

Les livres de conseils : Un moyen de réduire l'incertitude des candidats liées à l'entretien de sélection

Advice books: A way to reducing applicants' uncertainty due to the selection interview

Nicolas Roulin & Adrian Bangerter

Université de Neuchâtel, Institut de Psychologie du Travail et des Organisations, Rue Emile-Argand 11, 2000 Neuchâtel, Suisse, nicolas.roulin@unine.ch,
adrian.bangerter@unine.ch

Résumé

L'entretien de sélection est une situation emplie d'incertitude pour les candidats. Ne sachant pas précisément comment ils seront évalués, ils vont donc chercher à s'informer sur les entretiens, notamment via des médias comme des livres de conseils. Ces livres peuvent participer à réduire l'incertitude des candidats (1) en concrétisant le concept abstrait qu'est l'entretien par la métaphore, (2) en fournissant des informations sur les formes de l'entretien et (3) en offrant des conseils pour se préparer à l'entretien. Cette étude analyse la présence de ces moyens dans la littérature de conseils francophone et anglophone. Elle met en évidence que tous trois sont globalement utilisés, que les deux derniers moyens sont plus fréquents et que plusieurs différences apparaissent entre les deux littératures. Les implications pour la recherche et les organisations sont discutées.

Abstract

The selection interview is a situation full of uncertainty for applicants. Not knowing precisely how they will be evaluated, they will thus try to gather information about interviews, mainly through media such as advice books. These books can participate in reducing applicants' uncertainty (1) by materializing the abstract concept that is the interview using metaphors, (2) by providing information about interview formats, and (3) by providing advices to prepare for the interview. This study investigates the presence of these three means in both French and English advice literature. It highlights that all three are used in general, that the last two means are the most frequent ones, and that several differences between the two literatures emerge. Implications for research and organizations are discussed.

Mots-clés : entretien de sélection, littérature de conseils, incertitude

Key-words : selection interview, advice literature, uncertainty

1. Introduction

L'entretien de sélection est l'une des méthodes de sélection du personnel les plus utilisées (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002). En France, entre 70 et 80% des entreprises l'intègrent dans leur processus de recrutement (Garner & Lutinier, 2006) et cette proportion monte même parfois jusqu'à 100% selon les études (p.ex. Laberon, Lagabrielle, & Vonthron, 2005). De nombreuses recherches en psychologie du personnel se sont intéressées à l'entretien, notamment dans les milieux anglo-saxons (Huffcutt & Arthur, 1994; Posthuma et al., 2002). Par contre, l'entretien, comme le recrutement en général, semble être un sujet moins primordial actuellement pour les chercheurs francophones (Levy-Leboyer, 2005; Point & Retour, 2009). Ce peu d'attention est surprenant lorsque l'on connaît l'impact du recrutement sur la productivité et des résultats financiers de l'entreprise (Le Louarn & Wils, 2001; Schmidt & Hunter, 1998).

Jusqu'à ce jour, les recherches sur l'entretien se sont surtout concentrées sur les aspects liés à l'entreprise et à ses recruteurs. Dans les rares cas où les candidats ont été au centre de l'attention, il s'agissait surtout de mettre en évidence certains facteurs utiles à l'employeur. Par exemple, des études se sont penchées sur les caractéristiques organisationnelles ou liées au processus de recrutement qui attireraient les candidats (Barber, 1998; Derous, Born, & De Witte, 2004), les tactiques utilisées par les candidats pendant le processus (Levashina & Campion, 2007) ou encore leur réaction à la suite du processus (Chapman & Webster, 2006; Hausknecht, Day, & Thomas, 2004).

Il n'y a, par contre, que très peu d'études s'intéressant à la perspective des candidats avant l'entretien de sélection, notamment au niveau de leurs attentes, leurs perceptions ou encore leurs appréhensions vis-à-vis de celui-ci. Une rare exception est l'étude de Stevens (1997), qui a mesuré l'effet des perceptions des candidats avant l'entretien sur leur comportement durant celui-ci et leur perceptions après celui-ci. Elle ne s'est toutefois pas intéressée à la manière de gérer ces perceptions ou les attentes avant l'entretien. Le présent article a ainsi pour but de combler, en partie, ces lacunes en s'intéressant à l'entretien de sélection en tant que situation *incertaine* pour les candidats. Pour ce faire, nous nous proposons d'étudier le contenu de la littérature de conseils, source médiatique qui peut être utilisée par les candidats pour préparer l'entretien, en le considérant comme un moyen de réduire cette incertitude. Nous comparons enfin le contenu de la littérature francophone et anglophone, afin de mettre en évidence des méthodes différentes de réduction de l'incertitude.

2. L'entretien de sélection : Source d'incertitude chez le candidat

L'entretien est une situation sociale complexe, opaque aux non-initiés, avec des rites de présentation à respecter et un recruteur essayant de créer des conditions spécifiques afin d'évaluer le candidat (Le Gall, 2000). Candidats et recruteurs s'y présentent avec leurs représentations l'un sur l'autre, notamment des préjugés (Levy-Leboyer, 2005). Les candidats sont conscients qu'ils vont être évalués et savent qu'ils devront démontrer leurs connaissances ou leurs savoir-faire durant l'entretien. Toutefois, ils ne savent pas forcément comment, sur quels critères ou avec quels outils ils seront évalués. Ce qui se passe durant un entretien dans une organisation, notamment les techniques utilisées ou les questions qui y sont posées, reste abstrait pour eux. Il s'agit donc d'une situation potentiellement menaçante et incertaine pour beaucoup de candidats. L'incertitude tient sa source dans le manque d'information, le manque de compréhension ou la difficulté à différencier des alternatives (Grote, 2009). Celle-ci touche notamment les jeunes diplômés entrant dans le monde du travail et n'ayant donc ni accumulé de l'expérience ni reçu de formation sur les processus de recrutement (Herriot, 1981).

