KINDT et MÜLLER, 2003, BOJE, 2001; BAL, 1997; ADAM, 1996; RIMON-KENAN, 1983). Bien entendu, un CV ne se présente pas comme un roman. Mais notre raisonnement prend pour point de départ la théorie de la réception. Cette théorie considère que c'est le récepteur (le lecteur, dans le cas d'un roman) qui décide de traiter un texte comme un texte narratif, à partir de certains indices qui lui sont fournis. La logique de notre cadre d'analyse consiste à proposer des attributs d'un CV qui peuvent déclencher ce traitement narratif. Nous avons regroupé ces attributs en six catégories : la division en périodes (identifier un début, un milieu et une fin), le héros, la quête, la logique de progression, les compétences et la morale. Nous allons, à présent, les commenter plus en détail.

---

### LA DIVISION EN PÉRIODES

- *Le début de l'histoire* : les histoires commencent *in media res*, comme le dit l'expression latine, c'est-à-dire au beau milieu de l'action. Notre premier critère vise à caractériser si le CV commence au niveau du baccalauréat, en respectant les canons des manuels de rédaction de CV ou bien s'il s'éloigne de cette règle en créant un décalage.
- *La périodisation* : une histoire s'organise en épisodes ; un livre se structure en chapitres. Le choix d'un découpage en épisodes n'est pas anodin : il guide l'interprétation que fera le lecteur de la séquence.
- *Les distorsions narratives* : la séquence seule ne suffit pas. Dans un roman, certains chapitres « durent », dans la vie des personnages, quelques minutes, tandis

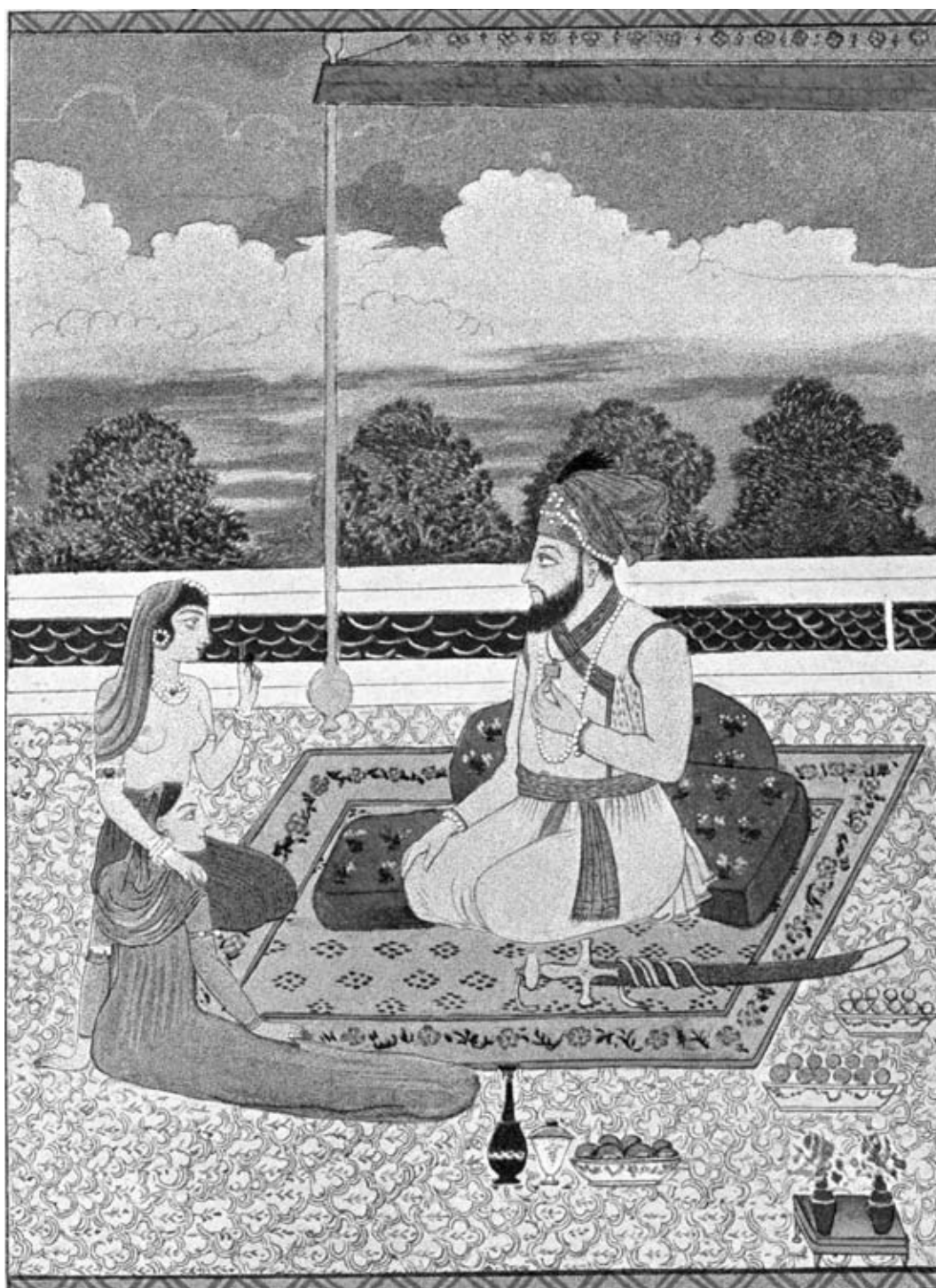


que d'autres chapitres résument des années entières. Un CV repose sur le même principe, développant de façon la plus détaillée les épisodes les plus pertinents pour le poste visé.

• *La coda* : LABOV et WALETZKY (1967) rappellent que tout bon conteur cherche à éviter que son audience lui rétorque « et alors ? », ce qui marquerait l'échec de son histoire. Le CV parvient-il à éviter ce risque du « et alors ? » ?

