



**HAL**  
open science

# La lettre de motivation en espagnol Lansad, entre fragilités créatives et codifications innovantes, un outil de sélection et un espace discursif interactif en gestion des ressources humaines

Marie-Carmen Trujillo

## ► To cite this version:

Marie-Carmen Trujillo. La lettre de motivation en espagnol Lansad, entre fragilités créatives et codifications innovantes, un outil de sélection et un espace discursif interactif en gestion des ressources humaines. *Etudes en didactique des langues*, 2016, *Écrire (LANSAD & FLE) / Writing (TESOL & FFL)*, 26, pp.73-94. hal-03023295

**HAL Id: hal-03023295**

<https://univ-perp.hal.science/hal-03023295v1>

Submitted on 24 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La lettre de motivation en espagnol LANSAD: entre “fragilités créatives” et “codifications innovantes”

*Marie-Carmen TRUJILLO*

Docteure, PRCE

Laboratoire CRESEM-CRILAUP, Perpignan

---



## Introduction

Le public du secteur LANSAD<sup>1</sup> est concerné par son employabilité de manière souvent plus précoce que celui d'autres spécialités. D'une part les stages sont obligatoires dans les maquettes des formations, dès la première année d'université et, d'autre part, qu'il s'agisse de filières courtes (DUT<sup>2</sup>, licence professionnelle) ou plus longues (master de gestion à l'IAE<sup>3</sup>), la question des débouchés et d'une immersion professionnelle rapide est centrale. Les procédures de recrutement, qu'il s'agisse de recherche de stage ou d'emploi, impliquent depuis des décennies de faire parvenir au recruteur potentiel un dossier de candidature comprenant au moins une lettre de motivation et un curriculum vitae. Choisir plus particulièrement la lettre de motivation comme objet d'étude, c'est formuler l'hypothèse qu'en termes d'analyse du discours elle convoque l'expression personnelle davantage que le curriculum vitae, tant au plan de l'argumentation qu'elle favorise qu'au plan de la rédaction. Dans la lettre de motivation, les phrases sont construites et rédigées, alors que le curriculum vitae fonctionne avec un style télégraphique. L'étude de la lettre de motivation en espagnol LANSAD va concerner un public d'étudiants d'IUT ou de l'IAE susceptibles d'être intéressés par un stage en Espagne. Il s'agit donc d'un public dont la langue espagnole ne constitue pas le cœur de métier mais qui est plus ou moins conscient de l'atout que sa maîtrise peut apporter dans une carrière ainsi que de l'opportunité que constitue une expérience professionnelle dans le pays voisin. Des limites posées par des contraintes financières, mais également des freins culturels, n'autorisent que très rarement ce profil d'étudiant à projeter un avenir professionnel dans un pays

---

<sup>1</sup> Langues pour spécialistes d'autres disciplines.

<sup>2</sup> Diplôme universitaire de technologie, diplôme en deux ans des IUT (Instituts universitaires de technologie).

<sup>3</sup> Institut d'Administration des Entreprises.

hispanique d'Amérique latine. La langue espagnole est étudiée dans son contexte spécifique et professionnel, au niveau du lexique employé ainsi que des usages que la langue exprime. Il s'agit, concrètement, d'une réflexion sur un parcours d'enseignement en IUT et à l'IAE démarré en 2003. Les étudiants ont travaillé sur les codes de la lettre de motivation en français, dans le cadre du cours de communication entendu, dans les référentiels de formation, comme "techniques d'expression écrites et orales en milieu professionnel". L'enseignant est, dans ce contexte, immédiatement confronté à des interrogations qui peuvent sembler paradoxales mais qui relèvent d'une éthique professionnelle: Comment enseigner "correctement" ce que l'on connaît "bien"? Comment évaluer la performance dans le cadre d'une lettre de motivation? Comment transmettre des pratiques et des codes sociaux tout en stimulant la créativité et en autorisant l'expression personnelle? Dans quelle mesure est-ce qu'une production textuelle aussi classique en apparence qu'une lettre de motivation peut devenir un "révélateur de talents", un outil de communication stratégique dans un monde du recrutement en perpétuel mouvement?

Des outils issus de la socio-pragmatique (Murhula-Amisi Nashi, 2002) et de l'analyse du discours (Parra Valiente, 1996) permettent de dépasser temporairement ces questionnements de l'enseignant, dans le cadre du cours de communication et, par la suite, s'est imposée la transposition de ces acquis issus de la langue maternelle de l'étudiant, dans le cadre du cours d'espagnol pour traiter le même contexte professionnel. Il s'agit ici d'étudier un corpus où le regard de la chercheuse vient interroger la posture de l'enseignante, qui évalue en cours, et celle du professionnel, qui évalue en contexte. C'est dans cet espace de tension et de double évaluation que se construit l'étudiant comme futur professionnel ou professionnel de stade 1, comme le définit Le Boterf (2002: 127). En effet, les pratiques et le discours autour du recrutement tendent à s'harmoniser aux plans européen et mondial. Le monde des affaires est en perpétuelle évolution et, tout comme l'environnement professionnel et technologique, les générations d'étudiants changent; c'est pourquoi les enseignements doivent évoluer. La pratique d'un discours codifié par l'exercice de la lettre de motivation va ainsi permettre aux étudiants de se préparer aux nouvelles formes de recrutement, telles que le recrutement "prédictif". En effet, la structuration des arguments en lien direct avec les talents du candidat, la qualité de l'expression écrite et la mise en forme du discours sont autant de compétences qui se développent lors de la rédaction de la lettre de motivation. Cet exercice codifié devient ainsi l'occasion d'entraînements aux nouveaux supports de candidatures qui vont se développer dans les années qui viennent.

## **Les apports provisoires de l'analyse du discours**

### *Écrire une lettre de motivation: déclencher un acte perlocutoire*

La lettre de motivation est l'espace discursif, le support du message qui va conduire à une interactivité (bien que la réaction soit différée). Il s'agit ici de convaincre pour obtenir un entretien. La lettre est donc le support d'un acte

perlocutoire en situation professionnelle. Pour des étudiants de DUT, de première et deuxième années et jusqu'à la Licence 3 de l'IAE, c'est le temps du premier stage qui construit la première situation professionnelle en lien direct avec ses études. C'est pourquoi il paraît pertinent d'analyser les productions écrites d'étudiants sur trois ans et avec un niveau de langue qui se situe entre B1 et B2.