Les candidats sont ainsi amenés à devoir gérer cette incertitude, tout comme les recruteurs qui doivent prendre une décision sans connaître le niveau de performance des candidats qui se présenteront face à eux. Parmi, les quatre sources d'incertitude sur lesquelles se basent les sources de pouvoir selon Crozier et Friedberg (1977), la *maîtrise des informations* s'applique particulièrement bien à l'entretien de sélection. Ainsi Desrumaux-Zagrodnicki (2001) a proposé de considérer l'entretien comme une situation comportant une importante zone d'incertitude pour les recruteurs, lesquels n'ont que des informations imparfaites sur les candidats. Si cette zone n'a pas pu être contrôlée a priori par des critères d'embauche clairs, les recruteurs peuvent alors se l'approprier en choisissant des critères en accord avec les valeurs de l'entreprise et ainsi fonder leur pouvoir d'évaluateur. De la même manière, l'entretien est une situation comportant une importante zone d'incertitude pour les candidats.

L'entretien est une situation d'autant plus incertaine qu'il peut être considéré comme une version accélérée du développement d'une relation normale entre deux individus. En effet, une relation normale se développe en trois étapes (Berger & Calabrese, 1975). Il faut, tout d'abord, plusieurs interactions préliminaires durant lesquelles les individus vont échanger des informations démographiques. Puis, ils peuvent explorer des informations plus personnelles, par exemples sur les croyances et les attitudes de chacun. Enfin, ils déterminent si la relation va se poursuivre ou pas. Avant un entretien, le candidat ne connaît généralement pas son futur interlocuteur. Or ce dernier va souvent passer par une courte phase introductive pour faire connaissance, puis lui posera rapidement des questions personnelles (p.ex. sur ses aptitudes, son

vécu, ses expériences, ses valeurs ou encore ses préférences) et enfin décidera s'il veut indirectement prolonger l'interaction (en engageant le candidat) ou pas (Kirkwood & Ralston, 1999). Selon Berger et Calebrese (1975), l'incertitude est forte pour les individus avant la première interaction. Ceux-ci vont alors chercher à s'informer pour réduire cette incertitude. De manière similaire, les candidats vont faire face à une forte incertitude avant leur entretien et vont donc chercher à la réduire, notamment en s'informant sur l'entreprise, le recruteur ou plus généralement sur l'entretien.

Plusieurs sources d'informations peuvent potentiellement être utilisées par les candidats pour s'informer sur l'entretien. La source la plus fiable et directe est représentée par sa propre expérience des entretiens. Cette source est toutefois limitée par le vécu de la personne. Ils peuvent ensuite utiliser des sources indirectes, notamment les informations officielles fournies par les entreprises. Toutefois ces dernières préfèrent souvent garder leurs critères d'évaluation secrets (König, Melchers, Kleinmann, Richter, & Klehe, 2006). Ils peuvent aussi se tourner vers des sources informelles, comme des amis ou des collègues, mais rien ne les assure de la fiabilité de cette source. Il reste enfin la possibilité de se tourner vers des conseils d'« experts » de l'entretien au travers de sources indirectes dans médias, comme les sites internet ou les livres de conseils (Palmer, Campion, & Green, 1999). Dans la présente étude, nous nous intéressons à cette dernière source en considérant les livres de conseils comme un moyen que les candidats peuvent utiliser pour réduire leur incertitude envers l'entretien.

3. Les livres de conseils : Outils pour réduire l'incertitude des candidats

Les livres de conseils sont une source considérable d'informations sur l'entretien. Nous nous focalisons ici sur trois moyens par lesquelles ces livres peuvent réduire l'incertitude des candidats : (1) concrétiser le concept abstrait qu'est l'entretien par la métaphore, (2) fournir des informations sur les différentes formes de l'entretien et (3) fournir des conseils pour se préparer au mieux à l'entretien. Ces trois aspects seront décrits dans les sections qui suivent.

3.1. Les livres de conseils comme moyen de concrétiser le concept abstrait qu'est l'entretien par la métaphore

Comme nous l'avons décrit plus haut, l'entretien de sélection est un concept abstrait pour les candidats, qui n'en ont qu'une image relativement floue. Les livres de conseils peuvent donc concrétiser le concept de l'entretien, notamment à l'aide de métaphores. Par exemple, l'entretien peut être comparé à jeu auquel le candidat doit jouer afin de démontrer ses compétences à son futur employeur (Lipovsky, 2006, p. 1161). Ce phénomène, appelé objectivation, est au centre des études sur les représentations sociales. Une représentation sociale est une élaboration collective d'un objet social par un groupe particulier

(Moscovici, 1961; Wagner et al., 1999). Elle se développe lorsqu'un groupe tente d'interpréter un phénomène ou un concept étranger ou complexe à appréhender, comme peut l'être l'entretien pour les candidats. Les représentations sociales sont souvent liées à la transmission d'un savoir d'experts à des non-experts (Bangerter & Heath, 2004). L'objectivation, quant à elle, concerne l'utilisation d'images ou de métaphores pour rendre concret un objet abstrait. En ce faisant, la métaphore importe certaines propriétés du domaine concret (p.ex. les propriétés associées à un jeu), qui viennent colorer l'idée que l'on se fait de l'objet abstrait (p.ex. l'entretien). Ainsi les livres de conseils peuvent s'appuyer sur des images ou des métaphores pour objectiver un savoir d'experts (l'entretien) afin de le rendre plus concret et moins incertain pour un public de non-experts (les candidats).

3.2. Les livres de conseils comme source d'information sur les différentes formes de l'entretien

L'entretien sélection peut prendre plusieurs formes, que ce soit au niveau de sa structure ou au niveau du format des questions posées. Certaines formes sont basées sur des années de recherches alors que d'autres sont plutôt des solutions déconseillées par les chercheurs. Toutefois, les diverses formes que nous présentons ci-dessous peuvent potentiellement se retrouver dans le prochain entretien auquel un candidat participera. Les livres de conseils peuvent l'en informer et lui permettre de mieux les anticiper et ainsi de s'y préparer.