## LE HÉROS DE L'HISTOIRE

Un récit n'est pas seulement une séquence d'épisodes ; il met en scène des personnages. Comme le souligne Aristote, un récit traite d'hommes agissants. Comme un CV tient de l'autobiographie, ces rubriques visent à caractériser le personnage central de l'histoire, à savoir le candidat.



© Coll. KHARBINE\_TAPABOR

« Tout bon conteur cherche à éviter que son audience lui rétorque “et alors ?”, ce qui marquerait l'échec de son histoire ». *“Shéhérazade contant”*, miniature originale d'un manuscrit persan des Mille et Une Nuits.

• *Les éléments initiatiques* : les trains qui arrivent à l'heure n'intéressent personne. Une histoire sans épreuves ni défis ne présente que peu d'intérêt. Cette rubrique cherche donc à caractériser si le CV introduit ou non des épreuves qui permettent de mettre en scène l'acquisition de compétences de la part du candidat.

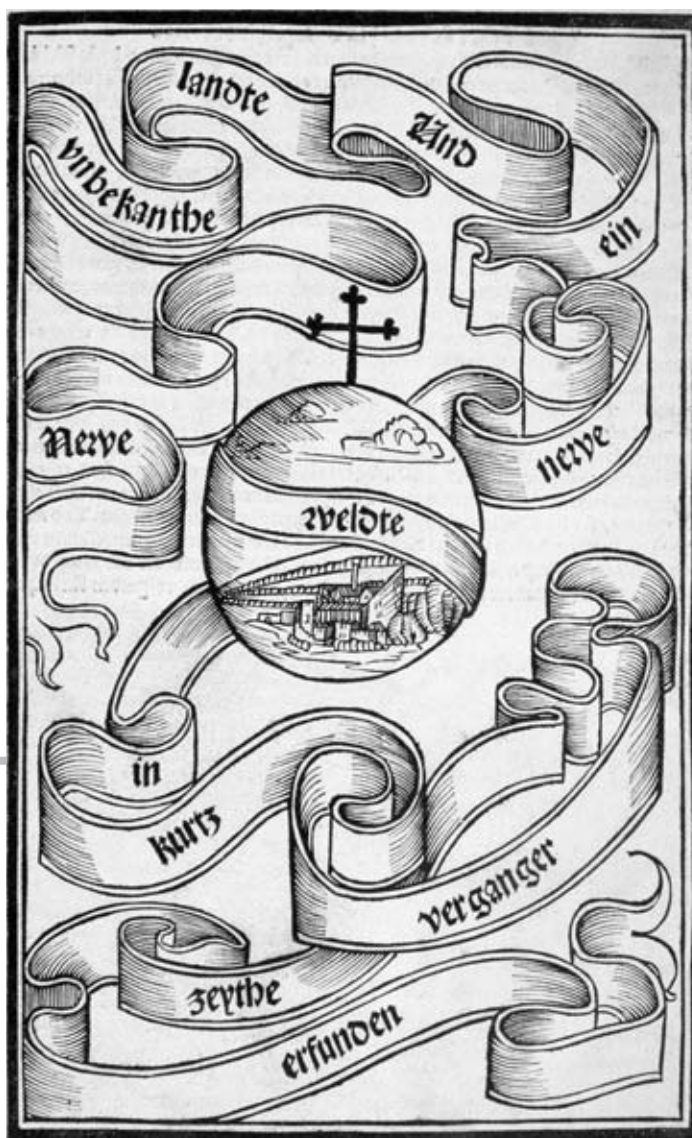
• *Le décor dominant* : dans un roman, le personnage principal n'évolue pas dans le vide, le contexte qui l'environne est fondamental. Dans un CV, dresser le paysage dans lequel le personnage évolue est un point capital pour définir le type d'environnement auquel le candidat est habitué.

• *L'existence d'un stéréotype* : dans les récits, certains types de personnages sont récurrents, comme, par exemple, le gentil policier et le méchant policier. Cette prévisibilité facilite la compréhension. Un CV peut aussi recourir à ce processus pour faciliter l'interprétation par le lecteur.

## LA QUÊTE

N'importe quelle histoire peut être analysée comme une quête visant à passer d'un état stable du monde à un autre. La quête est tellement associée à la notion de récit qu'elle justifie la comparaison d'une histoire avec un voyage. Les critères suivants cherchent à qualifier dans quelle mesure le CV insiste ou non sur cette dimension ;

• *L'évocation d'une quête dépassant la simple recherche d'un poste* : une histoire se comprend en réinterprétant à partir de la fin. C'est sur ce mécanisme que joue le suspense, en envoyant le lecteur sur de fausses pistes d'interprétation de la fin possible. Aussi, disposer d'une hypothèse de fin possible aide à l'interprétation.



« N'importe quelle histoire peut être analysée comme une quête visant à passer d'un état stable du monde à un autre. La quête est tellement associée à la notion de récit qu'elle justifie la comparaison d'une histoire avec un voyage ». *“Le premier recueil de récits de voyage” par Francazano de Montalbodo, Nuremberg, 1508*

Cette question cherche à définir si le CV permet de comprendre où veut aller le candidat :

• *Une cohérence entre la candidature et les précédentes fonctions* : un événement prend un sens lorsqu'il parvient à être intégré à une intrigue qui l'englobe et l'informe. En toute logique, le poste visé doit donc s'intégrer harmonieusement aux épisodes précédents introduits dans le CV ;

• *La mise en scène d'une force motrice* : certains personnages fictifs suivent une quête qui les conduit d'épisodes en épisodes, comme, par exemple, la quête de la vérité, pour les personnages de la série télévisée X-Files. Cette rubrique cherche à capturer si cette idée est présente dans le CV.