L'analyse micro-fonctionnelle (Vilar Sánchez, 2004) et la théorie des actes de langage (Austin, 1991) donnent des clés pour comprendre les enjeux d'une lettre de motivation. Par exemple, l'acte locutoire exprimé par l'énoncé: "quisiera realizar un periodo de prácticas en su empresa"<sup>4</sup> entraîne l'acte illocutoire "expresar el deseo de integrar la empresa como practicante"<sup>5</sup> qui, s'il aboutit, entraîne la convocation à l'entretien qui permettra de négocier la faisabilité du partenariat. Au plan de l'analyse du discours (Maingueneau, 2007), la lettre de motivation est un espace qui laisse la place à l'expression personnelle et le lieu d'une rencontre virtuelle avant la rencontre physique. Au plan de la gestion des ressources humaines, la lettre de motivation est un outil de sélection au sein duquel sont en jeu des codes culturels et professionnels. Il s'agit donc d'un support aux contraintes paradoxales: le message doit être personnalisé mais répondre simultanément à un format socio-normé. Selon Peretti (2015: 75): "la lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien".

Le premier objectif pédagogique est donc de bien faire comprendre aux étudiants que la finalité de la lettre de motivation n'est pas d'obtenir un stage ou un emploi mais bien d'obtenir un entretien. Dans un deuxième temps seulement, c'est l'entretien qui permettra d'obtenir le stage ou l'emploi ciblé et d'en négocier les modalités: objectifs, contenu de la mission, rémunération, par exemple. Au plan de la mobilité, qu'il s'agisse d'un stage ou d'un emploi, les professionnels de la gestion internationale des ressources humaines ont identifié les principales sources de la motivation: le désir d'une nouvelle expérience, d'un enrichissement culturel à vivre dans un autre pays, une rémunération plus importante liée à l'affectation [...]. Une promotion immédiate ou future (Barabel & Meier, 2014: 71).

L'étudiant en espagnol LANSAD doit s'inscrire dans un contexte professionnel précis mais s'exprimer de manière à rendre compte d'un arbitrage sérieux entre atouts et humilité: montrer son humilité par rapport à ses connaissances actuelles, en tant que professionnel débutant, mais également sa volonté de progression. Le Boterf (2002) définit trois niveaux de professionnalisme: débutant, professionnel confirmé et expert. L'étudiant et futur stagiaire s'inscrit donc au premier niveau dans la situation professionnelle. Son profil est précisé par Le Boterf dans un tableau (2002: 127). Au stade de la transposition didactique, le travail est effectué avec les étudiants dans une perspective de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire que les récepteurs-étudiants sont appréhendés comme des professionnels au premier niveau d'expérience et au moment du premier stage. Il s'agit donc de fournir les ressources nécessaires à la production écrite (input) de

---

<sup>4</sup> "Je souhaiterais réaliser un stage au sein de votre entreprise".

<sup>5</sup> "exprimer le désir d'intégrer l'entreprise en tant que stagiaire".

manière directe (produit fini: texte ou dossier) ou indirecte (accompagnement à la construction de ressources).

Input: *Des outils ancrés dans le contexte professionnel*

Maingueneau (2007: 9) parle de trois sources d'information pour nuancer le concept de contexte: l'environnement physique ou le contexte situationnel, le contexte, les séquences verbales qui se trouvent placées avant ou après l'unité à interpréter et le rôle joué par notre connaissance du monde (représentations culturelles). Afin de favoriser la production écrite de l'étudiant et l'accompagner dans sa démarche, il doit tout d'abord traiter des informations concernant une entreprise à succès. Un exemple d'article donné en examen concerne une entreprise, choisie dans la presse économique (par exemple la revue économique *Emprendedores* [Entrepreneurs], 2014) selon des critères classiques: les facteurs clés de son succès et/ou son originalité apparaissent clairement. C'est ainsi que les étudiants peuvent identifier les atouts de la marque-employeur qui viennent enrichir leur écrit. La qualité de la marque employeur est un concept de gestion de ressources humaines qui peut se définir par l'attractivité de l'entreprise ou de l'organisation en tant qu'employeur, sa réputation, l'engagement de ses salariés et sa stratégie de différenciation.

La consigne est clairement de rédiger une lettre de motivation afin de convaincre l'entreprise d'accueillir l'étudiant scripteur en tant que stagiaire pendant une période définie. La consigne en espagnol est la suivante:

Redactar la carta de presentación adecuada para convencer al Director de Recursos Humanos de sus competencias y motivación. Se trata de realizar unas prácticas en la empresa presentada en el artículo.<sup>6</sup>

Pour développer les compétences nécessaires, après le cours concernant la lettre de motivation, un dossier est constitué pendant la séance par les étudiants eux-mêmes avec la documentation concernant une entreprise-cible et des offres d'emplois-types afin de repérer et d'assimiler le discours professionnel et les codes autour du recrutement. Les étudiants construisent donc, au fil des séances d'entraînement et par "équipe-métier" de trois à cinq personnes (profils mixés afin de créer de l'émulation), des fiches-outils personnalisées correspondant aux compétences techniques (disciplinaires) ou humaines (liées à leur personnalité) qu'ils pourront utiliser en sélectionnant celles qui vont être le plus compatibles avec le profil de l'entreprise à convaincre. Afin de dégager un nombre conséquent d'arguments et de termes possibles, les étudiants utilisent également les résultats de leur projet personnel et professionnel sur la partie diagnostic et connaissance de soi en interaction avec le lexique utilisé dans les offres d'emploi du secteur concerné. Par exemple, un étudiant intéressé par un stage dans le domaine de la comptabilité

---

<sup>6</sup> Rédiger la lettre de motivation adaptée pour convaincre le Directeur des Ressources Humaines de vos compétences et de votre motivation. Il s'agit de réaliser un stage au sein de l'entreprise présentée dans l'article" (*ma traduction*).

consultera les offres d'emploi de ce secteur afin d'identifier les termes récurrents pour définir les compétences liées tant à la maîtrise technique, savoirs et savoirs faire du métier qu'à la personnalité: savoir-être et savoir-devenir. L'aptitude à accompagner le changement et à s'adapter à différents contextes est en effet déterminante en situation de recrutement. L'étudiant réalise donc un arbitrage entre ce qu'il sait de lui-même et de son potentiel et les exigences des professionnels du domaine concerné. L'authenticité et la sincérité de cet arbitrage détermineront significativement la force de conviction de la lettre, tant au travers des arguments utilisés que de la qualité de l'expression.