L'entretien structuré est au cœur de nombreuses recherches en sélection du personnel. Structurer un entretien consiste à le standardiser, c'est-à-dire à poser les mêmes questions à tous les candidats, dans le même ordre, en basant les questions sur une analyse de poste et en évaluant les réponses des candidats sur les mêmes critères (Campion, Palmer, & Campion, 1997; Huffcutt & Arthur, 1994). Ceci permet de réduire différents biais présents dans l'entretien et d'en améliorer la fidélité et la validité prédictive. Cette approche est ainsi conseillée par de nombreux auteurs, aussi bien anglophones (Campion et al., 1997; van der Zee, Bakker, & Bakker, 2002) que francophones (Balicco, 2001; Levy-Leboyer, 2005; Pettersen & Durivage, 2006). L'entretien non-structuré est au contraire bien moins valide, notamment car il est souvent basé sur les intuitions ou le feeling du recruteur (Eymard-Duvernay & Marchal, 1996). Il reste néanmoins l'outil le plus utilisé par les recruteurs dans beaucoup de pays industrialisés (Bruchon-Schweitzer & Ferrieux, 1991; Ryan, McFarland, Baron, & Page, 1999; Steiner, Amoroso, & Hafner, 2004), bien que des sondages dans plusieurs pays suggèrent que l'entretien structuré soit de plus en plus utilisé en pratique (Balicco, 2001; Bangerter, Krings, Petetin, & Blatti, 2008).

L'entretien peut aussi être composé de questions comportementales, qu'elles soient basées sur le comportement passé ou sur des situations hypothétiques, se basant sur le principe que le comportement que le candidat a

eu par le passé ou ses intentions sont de bons prédicteurs de son comportement futur. Le recruteur peut ainsi évaluer un candidat grâce à des questions mesurant ses réactions lors d'expériences antérieures (Janz, 1982) ou le plaçant dans des situations hypothétiques (Latham, Saari, Pursell, & Campion, 1980; Levy-Leboyer, 2005) en relation avec les caractéristiques du poste à pourvoir et les compétences-clés qui y sont associées.

L'entretien dit « stressant » est une autre forme d'entretien qui existe en pratique, bien que sa validité n'ait jamais été démontrée et que de nombreux chercheurs déconseillent son utilisation (Campion, Pursell, & Brown, 1988; Fletcher, 1992). L'entretien stressant est utilisé par des recruteurs persuadés que, en mettant les candidats sous pression ou dans des conditions stressantes, ils pourront évaluer comment ceux-ci se comporteraient dans une situation stressante au travail (Levy-Leboyer, 2005). Ils peuvent aussi être utilisés pour démasquer des candidats peu honnêtes dans leurs réponses (Kirkwood & Ralston, 1999). De même, l'entretien « puzzle » (ou *brainteaser interview* en anglais) consiste à demander aux candidats de résoudre des problèmes logiques ou à poser des questions de réflexion telles que « combien d'accordeurs de pianos existe-il dans le monde ? » (Poundstone, 2003). Certaines entreprises, notamment les sociétés de haute technologie nord-américaines, utilisent cette technique afin d'évaluer les capacités mentales des candidats, bien que sa validité ne soit pas encore démontrée (Honer, Wright, & Sablinski, 2006).

3.3. Les livres de conseils comme conseillers pour se préparer à l'entretien

Au-delà du format général de l'entretien, les livres de conseils peuvent informer les candidats sur des aspects plus spécifiques de l'entretien et formuler des recommandations pour que ces derniers puissent s'y préparer au mieux. En effet, les auteurs de ces livres promettent souvent de dévoiler aux candidats les pratiques des recruteurs. Celles-ci sont originellement des « secrets » bien gardés par les recruteurs leur permettant de déterminer qui parmi les candidats seront de futurs employés performants. Les auteurs des livres de conseils proposent de dévoiler ces secrets et de donner ainsi un avantage aux candidats. Ils peuvent, par exemple, avertir les candidats des questions traditionnellement posées, comme « quelles sont vos forces et vos faiblesses ? » (Campion et al., 1997) et conseiller les candidats sur les réponses à donner ou, plus généralement, sur la manière de se comporter durant l'entretien. L'utilisation de livres de conseils peut être ainsi considérée comme une stratégie à court terme, le but n'étant pas de faire du lecteur un employé plus performant, mais d'en faire un spécialiste de l'entretien afin qu'il se fasse engager (Palmer et al., 1999). En proposant des informations précises sur les aspects cités ci-dessus et en offrant des conseils aux candidats, les livres permettent là encore aux candidats de mieux appréhender l'entretien et réduisent ainsi leur incertitude.

4. Objectifs de la présente étude

Comme nous l'avons évoqué plus haut, peu d'études se sont intéressées à la préparation des candidats en vue de l'entretien et notamment à l'utilisation de livres de conseils. Cette situation est d'autant plus surprenante que ces types d'ouvrages sont nombreux sur le marché (à titre d'exemple, une recherche sur les sites d'Amazon.com et Amazon.fr mène à plus de 900 livres en anglais et plus 200 en français sur les entretiens) et certains d'entre eux deviennent des « best-sellers ». Par exemple, les éditions successives du livre de Porot et Pialot (2008) se sont vendues à plus de 150'000 exemplaires en français. Notre étude se propose donc d'étudier le contenu de livres de conseils va plus précisément s'intéresser à répondre à la question de recherche (QR) suivante :

QR1 : Quelle est la prévalence des trois moyens de réduire l'incertitude des candidats dans la littérature de conseils ?