## LA LOGIQUE DE PROGRESSION

GERGEN et GERGEN (1986) suggèrent qu'un récit tire sa force notamment de sa capacité à fonder un objectif qui importe au héros et à montrer, au fil des épisodes, si celui-ci s'en rapproche, ou non. Ils appellent 'pente narrative' cette idée. Les trois prochaines rubriques visent à caractériser « la pente narrative » d'un CV :

• *Les indicateurs de réalisation* : pour marquer une trajectoire, il faut des points de repère, comme les bornes kilométriques, qui balisent un cheminement. Des indicateurs de réalisation permettent de matérialiser ce cheminement ;

• *La dramatisation des épreuves* : un cheminement sans encombre manifeste une progression, un cheminement réussi malgré des épreuves témoigne à la fois d'une progression et d'un ensemble de compétences.

Cette rubrique cherche à caractériser si d'éventuelles épreuves sont présentes et si elles sont exploitées en termes d'intensité dramatique ;

- *La forme de la trajectoire* : selon GERGEN et GERGEN (1986), un récit peut présenter trois types de pentes narratives, à savoir la progression, la régression ou la stagnation.

## L'ARTICULATION ENTRE LES ÉPISODES

Une suite d'épisodes ne fait pas plus un récit qu'un tas de pierres ne fait une maison. C'est l'intrigue qui tient les épisodes entre eux, dans un récit, en instaurant une forme de cohérence. Cette partie s'attache à ce point. Les apprentissages sont une façon de créer de la cohérence entre les épisodes, ils consistent à dresser des apprentissages de chaque épisode, qui viennent nourrir le suivant. Cette rubrique cherche à qualifier si ce dispositif est utilisé.

La mise en valeur de l'articulation entre les épisodes : dans un roman, chaque chapitre prépare le chapitre (ou les chapitres) suivant(s) en donnant des informations qui seront ensuite reprises ou exploitées. Le CV procède-t-il de même, d'une rubrique à l'autre ?

La découverte de soi, au fil des épisodes : dans les romans d'apprentissage, un ressort narratif consiste à faire apparaître une stabilisation du héros au fil des épisodes successifs et ce, malgré leur diversité. Cette rubrique vise à déterminer si cet effet est exploité ou non dans le CV.

## LA MORALE DE L'HISTOIRE

Les récits mettent en scène des conflits. Mais d'un autre côté, la plupart des histoires offrent une clôture, une « chute », comme l'on dit à propos des histoires drôles. Ainsi, nombreuses sont les histoires qui montrent comment un conflit peut se résoudre. C'est à partir de cet effet que se construit la morale de l'histoire. Le scénariste américain McKee, qui a écrit à plusieurs reprises dans la *Harvard Business Review*, avance la notion « d'idée de contrôle » (*controlling idea*). Pour lui, « l'idée de contrôle » permet de résumer ce que l'histoire cherche à transmettre comme message. Ainsi, dans le cas de la série Colombo, pour MCKEE (1997 :117) « l'idée de contrôle » est la suivante : « la justice est rétablie parce que le héros est plus intelligent que le criminel ».

Nous cherchons à capturer la « morale » du CV au travers de trois questionnements. D'une part est-ce que le CV se construit autour d'oppositions fondamentales, comme, par exemple, origine modeste *versus* ascension sociale ? D'autre part, nous opérationnalisons la notion d'idée de contrôle à deux niveaux : au

niveau du texte, en déterminant si le CV file une métaphore qui peut le résumer (comme, par exemple, la métaphore sportive) et au niveau de l'impression que laisse le CV, en envisageant si, oui ou non, un proverbe ou une maxime permet de résumer le CV. Ces différentes rubriques aboutissent au tableau récapitulatif de la page suivante.

## ÉVALUER L'INFLUENCE DE LA « DOSE DE RÉCIT » DANS UN CV : ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

Cette seconde partie de la recherche se propose d'évaluer le lien entre la performance narrative observée et le sort de ces CV dans un processus de recrutement réel. Nous avons cherché à maximiser la validité empirique en observant un processus de recrutement en vraie grandeur, dès son début. Cette démarche a été rendue possible grâce à la collaboration avec un cabinet de conseil en recrutement. Il a été possible d'observer l'ensemble du processus de recrutement d'un directeur de magasin pour une enseigne nationale de grande distribution spécialisée.

Le choix du type de poste, à savoir celui de manager opérationnel dans la grande distribution, a été motivé par plusieurs raisons. En premier lieu, les attentes envers un tel manager sont multiples. Les activités de management des salariés et de vente ne renvoient pas à des tâches circonscrites où des techniques univoques seraient mobilisables. Cette ambiguïté est exacerbée, dans le secteur de la grande distribution : seul en charge de son point de vente, le manager doit gérer des problèmes d'une grande variété, qui vont de la gestion commerciale aux relations avec le bailleur du magasin, en passant par la mise en rayon des marchandises livrées et, évidemment, la gestion d'une équipe de vente. Il en irait peut-être différemment d'un poste à dominante technique, dont les compétences requises peuvent donner lieu à des spécifications plus précises. Du reste, l'annonce de recrutement ne formulait pas d'exigences particulières quant à la formation, au parcours ou à l'ancienneté dans un poste équivalent. En second lieu, ce type d'annonce engendre habituellement un flux important de candidatures. Tel a été, effectivement, le cas : nous avons pu analyser vingt CV, représentant un échantillon pertinent de la diversité des productions des candidats.