#### *Output et performance communicative*

En effet, les recruteurs potentiels attendent certains critères de conformité aux codes sociaux et de performance en termes d'expression personnelle autres que ceux qui sont intégrés à la grille d'évaluation "RAP": "Rubriques, Argumentation, Présentation" (cf. Annexe). Au plan des rubriques, correspondant aux codes sociaux de la communication épistolaire "administrative" (et aux micro-fonctions communicatives déjà évoquées), il s'agira donc de trouver l'expéditeur, le destinataire, la date d'émission de la lettre, l'objet, la civilité et les salutations d'usage précédant la signature elle-même accompagnée du prénom et du nom inscrits en toutes lettres. Cet aspect ne donne effectivement pas lieu à une grande créativité. En ce qui concerne la présentation, l'évaluation prend en compte la présence d'espacements, de marges, qui permettent d'aérer le texte et de le valoriser du point de vue de sa présentation ainsi que la qualité de la calligraphie, du moins du point de vue de sa lisibilité. Les recto verso sont pénalisés. Il convient ici de préciser que le contexte de l'enseignement et de l'évaluation en IUT et à l'université rendent nécessaire la trace écrite mais, dans les faits, les étudiants envoient depuis 2003 des lettres de motivation imprimées aux entreprises cibles pour leurs recherches de stage. Nous constatons donc ici un écart entre l'environnement de l'enseignement et de l'évaluation universitaires et la situation "réelle" que vit l'étudiant en contact direct avec l'entreprise, sur le terrain. Il est souhaitable de s'attarder sur l'argumentation, critère à la fois plus riche pour exprimer la personnalité (et donc une stratégie discursive de différenciation) mais également plus difficile à évaluer. Cette partie est notée sur dix points et la qualité de l'argumentation est pénalisée par les fautes d'orthographe, grammaire et conjugaison. La qualité de l'argumentation représentant la moitié de la note, c'est cet aspect qui a été considéré comme le plus stratégique. La sémio-pragmatique (Murhula-Amisi Nashi: 2002) fournit ici des outils pour analyser plus précisément l'argumentation, dans le fond et la forme, dans l'explicite et l'implicite. Grâce notamment à une analyse des pronoms personnels, qu'ils soient expressément signalés (en français) ou implicites (en espagnol), j'ai ainsi pu "calibrer" au fil du temps une lettre/copie "performante" issue de la comparaison entre mon corpus français et espagnol.

Le premier indicateur défini est celui d'"intensité communicationnelle" et il est strictement corrélé à la présence du pronom personnel je dans l'énoncé afin

d'analyser comment l'émetteur-scripteur prend en charge son propre discours (Kerbrat-Orechionni, 2002). Précisons que ce le pronom est entendu ici sous toutes ses formes possibles d'apparition au sein de l'énoncé: (je, j', me, m', moi, mon, ma, mes, etc.). Pour ce premier critère, lié à l'intensité communicationnelle (IC), le chiffre 8 représentait l'"idéal" à atteindre, un résultat optimal obtenu par l'observation de l'expression écrite d'étudiants sur une dizaine d'années. Il s'agit ici de déterminer une tendance, afin de garantir une performance communicative en situation de recrutement, non pas de limiter l'étudiant dans son expression. Le chiffre 8 est également un chiffre pivot: à 7, l'intensité communicationnelle n'est pas encore à son optimum et, à 9, elle commence à décroître (saturation éventuelle du récepteur). C'est ici que les "bons étudiants" qui croyaient avoir été extrêmement convaincants se sentent désemparés, voire coupables, d'apparaître "narcissiques" lorsqu'ils avaient compté 18 traces du je dans l'énoncé. Mon rôle est de les rassurer car ceci n'est que le reflet de la volonté de convaincre qu'il s'agit de canaliser pour mieux atteindre sa cible.

Le deuxième critère de la performance concerne l'"équilibre communicationnel" (EC) et il est centré sur le pronom personnel vous et ses formes dérivées (vous, vos, vôtre, etc.). Le vous et ses formes dérivées peuvent ici tout autant concerner le destinataire particulier de la lettre comme l'ensemble de l'effectif de l'entreprise à laquelle l'étudiant s'adresse, et perçue comme la communauté sociolinguistique qu'il souhaite intégrer. Au plan de la situation de communication, qu'il s'agisse du vous 1 ou du vous 2, cela n'affecte en rien la force du message mais cela induit pour l'étudiant en espagnol la difficulté d'identifier, plus précisément qu'en français, quel est l'interlocuteur précis à ce stade de l'argumentation et de choisir le pronom adéquat, car les vouvoiements individuel et collectif sont clairement identifiés en espagnol, contrairement au français (Usted/Ustedes, le/les). Le chiffre optimal définit pour l'EC est également de 8, qui définit une tendance pour entrer de plain-pied dans le contexte et les codes de l'entreprise. Les étudiants qui ne l'atteignent pas (au stade de l'entraînement et non de l'évaluation) sont conscients qu'ils ne disposent pas de suffisamment de renseignements sur l'entreprise et qu'ils doivent, par conséquent, compléter leurs recherches documentaires et leur fiche d'atouts de la marque employeur. Ce qui importe pour ce deuxième critère, c'est que l'équilibre déterminé par la relation entre le je et le vous présente un écart le plus proche possible de 0, car la présence d'un écart et sa valeur (0, 1,2 ou plus) constituent des indicateurs d'équilibre. En effet, l'écart du discours signifie que la communication ne s'installe pas virtuellement "les yeux dans les yeux", c'est une projection du futur entretien et une mesure indirecte du niveau de confiance que l'on installe plus ou moins consciemment. Dans ce cas de figure, si l'optimum est situé à 8/8, un 9/9 sera plus performant qu'un 9/8 ou un 8/9.

Le troisième critère analysé sera celui représenté par le pronom personnel nous et ses formes dérivées comme marqueurs de projet collaboratif (PC). La présence du nous est requise au minimum une fois et au maximum deux fois. La présence du nous constatée une fois signifie que l'on commence à se projeter dans

un PC, deux fois représente un idéal, un optimum du PC. Enfin la présence du nous trois fois et plus, dans un espace-temps de lecture limité à une page environ et à quelques minutes d'attention, donnerait une connotation affective à la lettre qui serait inadaptée en contexte professionnel.