De plus, notre recherche va s'intéresser à comparer de manière exploratoire la présence des ces trois moyens dans les littératures francophone et anglophone. En effet, plusieurs facteurs nous amènent à croire que des différences pourraient être observées. Tout d'abord, la recherche sur l'entretien ou la sélection du personnel en général est une problématique qui semble être bien plus présente dans les pays anglo-saxons que francophones. Près de 25 études anglophones ont été publiées chaque année sur l'entretien seul entre 1990 et 2000 (Posthuma et al., 2002), mais très peu d'études francophones le sont, que ce soit dans les revue de psychologie du travail ou de ressources humaines. Ainsi, puisque les auteurs des livres de conseils sont considérés comme des « experts » sensés être au courant des derniers développements sur l'entretien, il est possible que les différences au niveau de la recherche puissent amener des variations dans le contenu de livres.

Les recherches interculturelles mettent en évidence des différences au niveau de la gestion de l'incertitude. Ainsi Hofstede (2001) a observé des scores plus élevés concernant le besoin d'éviter l'incertitude pour les pays francophones par rapport aux pays anglophones. Par exemple, la France (73) ou la Belgique (80) obtiennent des scores supérieurs aux Etats-Unis (36) ou à la Grande Bretagne (43). Un besoin d'évitement élevé amène à chercher à rendre les choses plus compréhensibles, claires et interprétables. Ainsi, les recruteurs de ces pays mettent en place des outils de sélection du personnel plus variés et font passer plus d'entretien afin de réduire l'incertitude sur les compétences des candidats (Ryan et al., 1999). Du côté des candidats, les livres francophones et anglophones pourraient également diverger dans la manière de conseiller les candidats pour réduire leur incertitude.

Enfin, des différences dans les législations pourraient influencer le contenu des conseils présents dans les livres. Par exemple, aux Etats-Unis, les

entreprises doivent justifier de la validité de leurs méthodes de sélection et le format de l'entretien est fréquemment utilisé pour définir la responsabilité de l'employeur lors de jugement des tribunaux (Posthuma et al., 2002). Au contraire, la loi française n'impose aux employeurs que la transparence et la pertinence des méthodes de recrutement. Il suffit donc d'informer les candidats sur les méthodes de recrutement qui seront utilisées et de justifier du lien avec le poste (Article L.1121-1 du Code du travail). Ainsi, Balicco (2002) souligne que ce flou dans la législation en France permet à des cabinets de conseils, à qui le recrutement est souvent sous-traité, de pratiquer sans utiliser de techniques valides. Lors d'un entretien, cela pourrait favoriser la prise de décision basée sur une « synthèse clinique » et non sur une « méthode actuariale » (Levy-Leboyer, 2005) et laisser plus de place à la subjectivité (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001). Ainsi de telles différences en pratique pourraient se retrouver dans les conseils concernant les formes de l'entretien dans les livres. Dès lors, notre seconde question est la suivante :

QR 2 : Peut-on observer des différences entre la littérature de conseil francophone et anglophone concernant les trois moyens de réduction de l'incertitude ?

5. Méthode

5.1. Echantillon de livres et unité d'analyse

Nous avons réalisé une analyse de contenu sur un échantillon de 45 livres francophones et 98 livres anglophones proposant des conseils pour les entretiens. Cette sélection a été effectuée via plusieurs sites internet de vente, tel Amazon.fr et Amazon.com, ainsi que les ressources des bibliothèques universitaires régionales. Seuls les livres proposant des conseils aux candidats sur les entretiens ont été sélectionnés. Les ouvrages destinés aux recruteurs, ainsi que les éditions successives du même livre, ont été éliminés (en analysant uniquement la plus ancienne édition pour ne pas biaiser les résultats par des livres trop semblables). Comme le montre le Tableau 1 ci-dessous, les livres francophones et anglophones composant notre échantillon¹ sont relativement comparables, bien que l'échantillon anglophone soit plus étendu dans le temps :

¹ Une liste complète de ces livres utilisés est à disposition sur demande auprès des auteurs.

Tableau 1: Description de l'échantillon

		Livres francophones	Livres anglophones
Nombre de livres		45	98
Nombre moyen de pages		233.24	177.17
Date de publication	Moyenne	2000.49	1997.52
	Ecart-type	6.21	8.29
	Min	1987	1976
	Max	2007	2008
	Mode	2006	2005
Pays d'édition		France (43)	Etats-Unis (74)
		Suisse (2)	Grande Bretagne (23)
			Canada (1)

5.2. Création d'un système de codage

Nous avons commencé l'étude par une analyse préliminaire (lecture détaillée) de 18 livres de conseils francophones. Nous avons construit un système afin de coder, puis d'analyser, les différents aspects liés aux trois moyens de réduction de l'incertitude. Afin d'évaluer la prévalence du premier moyen de réduire l'incertitude (l'utilisation de la technique de l'objectivation de l'entretien), les parties introductives de ces livres ont été analysées en codant la présence de quatre types de métaphores: celles empruntant des images au sport (p.ex. « vous voilà dans les starting blocks »), à la guerre (p.ex. « le candidat doit réussir à contrer tous les coups »), au théâtre (p.ex. « vous êtes fait pour le rôle ») ou aux tribunaux (p.ex. « comparaître devant la cour »). Ces quatre catégories, typiques de l'échantillon, ont émergé des lectures préliminaires. Ainsi, nous avons mesuré la prévalence de chacune de ces catégories de métaphores dans l'introduction des livres.

Afin d'évaluer la prévalence du deuxième moyen de réduire l'incertitude (informer les candidats sur les formes possibles de l'entretien), nous avons analysé la présence d'informations ou de conseils concernant le degré de structure utilisé dans les entretiens (présence ou absence de références aux entretiens structurés, semi-structurés, non structurés) tel que décrit en recherche (Campion et al., 1997). De la même manière, nous avons codé la présence d'informations ou de conseils concernant les questions comportementales (présence ou absence de références ou d'exemples de questions situationnelles ou basées sur le comportement passé) telles que décrites en recherche (Janz, 1982; Latham et al., 1980). Concernant les entretiens dits « stressants », nous avons d'une part évalué la présence ou l'absence dans les livres de toute forme d'entretien plaçant le candidat dans une situation inconfortable ou stressante. Il s'agit notamment de formats où le recruteur pose des questions embarrassantes (p.ex. « Et si je vous disais que l'entretien ne s'était pas bien déroulé ? »), déplacées (p.ex. « Aimez-vous les

chiens ? »), illégales (p.ex. « Quelle est votre religion ? ») ou encore est volontairement agressif envers le candidat. D'autre part, nous avons évalué la présence ou l'absence dans les livres d'entretiens contenant des questions « puzzle » (p.ex. « Combien y a-t-il de stations services dans le pays ? »).