Conformément au processus habituellement retenu dans les cabinets de conseil en recrutement, un consultant a rédigé, puis diffusé, une annonce sur plusieurs supports numériques (sites monster.fr, apec.fr, anpe.fr) et traditionnels (hebdomadaire « Courrier Cadres »). C'est aussi lui qui a collecté les CV et les a triés en les classant dans l'une des trois catégories suivantes :



Rubriques	Critères	Indicateurs
<b>I. Périodisation</b>	1. Début de l'histoire	Le début de l'histoire : la première date diffère-t-elle de la date de naissance et de celle de l'obtention du baccalauréat ?
	2. Périodisation	Un acte de regroupement ou de dissociation d'expériences est opéré par l'auteur du CV.
	3. Distorsions narratives	Les épisodes qui occupent le plus de place dans le texte ont un intérêt pour le poste.
	4. Coda	Le CV permet-il une transition (l'atterrissage) avec le poste à pourvoir ?
<b>II. Le Héros</b>	5. Éléments initiatiques	Des indices sont fournis qui marquent l'initiation dans une activité, qui renvoient à des situations critiques du métier ou du secteur.
	6. Décor dominant	Un domaine d'activité (grande distribution) et / ou une fonction typée (management de proximité, forces de vente B to B...) sont installés.
	7. Stéréotype	Les éléments explicites introduits construisent un stéréotype, au sens des théories implicites de la personnalité.
<b>III. La quête</b>	8. Y a-t-il mise en scène ou évocation d'une quête dépassant le poste ?	Une quête personnelle dépassant le poste est clairement formulée.
	9. La candidature constitue-t-elle une suite logique ou évidente au parcours antérieur ?	La candidature est présentée comme une suite logique du parcours antérieur. Dans le cas d'une réorientation, le sujet construit une argumentation pour en justifier la cohérence.
	10. Y a-t-il mise en scène d'une envie, d'une force motrice ?	Une envie, une force motrice (passion, volonté...) sont explicitement formulées.
<b>IV. La logique de progression</b>	11. Y a-t-il des indicateurs de réalisation qui qualifient les expériences évoquées ?	Des indicateurs quantitatifs ou probants de réalisation qualifient les expériences évoquées. Le caractère probant est à apprécier en tenant compte du décor dominant et/ou du secteur d'activité actuel ou poursuivi.
	12. Les « épreuves » subies sont-elles dramatisées ?	Des adversaires sont-ils explicitement présents (concurrents, ennemis héréditaires...), des événements aversifs figurent-ils dans le CV (11 sept...) ?
	13. La forme de la trajectoire est-elle définie (pente, rebondissements) ?	Des indices (délibérément fournis ou occultés) permettent de donner un sens à la plupart des transitions (-, = ou +) : taille d'équipe, volume de CA, zone géographique, niveau hiérarchique.
<b>V. L'articulation entre les épisodes</b>	14. Des apprentissages sont-ils dégagés des expériences ?	Des acquis sont listés (éventuellement sous forme d'un tableau général) et validés par les épisodes.
	15. L'articulation des épisodes est-elle mise en valeur ?	Comprend-t-on la logique de transition d'une expérience à la suivante ?
	16 & 17. Y a-t-il un effet patent de « découverte de soi » au fil des épisodes ?	16 - Les rebondissements sont-ils argumentés ? 17 - On constate une stabilisation professionnelle du sujet au fil de son histoire.
<b>VI. La morale</b>	18. Y a-t-il un proverbe ou une maxime qui résume le CV ?	Une conclusion ou une morale figure-t-elle dans le CV ?
	19. Le CV mobilise-t-il une métaphore ?	L'auteur du CV se définit-il ou éclaire-t-il son parcours en recourant à une formule de ce type ?
	20. Le CV évoque-t-il une tension fondamentale ?	Y'a-t-il une tension qui résume le CV ?

Tableau 1 – Grille d'évaluation de la narrativité d'un CV.



– Candidature « ++ » : le candidat semble convenir parfaitement aux besoins ; il est immédiatement invité à participer à un entretien avec l'entreprise cliente dans les locaux de celle-ci.

– Candidature « + » : le candidat pourrait convenir, mais des réserves sont à lever. Il sera invité à participer à un entretien avec un consultant du cabinet. Il pourra ensuite, éventuellement, être présenté à l'entreprise cliente.

– Candidature « - » : le décalage avec les attentes de l'entreprise semble trop important. Le candidat est exclu du processus de recrutement. Il en est immédiatement informé. Le CV est archivé, en prévision de besoins futurs. Nous avons collecté la totalité des CV reçus au cours du recrutement, après traitement par le consultant en charge de l'opération. Seul l'un des auteurs de cet article a donc pris connaissance des décisions du recruteur en même temps que des CV. La narrativité de chaque CV a ensuite été évaluée à partir d'une grille de cotation spécialement développée à cet effet.

Tous les CV ont été scorés par les mêmes cinq évaluateurs indépendants. Les trois auteurs ont fait leur cotation sans se concerter. Ils se sont adjoints deux évaluateurs indépendants, préalablement formés à l'utilisation de la grille : ils ont d'abord évalué trois CV, puis ont confronté leurs évaluations de façon à clarifier les critères et à harmoniser la compréhension des dimensions à évaluer. Le processus de cotation a débuté quand les évaluateurs ont pu aboutir à un consensus avec les chercheurs sur la définition des dimensions de la grille. Aucun des évaluateurs n'a eu accès aux cotations des autres avant la fin du processus, de façon à éviter toute comparaison ou toute influence mutuelle. Les CV avaient été anonymisés : les noms, adresses et photos en avaient été supprimés, afin d'éviter les biais d'appréciation (AMADIEU 2002).

Seul l'un des trois chercheurs a eu accès à l'intégralité des informations fournies par le cabinet. Aucun autre membre de l'équipe n'a eu accès aux informations personnelles figurant sur les CV (noms, adresses, photos) ou à la décision du recruteur. Il n'y a pas eu de contact entre les évaluateurs et le consultant. Le tri des CV avait lieu avant la cotation : le score de narrativité d'un CV n'a pas pu influencer sur la décision du recruteur. Enfin, de façon à éviter tout effet Hawthorne, les évaluateurs indépendants et le consultant n'ont pas été informés des objectifs réels de l'étude. Il convient de préciser, à ce stade, que malgré le recours à la quantification, notre travail demeure une étude de cas et que ses résultats n'ont d'autre ambition que celle d'esquisser des hypothèses.

La note moyenne de narrativité est de 7,62 ; l'écart-type est de 2,78. Les recruteurs ont rejeté 55 % des CV (« cv - »). Ils ont affecté 20 % des CV à la catégorie « + » et 25 % à la catégorie « ++ ».