## **Un même corpus, deux objectifs différents**

### *La perspective de l'enseignant*

Dans ce contexte, l'enseignant a pour objectif de garantir une démarche "qualité" afin de favoriser le développement d'une compétence aux effets reproductibles. La qualité doit être doublement validée par une conformité au référentiel de formation et le fait qu'elle soit opératoire en situation réelle. Clairement, la validation par le contexte, et donc l'obtention d'un entretien, démontre concrètement que la lettre de motivation délivre un message conforme aux attentes du recruteur potentiel. Le rôle de l'enseignant consistera donc à mener à bien la transposition didactique en fournissant les ressources et les informations nécessaires (input) pour que l'étudiant ait les moyens d'écrire une lettre (output et ici objet d'étude) exprimant ses compétences et convaincante en situation professionnelle. Il s'agira également de définir une grille d'évaluation qui aboutira à attribuer une note, sanction positive ou négative d'un travail universitaire. Une pratique professionnelle du contexte de recrutement tout d'abord, et d'enseignement ensuite, prépare à une fonction de destinataire, de lecteur évaluateur. La sanction positive de la "bonne lettre de motivation" est en contexte professionnel une convocation à l'entretien; en contexte de formation initiale c'est la "bonne note" qui valide la compétence. La "bonne note" est un critère tout à fait relatif et variable, dans l'imaginaire du formateur comme dans celui du formé. Beaucoup d'étudiants, notamment en première année, peuvent se représenter la bonne note comme celle étant supérieure ou égale à 10; elle est ici considérée comme bonne par défaut car non-éliminatoire à l'examen. Pour d'autres, en fonction de leur parcours scolaire (image de soi) et du contexte social (regard de l'autre: camarades d'étude, parents, amis, etc.), elle doit davantage se rapprocher de la mention "bien" (14). Une échelle d'évaluation peut être proposée qui tente de valoriser le potentiel d'expression de l'étudiant et place à 16 l'étudiant répondant déjà, en cours d'acquisition des compétences, à des exigences professionnelles. Le 16 ne constitue pas ici une exigence qui dévaloriserait les copies gratifiées d'autres notes mais ramène l'idéal institutionnel (20) à des exigences professionnelles, puisqu'il est entendu qu'il s'agit ici d'un public de professionnels débutants.

Les tendances moyennes des corpus étudiés, en espagnol et en français, se situent à 70 % dans une fourchette de 12 à 14, en première année d'IUT, ce qui peut déjà être considéré satisfaisant en début de parcours universitaire, le professionnel débutant disposant de deux à quatre années pour continuer à progresser. Cependant, la lettre qui comporterait trop d'erreurs (dont le nombre et la nature sont clairement identifiés) se verrait sanctionnée dans la vie professionnelle par un défaut de convocation à l'entretien accompagné ou non d'un



courrier de l'entreprise pour justifier, selon la formule courtoise et politiquement correcte communément employée dans ce contexte, que d'"autres candidats se rapprochent davantage du profil recherché". Du point de vue de la gestion des ressources humaines, cela signifie très concrètement qu'un profil de futur stagiaire ou employé n'est pas accepté ou refusé d'une manière globale mais qu'il s'évalue toujours en rapport avec la mission ou le poste concerné.

Le statut de l'erreur est un aspect qui est rarement développé sur le terrain: un service de gestion des ressources humaines, pour des raisons de convenances professionnelles et de réglementation du travail, ne s'accorderait pas le droit de justifier un refus au regard d'une lettre rédigée dans une langue de mauvaise qualité ou mal présentée. C'est donc au stade de la formation que revient à l'enseignant la responsabilité de décrypter les erreurs et de les sanctionner. C'est un rôle qui est demandé par l'institution autant que par les étudiants qui se retrouvent en zone de confort dans un système de notation connu depuis leur plus jeune âge. L'objectif de la correction des copies étant la note, rares sont les étudiants qui demandent à les voir et, lorsque c'est le cas, l'erreur est rarement considérée par l'apprenant comme l'opportunité d'apprendre encore et d'aller plus loin dans l'apprentissage: la réaction est soit rebelle soit nourrie de manque d'estime de soi. C'est donc clairement à l'enseignant de dissocier la qualité de la prestation du moment du potentiel réel de l'étudiant et de proposer une remédiation ancrée sur une projection dans la vie professionnelle.

#### *La perspective du chercheur en didactique des langues*

La chercheuse va étudier et analyser le discours ou fragment de communication à contextualiser sans la pression du contexte de l'enseignante constituée par l'obligation de délivrer une note. La posture de la chercheuse sera plutôt concernée par la déconstruction des codes, la volonté de transgresser le filtre du réel pour inventer dans un monde en perpétuel changement. À chaque expérimentation, les outils et ses méthodes sont adaptés de façon à ne pas sombrer dans le dogmatisme.

Comme le souligne Pierre Martinez,

La recherche dans/autour de la didactique des langues pose là, contradictoirement, deux de ses conditions majeures: le nécessaire dégagement des modèles mais à travers la reconnaissance de l'hétérogénéité des contextes et la variation, qui rend ce dégagement périlleux (2011: 512). [...] La didactique est une praxéologie et il nous paraît qu'elle ne saurait être qu'interventionniste en ce sens que, constitutivement, la didactique est résultante et productrice à la fois d'une activité théorico-pratique insécable, c'est-à-dire d'une pensée d'intervention et d'une intervention pensée dans le champ social (2011: 514).

Reprendre des copies corrigées depuis plusieurs mois ou plusieurs années permet également de prendre de la hauteur et, grâce aux interactions entre l'activité d'enseignement et de recherche, d'envisager l'erreur non plus seulement du point de vue de la faute mais également comme une tentative non aboutie de l'expression de soi, d'une créativité non lisible à la première lecture et non encouragée, que ce

soit par l'institution qui forme ou par le futur employeur. Il peut s'agir d'un style propre au scripteur comme d'une influence de sa génération. L'expression est largement influencée par l'appartenance à la génération Y ou X. En effet, l'impact des technologies n'est pas étranger aux nouveaux modes d'expression qui viennent fertiliser spontanément les textes, y compris ceux qui, comme la lettre de motivation sont, à priori, soumis au conventionnel<sup>7</sup>.

Une nouvelle grille d'évaluation pourrait être ainsi imaginée afin de valoriser davantage le potentiel et la motivation réelle du candidat à faire partie d'une nouvelle communauté sociale et linguistique même si la qualité de l'interaction discursive paraît inappropriée au contexte, à la première lecture. Il s'agirait donc, au travers du langage écrit, de capter des compétences nouvelles qui ne peuvent émerger qu'à partir du moment où les codes sont non pas brisés mais déconstruits par la vitalité d'une autre forme de pensée et d'expression<sup>8</sup>.

### **Le cheminement et le statut de l'erreur: un cas, deux traitements**

Les postures respectives de l'enseignant et du chercheur face au même corpus sont différentes mais peuvent se compléter, tant du point de vue de la définition des objectifs à atteindre que de la caractérisation de l'erreur (statut et niveau d'intensité repéré) et du traitement ou de la remédiation qui va être appliqué (Chiahou *et al.*: 2009).

#### *L'erreur comme symptôme de la non-acquisition de la connaissance/compétence*

Dans ce cas, il s'agit d'identifier la source de l'erreur pour mettre en place un dispositif de remédiation afin d'appliquer un premier type de traitement dont l'objectif serait l'éradication de l'erreur.