Finalement, afin d'évaluer la prévalence du troisième moyen de réduire l'incertitude (conseiller les candidats sur la manière de se comporter durant l'entretien et de répondre aux questions), nous avons tout d'abord codé la présence ou l'absence de trois questions fréquentes qui peuvent être considérées comme étant représentatives des questions traditionnelles de l'entretien: « Parlez-moi de vous », « Quels sont vos forces et vos faiblesses ? » et « Que connaissez-vous de notre entreprise ? ». Nous avons ensuite codé le type de conseils proposés pour répondre à ces trois questions en nous basant sur une classification proposée par Palmer et al. (1999), suggérant que les livres de conseils peuvent être soit orientés sur les réponses aux questions d'entretiens soit orientés sur la préparation. Le premier type de livres propose principalement des conseils spécifiques pour répondre à une liste de questions en précisant ainsi ce qu'il faut dire ou éviter de dire afin d'obtenir les meilleures évaluations de la part des recruteurs. Il s'agit par exemple de dire que l'on est impatient, perfectionniste ou trop travailleur lorsqu'on nous demande de citer notre plus grande faiblesse et d'éviter de critiquer son ancien employeur lorsque on nous demande d'en parler. Le second type propose des stratégies et des conseils de préparation à un niveau plus global, en proposant aux candidats d'adapter leurs réponses et leur comportement à leurs propres qualités, à la situation de l'entretien ou encore au recruteur. Ainsi, citer une force ou une faiblesse impliquera, par exemple, de tenir compte des valeurs mises en évidence par l'entreprise et par le recruteur. Nous avons codé si les livres offraient plutôt une stratégie plus générique ou une méthode à adapter pour répondre selon la situation et la personne (présence/absence pour ces deux catégories). Nous avons également codé si les livres recommandaient d'être totalement honnête en répondant à ces questions ou, au contraire, suggéraient de mentir au recruteur si cela était nécessaire pour se faire engager. Pour évaluer ces deux dernières catégories, nous nous sommes focalisés sur les conseils pour la question qui se prêtait le plus à des réponses moins honnêtes : « Quels sont vos points forts et vos points faibles ? » (présence/absence pour ces deux catégories).

Afin d'évaluer la fiabilité de notre codage, un accord inter-juges (kappa de Cohen) a été calculé sur un sous-échantillon de 15 livres codés à double pour l'ensemble des catégories, aussi bien pour les livres francophones qu'anglophones. Les coefficients kappa reflètent un accord inter-juges modéré à élevé (allant de .56 à 1.00).

6. Résultats

Le Tableau 2 ci-dessous présente les résultats principaux concernant les différents moyens de réduire l'incertitude des candidats envers l'entretien de sélection, au niveau des ouvrages francophones, anglophones et enfin de l'ensemble de l'échantillon. Nous effectuons ensuite des comparaisons systématiques concernant la prévalence des différentes variables entre les deux littératures à l'aide de tests de Chi-carré.

Tableau 2 : Prévalence des moyens de réduction de l'incertitude

Moyens de réduire l'incertitude		Prévalence (proportions)		
		Livres francophones	Livres anglophones	Total
1. Objectivation de l'entretien	Métaphore sportive	0.42	0.06	0.17
	Métaphore guerrière	0.29	0.15	0.20
	Métaphore de judiciaire	0.18	0.07	0.10
	Métaphore de théâtrale	0.07	0.07	0.07
2. Informations sur les formes de l'entretien	Entretien structuré	0.08	0.09	0.09
	Entretien comportemental	0.48	0.68	0.62
	Entretien « stressant »	0.67	0.35	.45
	Questions « puzzle »	0.00	0.11	.08
3. Conseils pour se préparer à l'entretien	Parlez-moi de vous	0.71	0.73	.72
	Forces/faiblesses	0.89	0.83	.85
	Connaissez-vous l'entreprise	0.67	0.57	.60
	Réponses pré-faites	0.65	0.44	.51
	Stratégie de réponse	0.34	0.69	.58
	Répondre honnêtement	0.15	0.11	.12
	Mentir	0.00	0.07	.05

Globalement, nous remarquons que 58% des livres de conseils francophones et 28% des livres anglophones utilisent le premier moyen de réduction de l'incertitude, avec en moyenne 1.96 et 0.48 métaphores par livres pour ces deux littératures respectivement. Comme nous le montre le Tableau 2, nous constatons toutefois que les métaphores sportives et guerrières sont globalement les plus utilisées. Par exemple, l'entretien est présenté comme une « véritable course de fond dont le vainqueur aura su ne jamais perdre son souffle » (Tiollet & Guignard, 1993, p. 14) ou encore une bataille à conquérir en « esquivant les champs de mines » (Mower, 2001, p. 9). Ainsi les livres de conseils utilisent l'objectivation, en présentant des images métaphoriques de

situations connues des candidats (une épreuve sportive, un combat, etc.) afin d'illustrer la situation plus abstraite de l'entretien. De plus, les résultats des tests de Chi-carré mettent en évidence que ce premier moyen de réduction de l'incertitude est plus utilisé dans la littérature francophone qu'anglophone, notamment concernant les métaphores sportives, $\chi^2(1, N = 143) = 27.86, p < .01$, guerrières, $\chi^2(1, N = 143) = 3.61, p < .10$, et théâtrales, $\chi^2(1, N = 143) = 3.72, p < .10$.