## DE LA NARRATIVITÉ DU CV À LA DÉCISION DU RECRUTEUR : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les différences de score entre les trois types de CV sont-elles significatives ?

	Narrativité	
	F	Signification
	5,72	0,05
Appréciation des recruteurs	Moyenne	Écart-type
CV -	7,25	1,72
CV +	6,20	1,36
CV ++	10,68	1,96

Tableau 2 – Résultats de l'analyse de variance : scores de narrativité en fonction de l'appréciation du recruteur.

Il existe une différence significative entre les scores de narrativité des trois types de CV définis par les appréciations du recruteur. Ce sont bien les CV « ++ » qui ont les meilleurs scores de narrativité. Mais ce ne sont pas les CV « - » qui ont les moins bons scores : ce sont les CV « + ».

Les CV classés « ++ » par le recruteur ont des qualités narratives supérieures à celles des autres CV. La surprise vient du faible score des CV « + ». Il n'y a pas de différence significative entre la narrativité des CV « + » et celle des CV « - ».

	Narrativité	
	t	Signification
	5,72	NS
Appréciation des recruteurs	Moyenne	Écart-type
CV -	7,25	1,72
CV +	6,20	1,36

Tableau 3 – Résultats de la comparaison des scores de narrativité des CV- et CV+.

Les CV retenus sont jugés plus narratifs par des tiers que les autres CV ou les CV les plus narratifs ont plus de chance d'être retenus que ceux qui le sont moins. Ce qui fait sens ferait récit. Les CV éliminés ne feraient ni sens ni récit. Les CV « + » feraient sens, sans faire vraiment récit. La logique de classement du recruteur serait plus graduelle que la logique narrative des CV correspondants. Le recruteur prendrait en considération des CV qui n'ont pas fait récit pour les évaluateurs. Ces CV « + » auraient un déficit narratif qui ne serait pas réhibitoire, mais qui devrait être compensé par d'autres éléments.

Dans quelle mesure un « plus » narratif peut-il compenser un déficit du CV par rapport aux exigences du poste ? La narrativité aide le recruteur à se représenter plus facilement l'auteur du CV ; elle peut donc

conduire le lecteur à élucider plus vite une incompatibilité du profil du candidat avec les exigences du poste. Elle peut aussi donner une chance supplémentaire à un CV : la dynamique de l'histoire peut conduire à aborder autrement la « possibilité de l'épisode suivant », celui au cours duquel le candidat serait dans le poste. De même que EYMARD-DUVERNAY et

1993 ; SAINSEAULIEU, OSTY *et al.* 1995). La troisième permet de situer le personnage dans la galerie des stéréotypes disponibles, à la manière des emplois du théâtre classique : le prince charmant, la soubrette, le valet, la confidente, la duègne... Ces différents ingrédients constitueraient une entrée en matière, un embrayage narratif.



« La troisième [de ces questions] permet de situer le personnage dans la galerie des stéréotypes disponibles, à la manière des emplois du théâtre classique : le prince charmant, la soubrette, le valet, la confidente, la duègne... ». *Personnages de la 'Commedia dell'arte', gravure par Bozza (XIX<sup>e</sup> siècle).*

*al.* (1996) parlent de co-construction des compétences dans les situations de recrutement basées sur des réseaux, on pourrait avancer que la narrativité pourrait permettre la co-construction d'une perspective de l'épisode suivant. Une prochaine étape du programme de recherche devrait nous permettre de mettre cette hypothèse à l'épreuve.

Ces trois éléments peuvent être mis en perspective avec la façon dont un récit est reçu (ADAM, 1996). La lecture d'un récit donne lieu à un jeu d'anticipation/rétrospection, de la part du lecteur. Ce jeu consiste à formuler des hypothèses, au début de la lecture, quant à la suite de l'histoire et à amender ces hypothèses au fur et à mesure de la progression dans l'intrigue. Les

### LES RUBRIQUES NARRATIVES LES PLUS PRÉSENTES DANS CHAQUE CATÉGORIE

Quelles sont les caractéristiques des CV « - », CV « + » et CV « ++ » au regard des questions posées dans le cadre de la grille de narrativité ?

On pourrait dire que ces trois questions installent une histoire. La première renvoie, bien sûr, à la célèbre formule : « il était une fois... » La deuxième établit un décor, un monde de production (SALAIS et STORPER

	CV « - »	CV « + »	CV « ++ »
Le début de l'histoire	0,56	0,5	0,77
Ya-t-il un décor dominant ?	0,76	0,55	0,81
Un stéréotype est-il dressé ?	0,42	0,6	0,75

Tableau 4 – Extrait de la grille d'évaluation de la narrativité : questions pour lesquelles la moyenne des CV ++ est la plus élevée.



trois items qui obtiennent les meilleures notes dans notre échantillon correspondent à ce processus. Le premier, dans la différence entre la première date affichée par le CV et la première date traditionnellement présentée dans un CV, installe une perturbation qui constitue un élément fondamental pour créer les conditions d'un récit (BRUNER, 1986, 1991). Comme le dit l'adage : « les trains qui arrivent à l'heure n'intéressent personne ». Ce premier item est créateur d'intrigue, et donc d'intérêt. Ensuite, le repérage d'un domaine d'activité ou d'un type de fonction est un indicateur de continuité. Un récit permet de comprendre, au sens étymologique de ce terme, c'est-à-dire de « prendre ensemble » (LAINÉ, 1998). Percevoir un contexte stable permet au lecteur de construire facilement cette continuité d'un événement à l'autre. Enfin, l'identification d'un stéréotype est un des éléments constitutifs de l'identité narrative (SARBIN, 1986, RANDALL, 1995). Randall suggère que l'identité individuelle se bâtit notamment en référence aux histoires qu'autrui projette et il baptise ce phénomène de « *story-o-type* », par jeu de mot avec l'idée de stéréotype. En résumé, le premier item permet l'entrée dans le récit, en introduisant une perturbation digne d'intérêt ; le deuxième item permet de fabriquer de la cohérence, d'une expérience à l'autre, en identifiant un point commun, enfin, le troisième item permet de présenter un profil identifiable de héros central de l'histoire. Lorsque ces trois mécanismes fonctionnent, il est plus facile, pour le lecteur, de lire l'histoire ; il n'est donc guère surprenant que ces critères soient associés à des CV identifiés comme étant de qualité. Ces leviers narratifs peuvent être complétés en examinant les questions de la grille les plus corrélées avec les scores narratifs des différents CV (tri par  $r$  décroissant).