Les erreurs peuvent être de nature déclarative et/ou procédurale et favorisées par plusieurs éléments relevant de la langue de contact, de l'impact technologique et culturel, d'aspects psycho-affectifs: représentations idéalisées de l'Espagne et de sa langue, par exemple. Le capital sympathie identifié au sein de ses représentations (Trujillo, 2012) va souvent générer pour l'apprenant une autorisation informelle au manque de rigueur qui va au-delà de ce que l'on peut constater en français en termes de confusion entre le registre formel de l'écrit et celui plus improvisé de l'oral. Ce phénomène se manifeste au niveau des conjugaisons (inversions de la première et de la troisième personne très fréquentes) et du lexique (nativisation: contamination de l'espagnol par le français).

---

<sup>7</sup> Pour un décryptage plus approfondi des générations X et Y face à l'apprentissage de l'espagnol LANSAD et aux stratégies de gestion de carrière, voir Trujillo, 2016.

<sup>8</sup> Une évaluation par un deuxième correcteur pourrait également mettre en lumière d'autres aspects de l'expression, car cette étude a pu être limitée par le fait que l'évaluatrice en espagnol était la seule enseignante à travailler sur les lettres de motivation dans le contexte de recueil du corpus, mais avec un regard " en contexte", de recruteur en entreprise, du fait d'une expérience professionnelle antérieure en France et en Espagne.

### *L'erreur comme manifestation d'une expression personnelle*

Du point de vue du chercheur, l'erreur peut également être perçue et analysée comme manifestation linguistique et culturelle et être un marqueur d'appartenance à une communauté socio-langagière particulière. Dans ce cas, il s'agit d'une posture d'observation sans jugement. L'erreur peut ainsi être envisagée comme l'expression de la volonté de l'émetteur de faire aboutir un message. Dans son échelle de valeurs, l'intention de transmettre une information se situera à un niveau supérieur par rapport à la forme du message. L'erreur peut également être perçue comme une source de progrès (Cusin, 2011-2012). Dans ce cas de figure, de manière conjoncturelle, l'erreur est identifiée comme un moment du processus d'apprentissage ou bien, d'un point de vue structurel, elle sera tolérée d'abord puis acceptée ensuite comme l'expression particulière d'une communauté qui manifeste ainsi son histoire et ses valeurs. C'est le cas, par exemple, lorsque la Real Academia Española reconnaît, a posteriori, au niveau du lexique et des formes grammaticales, des expressions de l'espagnol venues d'Amérique Latine. La fréquence et l'ancienneté rendent, de fait, légitime un usage adopté par un nombre croissant de locuteurs. La langue est ainsi reconnue comme une manifestation vivante, en évolution, d'une communauté. Le type de traitement adopté ici concerne donc l'intégration de l'erreur dans son contexte linguistique. Au stade 1, d'un point de vue conjoncturel, l'erreur peut être étudiée comme un marqueur sociolinguistique qui renseigne sur l'origine du locuteur. Au stade 2, d'un point de vue structurel, l'erreur est intégrée comme une coutume linguistique rendue officielle donc conforme à une nouvelle expression linguistique. À titre d'exemple, la Real Academia Española a récemment reconnu de nouveaux termes issus de l'usage des locuteurs latino-américains dont la langue a "accueilli" des termes issus de l'anglais américain comme *blue jeans* prononcé: /blu jins/, alors que dans un espagnol plus traditionnel, on avait coutume de dire *vaqueros*.

### **Les fragilités créatives**

Un acte créatif, même encadré par certaines normes et consignes, comporte toujours une part de risque. Il s'agit pour le créateur, l'étudiant ici, de sortir de sa zone de confort pour apporter une nouveauté, une touche personnelle qui permettra de le différencier d'un autre candidat. Dans cet exercice, les "bons" étudiants, comme les étudiants dits en "difficulté", rencontrent des obstacles que j'ai nommé "fragilités créatives" mais elles ne se situent pas au même niveau car le rapport à l'écriture et à ses normes n'est pas le même en fonction du niveau de maîtrise de la langue et de la perception du contexte socioprofessionnel dans lequel s'insère le message transmis. Par ailleurs, un autre profil-type a surgi de l'étude du corpus, il s'agit d'un profil à haut potentiel: "les surfers".

### *Réflexions autour d'une typologie*

Toute construction de typologie comporte le risque de réduire les types à des étiquettes. Mais il s'agit simplement ici de définir des marqueurs, liés à l'exercice

“lettre de motivation” dont les codes renvoient à un domaine professionnel précis. Le cours donne les codes en termes de rubriques attendues, de présentation (positionnement spatial, esthétique de l’objet-lettre, par exemple) et de l’argumentation: rester centré sur ce que l’on peut apporter à l’entreprise et non sur ses désirs de candidat avec un langage convaincant et juste. Chaque profil d’étudiant va réagir de manière différente à l’input. Les “bons” étudiants (70% du corpus dont 2% “excellents”) vont satisfaire à ces codes mais, pour les autres candidats, ils ne seront pas acquis, soit de manière involontaire – les étudiants en difficulté ont centré leur attention sur l’aspect linguistique qui les bloque – soit volontaire – insouciance des “surfers” qui sous-estiment l’importance des aspects liés à la forme ou à la représentation de l’altérité. Les “surfers” constituent une population qui se situe à la “crête de la moyenne”, entre 9 et 11, ce qui justifie ce qualificatif et cette classification dans une typologie qui est le fruit d’une observation sur une période longue (une dizaine d’années d’enseignement). Ces étudiants constituent une cible spécifique du point de vue de la formation initiale car ils représentent un potentiel de compétences très élevé, tant par l’effectif qu’ils représentent (20% du corpus) que par l’énergie qu’ils investissent à des moments stratégiques pour sauver la situation (la moyenne semestrielle) et atteindre l’objectif 10. En effet, si nous étudions la qualité des prestations dont ils peuvent faire preuve de manière très irrégulière et le plaisir qu’ils éprouvent à provoquer des effets de surprise, nous pouvons raisonnablement penser qu’il s’agit là d’un véritable défi didactique et pédagogique. Ces étudiants disposent de réelles compétences linguistiques et professionnelles qu’ils mobilisent peu par manque de motivation et/ou une méthodologie d’apprentissage et d’organisation personnelle inadaptée, voire inexistante. Les “surfers” veulent comprendre les objectifs avant de décider de s’investir et le 10 est pour eux la note “diplomatique” pour rester dans leur zone de confort, entretenir des relations correctes avec l’institution, éventuellement leur famille, et sauver l’image sociale auprès de leurs camarades. Bien entendu, il s’agit ici d’une analyse qui concerne des étudiants du secteur LANSAD jusqu’à la L3 pour lesquels l’espagnol n’est pas une matière principale. Ils sont également porteurs de représentations négatives sur leurs compétences linguistiques, qui entravent leur expression écrite.