Les résultats du Tableau 2 concernant les formes de l'entretien mettent en évidence que très peu de livres présentent les entretiens structurés. Cette conclusion est valable pour les livres francophones et anglophones. Par contre, les entretiens contenant des questions comportementales sont présents dans plus de la moitié des ouvrages. Ils sont d'ailleurs plus souvent cités dans les livres anglophones que francophones, $\chi^2(1, N = 143) = 5.27, p < .05$. De plus, près de la moitié des livres informent les candidats qu'ils pourraient faire face à des formes d'entretiens « stressants ». Ils sont, par contre, bien plus présents dans la littérature francophone qu'anglophone, $\chi^2(1, N = 143) = 12.75, p < .01$. Une analyse plus détaillée a mis en évidence que cette forme d'entretien était surtout discutée dans les livres publiés jusqu'à l'an 2000 (dans 45% des livres) mais bien moins fréquemment après (dans 17% des livres seulement) dans les livres anglophones, $\chi^2(1, N = 98) = 16.357, p < .001$. Au contraire, nous observons une tendance inverse (53% jusqu'à l'an 2000 et 77% ensuite) dans la littérature francophone, $\chi^2(1, N = 45) = 2.915, p < .10$. Enfin, il n'est question d'entretiens « puzzle » que dans quelques livres anglophones, alors que cette forme d'entretien n'apparaît dans aucun ouvrage francophone, $\chi^2(1, N = 143) = 4.89, p < .05$. Cette forme d'entretien est d'ailleurs en expansion, n'apparaissant progressivement dans les livres qu'à partir de la fin des années 90.

Concernant le troisième moyen de réduction de l'incertitude, le Tableau 2 nous apprend que les livres de conseils avertissent bien les candidats des questions traditionnelles que les recruteurs pourraient leur poser. Les trois questions analysées ici sont présentées dans une large majorité des livres, sans qu'il n'y ait de différence significative entre ouvrages francophones et anglophones. Lorsque ces livres présentent ces questions, une majorité d'entre eux (en moyenne 81% sur les trois questions pour les livres francophones et 66% pour les livres anglophones) proposent des conseils de réponses. Nous observons, par contre, des différences concernant le type de conseils promulgués dans les deux littératures, les livres francophones préconisant plus de réponses pré-faites que les livres anglophones, $\chi^2(1, N=225) = 7.12, p < .01$, alors que l'inverse est observé concernant les stratégies de réponse plus générales, $\chi^2(1, N=225) = 20.71, p < .01$. Finalement, si peu de livres conseillent spécifiquement aux candidats de répondre de manière complètement honnête à ces questions, encore moins les dirigent vers le mensonge. Nous

n’observons aucune différence significative entre les livres francophones et anglophones.

7. Discussion

Les résultats de notre analyse de contenu montrent que les trois moyens de réduire l’incertitude chez les candidats sont utilisés à des degrés divers dans les livres de conseils. De plus, nous observons certaines différences entre la littérature francophone et anglophone. Tout d’abord, l’objectivation n’est globalement utilisée que par une minorité des ouvrages anglophones. La plupart de ces auteurs ne font pas appel à la métaphore pour concrétiser le concept de l’entretien. Par contre, ce premier moyen de réduction de l’incertitude est bien plus répandu dans les ouvrages francophones, où une majorité des auteurs utilisent des métaphores, notamment sportives, de guerre/combat ou judiciaires. Cette différence peut, en partie, s’expliquer par le besoin plus important de réduire l’incertitude et de rendre les choses plus compréhensibles dans les pays francophones que dans les pays anglo-saxons (Hofstede, 2001). Il se peut aussi que le concept de l’entretien soit, à priori, plus concret pour les candidats anglophones et qu’il soit donc moins nécessaire de l’objectiver.

Nous observons ensuite que les livres informent souvent les candidats des diverses formes que l’entretien peut prendre. Les entretiens comportant des questions comportementales reçoivent un certain intérêt. Ceux-ci sont cités dans une majorité des livres, notamment dans les ouvrages anglophones. Ainsi, les livres de conseils se proposent d’informer les candidats sur ce format d’entretien, développé dans les années 80, mais dont l’adoption en pratique ne s’est faite massivement que lors de la dernière décennie (Chapman & Zweig, 2005; Simola, Taggar, & Smith, 2007). Par contre, très peu d’ouvrages décrivent aux candidats l’entretien structuré, format standardisé pour lequel la recherche a régulièrement documenté le peu d’intérêt de la part des professionnels du recrutement (Bruchon-Schweitzer & Ferrieux, 1991; Ryan et al., 1999). Ainsi, deux conclusions peuvent être proposées. D’une part, les livres de conseils sont effectivement un moyen potentiel de réduction de l’incertitude chez les candidats, car ils décrivent les formats que les candidats ont le plus de chances de rencontrer lors de leur prochain entretien, en l’occurrence un entretien comportemental et non un entretien structuré. D’autre part, il est aussi possible qui ne fassent que colporter les idées reçues selon lesquelles les entreprises n’utilisent pas d’entretien structuré.

Au-delà de ces formes d’entretiens valides, les ouvrages présentent aussi des formes peu valides, mais utilisés par des recruteurs espérant évaluer le potentiel de réaction au stress des candidats (Levy-Leboyer, 2005). L’entretien « puzzle » tend à apparaître de plus en plus souvent dans la littérature anglophone, alors qu’il reste inconnu dans la littérature francophone. Au contraire, la forme d’entretien dite « stressante » est surtout présente dans la

littérature francophone, puisque près de deux tiers des livres en parlent contre environ un tiers des livres anglophones. Au fil du temps, cette différence tend à devenir de plus en plus importante, car l'entretien « stressant » tend à disparaître de la liste des formes d'entretiens dans la littérature anglophone alors qu'il prend de plus en plus d'importance dans la littérature francophone, en étant présent dans plus de trois quarts des livres publiés après 2000. Les différences quand à la marge de manœuvre laissée par les législations anglophone (notamment américaine) et francophone (notamment française) peuvent en partie expliquer ces tendances opposées. Le flou législatif souligné par Balicco (2002) offre ainsi aux recruteurs francophones plus de liberté pour utiliser des techniques peu valides, comme les entretiens « stressants ». Au contraire, la législation américaine rend l'utilisation de telles techniques dangereuses pour l'employeur, car il serait difficile de justifier leur utilisation en cas de procès (Posthuma et al., 2002).