Questions	$r$
Les épisodes qui occupent le plus de place dans le texte ont-ils un intérêt pour le poste ?	0,70
Une conclusion ou une morale figure-t-elle dans le CV ? Si ce n'est pas le cas, une formule lapidaire exprimant le message du CV vient-elle à l'esprit du lecteur ?	0,65
Une envie, une force motrice (passion, volonté...) sont explicitement formulées.	0,63

Tableau 5 – Indicateurs les plus corrélés avec les scores narratifs des différents CV (tri par  $r$  décroissant).

Trois éléments se dégagent : un CV est d'autant plus narratif qu'il est pertinent avec le poste à pourvoir, qu'il est clair (ou peut être résumé aisément), qu'il met en scène une force motrice patente. Par rapport aux leviers d'embrayage narratif, on se situe plutôt, avec ces items, dans la crédibilisation de l'histoire. Ce

qui se comprend bien s'énonce clairement. Si le lecteur trouve une maxime qui résume bien le récit, c'est que celui-ci frappe les esprits et se mémorise bien. Si ce qui fait agir le sujet s'appréhende bien, c'est que l'intrigue est forte. Si l'essentiel de l'histoire s'aligne bien avec le poste à pourvoir c'est qu'elle sera féconde : ils se marièrent et eurent beaucoup d'enfants.

Notre approche par la grille de narrativité ne permet pas de reconstituer la chronologie du fonctionnement narratif du lecteur. Mais à partir du moment où le propre d'un récit est de comporter un début, un développement et une fin, il n'est pas illégitime de conjecturer une dynamique narrative. Les leviers d'embrayage correspondraient à l'ouverture d'un opéra, au premier chapitre d'un roman, à l'avant-générique d'un film ou à la mise en place d'une situation théâtrale. Une fois l'intrigue lancée, Brecht faisait intervenir des éléments de distanciation pour éviter la perte de contact avec la réalité et pour mobiliser le ressort dramatique, au service des prises de conscience qu'il voulait susciter. Le CV instaurerait une dynamique similaire. Les leviers d'embrayage narratif enrôleraient le lecteur dans l'histoire du sujet. Mais, même envoûté, le lecteur ne pourrait oublier longtemps qu'il s'agit bien de savoir si le sujet peut faire l'affaire. Il ne pourrait éluder complètement les questions de base auxquelles il va avoir à répondre : l'histoire tient-elle la route ? Le candidat est-il fait pour ce poste ou ce métier ? Le candidat n'est-il pas à côté de la plaque ? Cette manière de distinguer deux temps dans le vécu narratif du lecteur d'un CV fait irrésistiblement penser aux travaux relatifs à la construction du jugement lors d'un entretien de recrutement (LEVY-LEBOYER 1990). Ces travaux distinguent un premier moment, relativement bref, de formation de la décision (les cinq premières minutes de l'entretien si c'est un jugement favorable ; de l'ordre de dix minutes, si c'est un jugement défavorable) et une longue période de rationalisation de cet avis, au cours de laquelle l'interviewer mobilise les raisons socialement acceptables pour justifier sa position. Cette perspective est provocatrice, par rapport à une représentation classique de la décision rationnelle, puisque la délibération serait, en quelque sorte, consécutive à la décision, au lieu de la précéder. La dynamique narrative ne serait pas non plus du côté de la provocation puisqu'il y aurait un enrôlement narratif, une instruction au fil de l'histoire et un bilan final : la chute est-elle réussie, ou bien laisse-t-elle le lecteur perplexe et dubitatif ?

## LES DISCORDANCES ENTRE NARRATIVITÉ ET CLASSEMENT

Les CV classés ++ ont une meilleure narrativité que les autres, mais ils n'ont pas tous le même niveau de narrativité et il existe des CV à forte narrativité qui ne



sont pas retenus : que nous apportent ces divergences ?

Quatre des 5 CV classés ++ figurent parmi les 5 CV les plus narratifs. Le CV non classé ++, qui figure néanmoins parmi les 5 CV les plus narratifs, est fortement dissensuel (il y a une différence de 12,5 points entre la cotation la plus élevée et la plus basse). Ce CV a reçu trois notes de narrativité très basses. Examinons plus avant ses caractéristiques.

Rubriques de la grille	Score moyen CV narratif non retenu	Score moyen CV ++
Périodisation	2,5	2,46
Héros	2,4	2,25
Quête	1,8	1,27
Logique, progression	1,3	1,27
Articulation entre les épisodes	2,8	1,99
Morale	1,3	1,2

Tableau 6 – Comparaison des scores aux 6 rubriques entre le CV narratif non retenu et les scores moyens des CV ++.

Ce CV comporte des éléments narratifs forts : sur toutes les catégories de la grille, il a un score supérieur à la moyenne des CV++. En matière de quête et d'articulation des épisodes, il dépasse très largement les CV ++. On peut se demander si les trous du CV (une période de trois ans et une période de deux ans) n'ont pas inquiété le recruteur. L'alignement par rapport au secteur du poste à pourvoir est faible et cela a pu susciter un bilan réservé.

Les CV+ ne sont qu'au nombre de 4. Deux des 4 CV figurent parmi les CV les plus dissensuels, ce qui contribue à faire baisser fortement leur note moyenne. Les deux autres CV sont, eux aussi, moyennement dissensuels. On peut donc penser que ces dissensus jouent un rôle dans le faible score de narrativité des CV+.