Si le profil des “surfers” a toujours existé, c’est un public aujourd’hui plus nombreux et qui représente un phénomène qui s’est amplifié avec l’arrivée de la génération Y (née à partir de 1982) et qui se développe encore plus avec la génération Z (née à partir de 1996). Des étudiants qui ont grandi avec les nouvelles technologies recherchent la convivialité et la facilité dans les interactions sociales, ce qui ne signifie pas qu’ils fuient le travail, qu’il soit collectif ou individuel. Cependant, il faut expliquer davantage et en permanence l’intérêt du contenu des apprentissages et créer des effets d’attraction dans la forme du travail à réaliser afin qu’ils y trouvent facilement leur intérêt, à court et à moyen terme. L’instrumentalisation des apprentissages et le développement de la semi-autonomie ont un impact positif sur ce public. Si l’enseignant utilise des dispositifs particuliers, comme ceux proposés en centre de langue, cela constitue pour ce public un

puissant vecteur de motivation. Ce n'est pas tant un effet ludique qui est recherché que la conscience très forte chez les "surfers" que l'enseignement, pour être intéressant et utile, doit présenter peu d'écart avec leur vie quotidienne et leurs préoccupations à court terme. Ils souhaitent, au propre comme au figuré, bénéficier d'un enseignement connecté à leur réel. D'un point de vue marketing, ils constituent une "clientèle" exigeante mais qui présente à court terme, si l'on prend en compte la spécificité de son profil, un gisement de bons voire de très bons étudiants avec des facultés supérieures aux "classiques et bons" étudiants pour innover, car ils ont l'audace nécessaire pour bousculer les codes. Il ne s'agit pas d'être démagogue mais bien d'identifier et de promouvoir les talents actuels et à venir.

Les étudiants que l'on peut considérer "en difficulté" constituent 8% du corpus. Pour différentes raisons, ils n'ont pas acquis au cours de leur apprentissage les bases nécessaires en compréhension ni en expression, à l'écrit comme à l'oral. En fonction des cas, ils adoptent deux stratégies différentes : soit la "résistance linguistique" et donc un évitement de la situation de communication, soit une "anarchie linguistique", qui manifeste chez eux une forte volonté de communiquer au mépris des codes en vigueur. Ces derniers souhaitent avant tout s'exprimer et participer à la vie sociale, tout en ayant conscience qu'ils font des erreurs, dont ils relativisent l'importance. Ils montrent des signes de ce que Nancy-Combes (2009) appelle "nativisation" ou "fossilisation" et qui affectent leur apprentissage linguistique. La nativisation relève d'une adaptation à l'apprentissage plus ou moins consciente de l'apprenant qui se manifeste en transposant des caractéristiques de la L1 à la L2 voire la L3; la fossilisation concerne le processus d'enracinement dans l'erreur, un mécanisme ancien dans l'histoire personnelle de l'apprentissage de la langue qui, s'il n'est pas remis en question, fait obstacle aux progrès de l'expression écrite et/ou orale.

Un manque de sensibilité au contexte (distance professionnelle, courtoisie requise) est susceptible de générer des erreurs. Il convient en effet de tenir compte à la fois de la culture géographique et de la culture professionnelle. Cependant, les erreurs peuvent être étudiées comme un temps nécessaire du processus d'apprentissage et une source d'innovations inattendues.

Les "outsiders" sont très peu présents (2%) et les difficultés d'apprentissage en langue ne sont pas spécifiques à ce contexte. La socialisation par groupe de travail permettra certainement de stimuler des compétences en sommeil ou de conclure d'un commun accord à une réorientation, décision concertée qui dépasse largement le cadre linguistique.

Tableau synoptique – Profil d'étudiants

Profil % du corpus	Définition	Notation	Comportement/ discours produit	Atouts	Fragilités	Remédiation
<b>Excellents</b> 2%	Fautes de langue rares Intelligence sociale C1/2	16 et au-delà	- Professionnel	- Souvent étudiants bilingues avec pratique sérieuse et régulière - Créativité constructive	- Éventuellement expression très typée (Andalousie, Amérique latine)	- Développer une capacité d'adaptation à d'autres contextes hispano-américains
<b>Bons</b> 68%	Maîtrise correcte de la langue B1/2	12 à 14	- Conventionnel - Peu de personnalisation - Sur-adaptation	- Étudiants sérieux - Vocabulaire riche - Reproduction du discours	- Manque de créativité - Attitude scolaire face au contexte professionnel	- Mises en contexte - Centre de langues - Simulations - Travail en équipe
<b>“Surfers”</b> 20%	Langue de survie A2	9/11	- Insouciant - Stratégique	- Plaisir de communiquer - Potentiel pouvant être stimulé (instrumentalisation, centre de langues, travaux en équipe, etc.) - Créativité opportuniste	- Surabondance du soi - Manque de rigueur - Traduction phonétique du français - - Nativisation, “franspagnol”:	- Centre de langues - Travail en équipe - Définition d'objectifs clairs
<b>“En difficulté”</b> 8%	Potentiel A2	6 à 8	- Manque de confiance en ses capacités linguistiques	- Volonté de communiquer et de se socialiser	- Surabondance du soi - Fossilisation - Forte nativisation	- Analyse des motivations - Parcours de formation à personnaliser
<b>“Outsiders”</b> 2%	Débutant LV3 ou faux débutant	0.75 à 5	- Manque d'estime de soi - Résistance linguistique	- En sommeil	- Lettre inachevée (analyse d'un fragment de discours) - Isolé dans le groupe (en cours)	- Blocages affectifs dans l'apprentissage de la langue et éventuellement d'autres apprentissages - Réorientation éventuelle

### Exemplier des erreurs-types par profil en “fragilité créative”

Profil (% du corpus)	Erreurs procédurales				Erreurs déclaratives
	<i>Rubriques présentes</i>		<i>Présentation adaptée</i>		<i>Argumentation</i>
	Oui	Non	Oui	Non	Exemples issus du corpus: vocabulaire inadapté, orthographe, conjugaisons, grammaire, pronoms <i>ser/estar, por/para, haber/tener</i> , etc. Style direct et oral
“Surfers” 20%		X	X		“Hola, me llamo Andres”; “en tanto que estudiante”; “soy serio”; “vostra empresa”; “Technologias”; “estoy capaz de”; “quisiera submitirle mi candidatura”
“En difficulté” 8%		X		X	“Un cordial saludo señor director” (pour la civilité); “Disguido señor”; “Profecional”; “technico”; “Me gasta su empresa”; “Socitud de pratica”; “offrezco”; “Mutcho”; “International”; “En la attenta de un posible entretien”; “Salutation encantado”
“Outsiders” 2%		X		X	“Hola, el director de recurssos humanos ( pour la civilité); “Tengo advantages” “Egalmente” (lettres inachevées, le plus souvent); “soy interessado”; “vosotros productos”; “por presentar”; “Espagna”

**Rubriques présentes:** Rubriques complètes assurant les microfonctions communicatives: expéditeur, destinataire (entreprise et contact), lieu, date, objet, civilité, salutation, signature.