Toutefois, le cas des entretiens « stressants » dans les livres de conseils, surtout francophones, semble être une situation où les candidats sont surinformés sur les possibilités de rencontrer un entretien de ce type. Il paraît en effet peu probable que la majorité des recruteurs francophones utilisent de telles pratiques. Cette surinformation peut être expliquée par des raisons marchandes, car présenter un livre comme, par exemple, un guide pour « *bien répondre aux questions qui tuent des recruteurs* » (Letourneux, 2005) est un argument de vente certain. Il peut aussi être du à la tendance qu'on les médias à reporter de choses extrêmes plutôt que des choses ordinaires (Bailis & MacCoun, 1996). Toutefois cette tendance peut être problématique pour les organisations et les recruteurs qui n'utilisent pas de telles méthodes d'entretien, alors que les candidats lisant les livres de conseils pourraient anticiper un potentiel entretien « stressant ».

La grande majorité des livres de conseils utilisent, au moins en partie, le troisième moyen de réduction de l'incertitude en préparant les candidats à l'entretien. Il apparaît tout d'abord que ces livres, aussi bien francophones qu'anglophones, avertissent souvent les candidats des questions typiques qu'ils pourront rencontrer lors de leur entretien. De plus, les conseils fournis dans la littérature francophone démontrent une utilisation majoritaire de réponses pré-faites, à répéter lors de l'entretien, comme par exemple dire que l'on est perfectionniste lorsqu'on nous demande de citer notre plus grande faiblesse. Par contre, la proportion de conseils plus génériques proposant des méthodes ou stratégies de réponses est moins importante. Les livres francophones sont donc majoritairement des livres « orientés réponses », selon la classification de Palmer et al. (1999), où l'incertitude peut être réduite en apprenant à l'avance la réponse à la question. C'est le contraire qui est observé dans la littérature anglophone, qui tend plutôt à privilégier des stratégies de réponses et donc des livres « orientés préparation ». Cette littérature tend à réduire l'incertitude des

candidats en proposant des conseils basés sur une réflexion plus développée, où il ne s'agit pas de répéter une réponse apprise mais à analyser la situation et à choisir la réponse stratégiquement la plus adaptée. Indirectement, les livres anglophones préparent ainsi mieux les candidats, et notamment les jeunes diplômés, à la réalité du monde professionnel où il faut s'adapter aux situations rencontrées, tout comme il faut adapter ses réponses à son interlocuteur. Cette prolifération de réponses pré-faites aux questions traditionnelles dans la littérature francophone réduit d'autant plus l'intérêt ou la validité de telles questions pour les recruteurs. En effet, puisqu'une large majorité des livres fournissent les réponses à donner à ces questions, celles-ci ne permettent plus d'évaluer la qualité du candidat. Cela encourage ainsi les organisations à mettre en place des entretiens plus structurés et basés sur les compétences, comme suggéré par de nombreux chercheurs (p.ex. Levy-Leboyer, 2005). Nous n'observons enfin aucune différence concernant les réponses honnêtes, mais une tendance légèrement plus forte des livres anglophones à conseiller le mensonge. Ce résultat peut être mis en lien avec les tactiques de tricherie mises en place par les candidats, qui ont été observées dans certaines études anglo-saxonnes (p.ex. Levashina & Campion, 2007). Il n'existe, par contre, aucune étude publiée dans les pays francophones à ce sujet.

Notre étude met ainsi en évidence les livres de conseils comme un outil potentiel de réduction de l'incertitude liée à l'entretien pour les candidats. Toutefois, elle ne permet pas de conclure que ces derniers utilisent cet outil, ni d'évaluer dans quelle mesure cela réduit effectivement leurs incertitudes. Pour cela, de futures recherches pourraient comparer le niveau d'incertitude de candidats sur le marché du travail avant et après l'utilisation de livres de conseils. Il serait aussi important d'étudier si les candidats utilisant ces livres se comportent différemment durant un entretien, sont perçus comme étant plus à l'aise par les recruteurs et sont finalement mieux évalués par ces derniers.

8. Conclusion

Cette étude a des implications pour la recherche sur l'entretien de sélection ainsi que pour les organisations. Elle offre à la recherche une approche qualitative innovante sur l'entretien en se basant sur les techniques d'analyse de contenu de sources médiatiques, en analysant en profondeur la littérature de conseils. Il s'agit également d'une perspective originale sur les savoirs populaires autour de l'entretien, dont l'analyse permet de mieux comprendre le comportement des divers acteurs. Cette étude met en évidence les moyens potentiels de réduction de l'incertitude dans les littératures francophones et anglophones. De manière générale, l'incertitude pourrait pousser les candidats à préparer intensément leurs entretiens ou encore mettre en place des tactiques pour impressionner le recruteur. Cela compliquerait la tâche de ce dernier, lequel devra discerner les réponses préparées par le candidat de celles démontrant de réelles qualifications (Ralston & Kirkwood, 1999). Ainsi notre

recherche permet aux organisations de savoir comment les candidats peuvent se préparer avant un entretien et quels conseils et informations ils peuvent obtenir de ces livres. Elle rappelle enfin le manque de recherches se focalisant sur la perspective du candidat. Ainsi, bien que l'entretien reste l'outil de recrutement le plus utilisé en pratique et qu'il détermine souvent lequel des candidats sera engagé, nous ne savons toujours pas clairement comment ces derniers s'y préparent. Notre recherche est un premier pas dans cette direction mais appelle à d'autres études, notamment de terrain ou expérimentales, pour mieux comprendre cette problématique.