## Discussion

Il serait hasardeux de baser des recommandations générales sur l'analyse du seul cas sur lequel repose notre étude. Nous souhaitons simplement évoquer le potentiel prescriptif de la démarche que nous initions. Prenons quelques exemples, basés sur les leviers de l'embrayage narratif ou sur les éléments de validation du récit :

– Il ne faut pas éluder le stéréotype qu'on peut représenter. Le rédacteur du CV a le souci spontané de privilégier sa singularité et de fuir les stéréotypes. Le stéréotype n'est pas qu'une réduction de la singularité à un personnage caricatural. C'est aussi une nécessité « cognitive ». Le recruteur ramène l'inconnu au connu et c'est dans un deuxième temps qu'il pointe les différences du sujet dont il fait la connaissance, par rap-

port au stéréotype qu'il a d'abord sollicité. C'est, du reste, comme cela que l'on modélise la réception d'un récit (ADAM, 1996) ;

– Les résultats que nous obtenons méritent d'être rapprochés des travaux de FISHER (1987) concernant le paradigme narratif. Philosophe de la communication, Fisher propose de considérer que la rationalité d'acteurs confrontés à des questions dont ils ne sont pas des experts s'exerce sur un mode narratif. Son modèle

de l'« *homo narrans* » repose sur trois piliers : la fidélité narrative (*narrative fidelity*), qui renvoie à la correspondance entre une histoire et la réalité des faits relatés, la probabilité narrative (*narrative probability*), qui fait référence à la cohérence interne de l'histoire et les « bonnes raisons » (*good reasons*), qui désignent les valeurs et les croyances permettant de juger du crédit à accorder à une histoire. Pour Fisher, un lecteur juge de la qualité d'un récit sur ces trois critères : le récit est-il cohérent comme peut l'être un roman (*narrative probability*), ce

que dit le récit est-il compatible avec les histoires que je tiens pour vraies (*narrative fidelity*), ce vers quoi pousse le récit est-il compatible avec mes valeurs (*good reasons*) ? Les scores élevés de narrativité des CV retenus par les recruteurs et la contribution forte de deux critères qui correspondent à la facilité d'associer un CV à des stéréotypes rejoignent, selon nous, les deux premiers facteurs proposés par Fisher. Un score de narrativité élevé constitue une mesure de *narrative probability* et le rôle prépondérant des items mesurant le recours à des stéréotypes constitue une mesure de *narrative fidelity*. Ainsi, il semble raisonnable de formuler l'hypothèse d'une rationalité narrative à l'œuvre dans le jugement de recruteurs, mais, à ce stade, nos données ne nous permettent pas d'aller plus loin que l'hypothèse.

– Il faut utiliser sa liberté narrative. Une histoire, c'est de la distorsion, du cadrage, de l'accélération et du ralenti, des ruptures de rythme... S'interroger sur le point de départ à donner, sur l'événement qui débute l'histoire. La disposition chronologique du CV facilite-t-elle l'émergence d'un récit et la présentation anti-chronologique (de l'expérience la plus récente à la plus ancienne) l'inhibe-t-elle ? La norme anti-chronologique s'est imposée (2) au cours des deux dernières décennies. Elle semble contemporaine de marchés du travail sur lesquels les demandeurs d'emploi sont très nombreux. Le recruteur peut espérer trouver le candidat qui a déjà tenu le poste à pourvoir. Sous cette hypothèse, la disposition

(2) Sur les 20 CV de l'étude, un seul adopte la présentation chronologique. Il est en position médiane dans le classement des CV par narrativité décroissante.



anti-chronologique permet de gagner du temps, puisqu'elle est censée permettre l'élimination des CV de ceux qui n'ont pas déjà tenu un poste similaire. Les recruteurs que nous avons interrogés confirment qu'ils parcourent le CV en faisant, mentalement, un travail de reconstitution chronologique du parcours. Ce travail est le même que celui que fait un lecteur ou un spectateur pour reconstruire la trame de l'histoire au fil des différentes scènes d'une histoire qui ne se présentent pas nécessairement dans un ordre strictement linéaire.

– Indiquer explicitement sa quête : cela aide le lecteur à situer le candidat et à identifier ce qui le fait agir, ce qui constitue sa raison d'être.

– Aider le lecteur à formuler la morale de l'histoire : un CV n'est pas organisé comme une fable de La Fontaine, mais le lecteur aura à y trouver la phrase lapidaire synthétisant l'histoire que ledit CV raconte.

– Il ne faut pas, bien sûr, oublier que le genre est codifié et qu'on ne transgresse pas impunément les lois du genre. Il faut faire récit, mais « sans faire d'histoires ».

Enfin, il convient de garder à l'esprit les limites de la méthode que nous avons utilisées dans cette recherche :

– l'étude porte sur un seul cas, donc un métier singulier, un secteur particulier, une région spécifique... Nous avons d'ores et déjà un accord avec un autre cabinet de recrutement pour la réplique d'une telle étude sur un autre type de poste ;

– la grille suppose une appropriation de la part des évaluateurs indépendants. Cela passe par une formation et une modalité d'étalonnage. Nous avons tiré des enseignements de cette première expérience et prévoyons d'améliorer nos protocoles de travail ;

– les profils des évaluateurs ne sont sans doute pas neutres. Les évaluateurs indépendants auxquels nous avons recouru sont étudiants, ont une faible expérience du monde du travail et ils n'ont pas d'expérience de recruteur ;

– nous ne travaillons que sur une étape du recrutement, celle du CV. Nous sommes conscients que, pour les CV retenus, il se joue d'autres épisodes, derrière, mais que, pour les CV rejetés, c'est la seule étape. L'histoire que le futur interviewer bâtit à la lecture du CV influence certainement l'entretien qui s'ensuit. Le biais de primauté, qui veut que la première impression soit la bonne (à savoir l'impression déterminant le jugement porté sur le candidat) commence à jouer dès l'expérience du CV. Une image commence à se former qui va conditionner (le terme « colorer » serait peut-être plus juste) le début de l'entretien. La confrontation de l'histoire élaborée et du sujet en situation d'entretien peut décevoir, brouiller la compréhension ou alimenter le processus de rationalisation d'un jugement prématurément formé.