**Présentation adaptée:** Calligraphie, lisibilité, soin apporté à la mise en page (reflet de l’implication dans le contexte).

## **L'innovation par l'erreur**

Certains chercheurs en management dont Cusin (2011-2012), postulent qu'une nouvelle culture et de nouveaux concepts peuvent être inventés autour de l'erreur.

### *Fragilité créative et sécurité psychologique*

C'est pourquoi j'ai employé le terme de "fragilité créative" dans la mesure où il s'agit, au moment de l'évaluation, de favoriser une perception particulière de non-conformité aux codes linguistiques et socioculturels. Dans ce cas, la fragilité créative (l'erreur sans la culpabilité ou la stigmatisation d'un responsable/émetteur d'un message) est considérée comme inévitable; elle fait partie intégrante d'un processus d'apprentissage et Cusin (2011) affirme qu'il est nécessaire de créer une sécurité psychologique afin que les membres de l'organisation (les professionnels) ne soient pas paralysés par la peur d'échouer tout comme les étudiants dans les temps de la formation initiale. Il s'agit autant de la crainte de faillir à sa mission que de "gaspiller" des ressources et de perdre la face devant ses pairs. Mais on sait aujourd'hui qu'il n'est pas possible d'innover sans prendre le risque de sortir de sa zone de confort. Selon Cusin,

Un individu bénéficie d'un environnement psychologiquement rassurant quand il estime que les bénéfices liés au fait de s'exprimer ouvertement (notamment pour révéler les erreurs qu'il a pu commettre) surpassent les coûts induits par un tel comportement (2011-2012: 36-37).

Si l'on considère le bénéfice sur la performance collective, plus les collaborateurs (ou les étudiants) auront des objectifs et des connaissances partagées, plus ils se respecteront mutuellement, et plus le climat social et la confiance seront des moteurs pour les apprentissages. Le rôle de l'enseignant, tout comme celui d'un directeur en entreprise, est donc d'encourager l'émergence de nouvelles représentations. L'erreur ou l'échec relèvent alors d'une responsabilité collective et ne représentent qu'une étape transitoire dans le cadre du processus d'apprentissage. Par ailleurs, il s'agit d'événements inévitables qui interviennent de manière conjoncturelle et structurelle, en formation initiale comme sur le terrain, en raison des aléas dus aux apprentissages d'abord et à l'hyper-compétitivité des marchés ensuite. La condition n'est pas de stigmatiser des responsables plus ou moins définis mais bien de se positionner en recherche de solutions et, dans ce cas, l'expérience de l'échec et son analyse deviennent une ressource pour construire l'avenir d'un projet. Dans ce cas de figure, l'échec est inhérent à la prise de risque et le refus du risque reviendrait à un refus d'innover plus fatal pour la pérennité de l'organisation qu'un échec ponctuel. Cusin conclut ainsi que " [d]ès lors créer une culture du droit à l'erreur apparaît comme une étape décisive pour les entreprises cherchant à instaurer un contexte favorable à l'innovation" (2011-2012: 37).

La culture du "droit à l'erreur" accorde donc une importance fondamentale à la sécurité du professionnel ou de l'apprenant qui prend le risque de sortir de sa zone de confort pour tenter de créer de nouveaux codes et de nouvelles pratiques. Garantir une sécurité psychologique dans ce cadre relève de la responsabilité éthique de l'enseignant tout comme du responsable hiérarchique en entreprise et



cette garantie devient ainsi la condition *sine qua non* de l'innovation. Si la prise de risque est favorisée, le retour d'expérience est également un moment clé où l'on va repenser la gestion de la performance et légèrer les échecs afin que l'expérience, qu'elle ait aboutie ou non, soit capitalisée pour accompagner une progression.

### *La perception de l'erreur: la marque culturelle*

Cette culture de l'échec implique un changement dans les représentations culturelles et rencontre inévitablement des limites. Les travaux de Hofstede (1980) sur le management interculturel suggèrent qu'en France les comportements sont plus frileux par rapport au risque que dans les pays anglo-saxons, par exemple. En outre, d'Iribarne (1993) rappelle comme la culture de l'honneur est importante en France. De la même manière, le niveau de contrôle de l'incertitude est plus fort que dans d'autres pays, ce qui explique le nombre de procédures, règlements, plans, normes de comportement qui existent dans notre pays. Cependant, la culture nationale ne détermine pas de manière mécanique les modèles de management de chaque pays même si elle permet d'en déterminer les grandes tendances. Le droit à l'erreur est un concept qui peut cheminer, y compris en France, si le macro-environnement politique, juridique et médiatique accompagne cette évolution des mentalités. La réforme du droit des faillites en 2005 est un premier pas car l'entrepreneur qui a connu un échec n'est plus stigmatisé et n'apparaît plus comme le coupable qui était frappé d'une interdiction de créer une nouvelle entreprise pendant cinq ans. Afin d'impulser un droit à l'erreur et favoriser ainsi l'innovation, il conviendrait de reconstruire de nouveaux systèmes de sanctions/récompenses tant dans les entreprises que dans le monde de l'enseignement car les notations actuelles ne rendent pas toujours compte du potentiel des apprenants. L'éthique de l'enseignant et l'éthique du professionnel du recrutement pourraient ainsi accompagner les innovations actuellement à l'œuvre dans la gestion des ressources humaines. Nous assistons, en effet, à une rupture de paradigme: le passage de la gestion des compétences à la gestion des talents.

### **L'innovation en gestion de ressources humaines: le recrutement "prédictif"**

Après le recrutement 2.0 (l'e-recrutement qui a marqué la gestion d'après-crise), la dernière innovation dans le champ des ressources humaines concerne le recrutement "prédictif".

Si l'utilisation des nouvelles technologies, la numérisation des supports du recrutement, la possibilité de candidater en ligne sur le site de l'entreprise ou au travers des réseaux sociaux, de réaliser un entretien à distance sont des pratiques qui se démocratisent, y compris pour les plus de quarante ou cinquante ans, le recrutement prédictif annonce une profonde mutation de la culture et des pratiques de gestion de ressources humaines. Une rupture de paradigme est annoncée qui va révolutionner les SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines): nous sommes en train de passer de l'ère de la gestion des compétences à celle de la gestion des talents (Peretti, 2008).