Références

- Bailis, D. S., & MacCoun, R. J. (1996). Estimating liability risks with the media as your guide: A content analysis of media coverage of tort litigation. *Law and Human Behavior, 20*, 419-429.
- Balocco, C. (2001). Mieux Recruter Grâce à l'Entretien Structuré. In C. Lévy-Leboyer, Hureau, M., Louche, C., & Rolland, J.P. (Ed.), *Les Apports de la Psychologie du Travail* (pp. 53-69). Paris, France: Les Editions d'Organisation.
- Balocco, C. (2002). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines: La fin des marchands de certitude*. Paris: Editions d'Organisation.
- Bangerter, A., & Heath, C. (2004). The Mozart effect: Tracking the evolution of a scientific legend. *British Journal of Social Psychology, 43*, 605–623.
- Bangerter, A., Krings, F., Petetin, M., & Blatti, S. (2008). Les représentations de l'entretien structuré chez les recruteurs. *Psychologie du travail et des organisations, 14*, 258-275.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some exploration in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of communication. *Human Communication Research, 1*, 99-112.
- Bruchon-Schweitzer, M., & Ferrieux, D. (1991). Une enquête sur le recrutement en France. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 41*, 9-17.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology, 50*, 655-702.
- Campion, M. A., Pursell, E. D., & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology, 41*, 25-42.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *International Journal of Human Resource Management, 17*, 1032-1057.
- Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology, 58*, 673-702.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, France: Editions du Seuil.
- Derous, E., Born, M. P., & De Witte, K. (2004). How applicants want and expect to be treated: Applicants' selection treatment beliefs and the development of the Social Process Questionnaire on Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 99-119.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'intériorité : Effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche. *Le travail humain*, 64, 343-362.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1996). *Façons de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris: Métailié.
- Fletcher, C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics*, 11, 361-367.
- Garner, H., & Lutinier, B. (2006). Les procédures de recrutement: Canaux et modes de sélection. *Premières synthèses*, 48, 1-8.
- Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: Theory and application in the design of systems and organizations*. London, UK: Springer.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Herriot, P. (1981). Towards an attributional theory of the selection interview. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 165-173.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Honer, J., Wright, C. W., & Sablinski, C. J. (2006). Puzzle interviews: What are they and what do they measure? *Applied HRM Research*, 11, 79-96.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. J. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.
- Kirkwood, W. G., & Ralston, S. M. (1999). Inviting meaningful applicant performances in employment interviews. *Journal of Business Communication*, 36, 55-76.
- König, C. J., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Richter, G. M., & Klehe, U. C. (2006). The relationship between the ability to identify evaluation criteria and integrity test scores. *Psychology Science*, 48, 369-377.
- Laberon, S., Lagabrielle, C., & Vonthron, A.-M. (2005). Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences. *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 3-14.

- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 64, 422-427.
- Le Gall, J. M. (2000). Equilibre du Jugement et Jugement de l'Equilibre: Les Faits, les Mots, le Corps dans l'Entretien de Recrutement. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 36, 69-83.
- Le Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris: Liaisons.
- Letourneux, F. (2005). *Bien répondre aux questions qui tuent des recruteurs*. Paris: L'Etudiant.
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: Development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1638-1656.
- Levy-Leboyer, C. (2005). *Evaluation du personnel: Quels objectifs? Quelles méthodes?* Paris, France: Editions d'Organisation.
- Lipovsky, C. (2006). Candidates' negotiation of their expertise in job interviews. *Journal of Pragmatics*, 38, 1147-1174.
- Moscovici. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mower, D. A. (2001). *How to win the job interview battle and knock their socks off!* Highland City, FL: Rainbow Books.
- Palmer, D. K., Campion, M. A., & Green, P. C. (1999). Interviewing training for both applicant and interviewer. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook* (pp. 337-351). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pettersen, N., & Durivage, A. (2006). *l'entrevue structurée pour améliorer la sélection du personnel*. Québec, Qc: Presses de l'Université du Québec.
- Point, S., & Retour, D. (2009). Chronique méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines: Vers une typologie. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 74, 85-104.
- Porot, D., & Pialot, D. (2008). *Comment trouver une situation: Tous les conseils pour décrocher le job de vos rêves*. Paris: L'Express Editions.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends Over Time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- Poundstone, W. (2003). Beware the interview inquisition: High-stress, brainteasing job interviews are all the rage. But what do they really reveal? *Harvard Business Review*, 81, 18-19.
- Ralston, S. M., & Kirkwood, W. G. (1999). The trouble with applicant impression management. *Journal of Business and Technical Communication*, 13, 190-207.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.

- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*, 262-274.
- Simola, S. K., Taggar, S., & Smith, G. W. (2007). The employment selection interview: Disparity among research-based recommendations, current practices and what matters to human rights tribunals. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *24*, 30-44.
- Steiner, D. D., Amoroso, S., & Hafner, V. (2004). Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement : deux expérimentations par simulation. *Psychologie du travail et des organisations*, *10*, 111-130.
- Stevens, C. K. (1997). Effects of preinterview beliefs on applicants' reactions to campus interviews. *The Academy of Management Journal*, *40*, 947-966.
- Tiollet, J. P., & Guignard, M. F. (1993). *Je réussis mon entretien d'embauche*. Paris: Aramande.
- van der Zee, K. I., Bakker, A. B., & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*, *87*, 176-184.
- Wagner, W., Duveen, G., Farr, R., Jovchelovitch, S., Lorenzi-Cioldi, F., Marková, I., et al. (1999). Theory and method of social representations. *Asian Journal of Social Psychology*, *2*, 95-125.