## CONCLUSION

Travailler sur la dimension narrative du CV, c'est essayer d'éclairer les processus cognitifs à l'œuvre dans la rencontre entre un individu et une organisation. Celle-ci est certes représentée par un consultant, un membre du service recrutement ou un manager ayant un poste à pourvoir. L'organisation est aussi partie prenante des normes, des conventions et des codes de ce que nous avons appelé le genre CV.

Prendre en compte la dimension narrative, c'est reconnaître que l'appréhension des données figurant sur le CV n'est pas une simple lecture, ni un transfert direct de données, du cerveau du candidat vers celui du représentant de l'organisation. C'est une construction cognitive complexe, étayée sur de multiples informations et signaux. Comme toute activité cognitive, elle mobilise une dimension émotionnelle (DAMASIO 1995). La mise en récit facilite considérablement cette activité, bien qu'elle soit, en même temps, génératrice de biais potentiellement problématiques.

Reprenons le processus général, tout en le simplifiant. Le futur candidat est engagé par sa recherche d'emploi à effectuer un travail de relecture de son histoire et de construction de ce qui fait sa singularité. L'élaboration de son projet ou, plus simplement, de la spécification de l'objectif de sa recherche d'emploi, comme celle du ciblage des organisations, des postes, des territoires susceptibles de le concerner, le conduisent à faire des choix personnels.

L'exercice de rédaction du CV, avec ses codes, souvent présentés comme rigides, peut sembler constituer un carcan de nature à refouler l'effort d'appréhension déployé en amont pour approfondir sa propre spécificité. Il s'agit d'un faux paradoxe, car la littérature abonde de contraintes génératrices d'une expressivité personnelle accrue : les règles du sonnet, les unités de lieu, de temps et d'action de la tragédie classique, les règles arbitraires du courant oulipien... Il n'en demeure pas moins que l'exercice est difficile et qu'il comporte des injonctions paradoxales, telle celle de faire récit sans faire d'histoires.

L'étude que nous présentons montre que le CV est à la rencontre de deux élaborations de sens. L'auteur du CV est engagé dans un travail de construction identitaire et de redéfinition de son histoire. Le lecteur est engagé dans une mise en sens du matériau qu'il a sous les yeux : que le candidat me raconte-t-il et comment puis-je l'appréhender le mieux possible ?

Nous invitons donc les auteurs de CV à ne pas se centrer uniquement sur eux-mêmes et à être conscients des apports et limites de la ressource narrative dans le travail d'appréhension que doit faire leur lecteur.

Mais nous nous adressons aussi aux recruteurs et nous leur proposons de ne pas occulter l'irréductible dimension narrative des interactions avec les candi-

dates. Cette dimension narrative ne commence pas lors de l'entretien de recrutement : elle est déjà présente dans ce support apparemment anodin et objectivant que constitue le CV. Reconnaître la dimension narrative des interactions ne consiste pas à abandonner l'ambition de contrôle des biais perceptifs et d'objectivation du processus de recrutement. C'est, au contraire, ajouter un peu de connaissance, pour mieux maîtriser les limites de notre rationalité. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAM (J.-M.), *Le Récit*, Coll. « Que sais-je ? », Paris, Presses Universitaires de France, 1996.
- AMADIEU (J.-F.), *Le Poids des apparences*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2002.
- BARRIER (N.), *Guide du CV et de la recherche d'emploi*, Paris, First Éditions, 2004.
- BOYCE (M.), Organizational story and storytelling: a critical review, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9(5): 5-26, 1997.
- BRUNER (J.), *Actual Minds, Possible Worlds*. Londres, Harvard University Press, 1986.
- BRUNER (J.), "The Narrative Construction of Reality," *Critical Inquiry*, 18(1):1-21, 1991.
- DAMASIO (A.), *L'Erreur de Descartes, la raison des émotions*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.
- EYMARD-DUVERNAY (F.) & MARCHAL (E.), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Éditions Métailié, 1996.
- FISHER (W.R.), *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value and action*. Columbia, S. C.: University of South Carolina Press, 1987.
- GERGEN (K.J.), GERGEN (M.M.), "Narrative Form and the Construction of Psychological Science", in (T.) SARBIN, *Narrative psychology, the storied nature of human conduct*, Praeger, 303 p., p. 22-44, 1986.
- GIROUX (F.) & MARROQUIN (L.), "L'approche narrative des organisations", *Revue Française de Gestion*, Vol. 31 N° 159 novembre/décembre, 2005.
- LAINÉ (A.), *Faire de sa vie une histoire*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 276 p., 1998.
- LEVY-LEBOYER (C.), *Évaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.
- MCKEE (R.), *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting*, New York, ReganBooks, Harper Collins, 466 p., 1997.
- RANDALL (W.L.), *The story we are: an essay on self creation*, University of Toronto Press, 1995.
- RHODES (C.) & BROWN (A. D.), "Narrative, Organizations and Research", *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188, 2005.
- RUDRUM (D.), From narrative representation to narrative use: Towards the limits of definition, *Narrative*, Vol 13 (2), pp. 195-204, 2005.
- SAINSAULIEU (R.), OSTY (F.), et al., *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 1995.
- SALAS (R.) and (M.) STORPER. Les Mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1993.
- SALMON (C.), *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris; Éditions La Découverte, 2007.
- SALTI (S.), *100 modèles de CV*, Guides Jeunes, Paris, 1997.
- SARBIN (T.-S.), *Narrative Psychology : The Storied Nature of Human Conduct*, New York, Praeger, 1986.
- VERME (J.-P.), *Le Guide du CV*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.