### *Des innovations aux facettes multiples*

Les talents, du point de vue de la gestion des ressources humaines, se définissent comme les compétences auxquelles on additionne la différence, comme concept-clé. La singularité des profils et des parcours sera de plus en plus le critère discriminant entre les candidats *a priori* compétents sur des critères factuels comme les diplômes ou l'expérience. Pour la bonne gestion de ces nouveaux talents, les systèmes d'information en ressources humaines exploiteront les méga-données, ce qui pose non seulement la question de l'instrumentalisation des entreprises mais également des principes éthiques et des réglementations juridiques qui devront nécessairement accompagner ces évolutions ou révolutions. Si nous pouvons anticiper de nombreux effets positifs – possibilité accrue de transparence du marché de l'emploi, accès aux postes à responsabilité, facilités pour des candidats aux profils atypiques ou moins diplômés (bac à bac+3) par exemple – des risques existent quant au droit à l'image et au respect de l'intégrité des personnes. Les notions de confidentialité liées à certaines données et de protection de la vie privée devront être davantage encadrées par le droit. De la même manière, il s'agira de faciliter l'accès des particuliers et des professionnels aux données publiques qui les concernent afin de pouvoir en adapter ou nuancer le contenu. Dans ce nouveau contexte, nous pouvons anticiper que la lettre de motivation devient obsolète mais pas le support de "mise en scène du soi", dont les normes et la forme pourront varier en fonction des employeurs et du recrutement concerné: vidéo, discours oral, échantillon de la trace écrite, par exemple, afin de rendre compte des talents du candidat et de sa compatibilité avec le poste à pourvoir, mesuré par de nouveaux paramètres. Le candidat ne rédigera donc plus une forme-lettre telle que nous la connaissons actuellement mais fournira à l'entreprise-employeur un produit de communication innovant, valorisant ses talents et donnant vie à des interactions écrites et orales. La langue devient ainsi le miroir des pratiques managériales, tant dans le lexique employé que dans ses structures et la qualité de sa maîtrise, plus que jamais synonyme de pouvoir social. C'est ainsi que les codes traditionnels volent en éclat: de nouvelles opportunités et de nouveaux risques apparaissent, pour les candidats et pour les employeurs. Plus que jamais "dire, c'est faire" (Austin, 1991): le pouvoir social du dire verbal et non verbal est affirmé. Il s'agit de préparer nos étudiants à l'utilisation de nouveaux supports dématérialisés et multimodaux. La procédure de recrutement, l'étape des négociations et l'intégration vont s'accélérer car de nouveaux outils de gestion des risques vont sécuriser le recruteur et le recruté, pour peu que ce dernier soit bien préparé au stade de la formation initiale. En effet, le risque-candidat ou le risque-employeur pourront s'apprécier aussi finement qu'un risque financier et les opportunités pourront s'apprécier en termes de capital humain. Un candidat bien préparé aux nouveaux enjeux devient ainsi un "centre de talents" et pourra faire jouer la concurrence entre entreprises. Les innovations actuelles concernent aussi bien le changement de paradigme que les procédures et les outils qui vont instrumentaliser ce mouvement.

### *Des codifications innovantes*

Dans le cadre de nouvelles procédures de recrutement, les données que l'employeur sera autorisé à traiter, leur forme et leur contenu, ainsi que les méthodes d'analyse sont encore en cours de définition. Dans le cas des données, matières premières du processus de recrutement, elles proviendront de deux sources différentes: celles qui sont communiquées librement à l'entreprise ou au futur employeur par le stagiaire ou le jeune diplômé et celles qui relèvent de l'accès aux méga-données et aux réseaux sociaux. Il s'agira donc, pour le candidat, de rester en veille informationnelle et de protéger son image et la cohérence des deux sources d'information irrigant l'entreprise. L'encadrement juridique et éthique du droit d'accès de l'employeur aux informations du candidat devient incontournable. Les futurs outils de communication vont de plus en plus intégrer l'interaction candidat/employeur, oral/écrit et verbal/non verbal. Le discours multiforme sera ensuite décodé afin de mesurer l'insaisissable (Chartier: 2003). Le nouveau produit de communication, comme support de l'implicite et des émotions, deviendra ainsi le reflet et la preuve du talent. Les résultats de ces "scanners de recrutement" permettront ainsi de mettre au point de nouvelles "codifications innovantes" qui constitueront des critères de sélection plus fins que ceux qui sont à l'œuvre actuellement, seront plus fines et objectives avec l'utilisation des méga-données et d'outils informatisés d'analyse du discours. À ce propos, il convient de citer les possibilités déjà offertes par l'analyse de discours, tant du point de vue lexicométrique que morphosyntaxique (Marchand, 1998), que ce soit en langue maternelle ou dans une langue étrangère. Il s'agit effectivement d'analyser les corpus textuels (éventuellement en interaction avec l'image) afin de repérer et de mesurer le positionnement professionnel du candidat et, tout du moins, ses compétences communicatives. De nouvelles grilles de lecture et instruments de mesure du potentiel du candidat vont donc s'imposer via l'utilisation d'algorithmes censés évacuer la subjectivité humaine et le facteur sympathie, à compétence technique équivalente entre deux candidats. L'objectif recherché est une performance accrue et une fidélisation des candidats. Les évaluations des communications verbales et non verbales des candidats pourront être paramétrées afin d'intégrer un droit à l'erreur, que nous avons identifié comme inévitable si l'on souhaite innover, et fondamentalement respectueux de l'humain. L'erreur repérée et légendée peut être appréciée comme un moteur des apprentissages. L'utilisation d'outils d'analyse du discours devient stratégique afin de mesurer la motivation et le potentiel du candidat indétectables à l'œil humain du fait de la masse et de la typologie des informations à traiter. Dans ce contexte, la perspective actionnelle en didactique des langues devrait permettre de préparer les étudiants à travailler sur les aspects essentiels pour leur employabilité: confiance, créativité, réactivité. Les centres de langues et, d'une manière générale, les dispositifs interactifs visant à simuler la situation de travail constitueront autant d'atouts formatifs.

## Conclusions provisoires

Dans le cadre de ce travail, j'ai souhaité rendre compte des postures de l'enseignant, du recruteur (stage/emploi) et du chercheur par rapport à l'objet d'étude constitué par une lettre de motivation, support écrit et espace discursif qui s'inscrit classiquement dans une procédure de recrutement.

Le recrutement "prédictif" va donc exiger de nouvelles formes de la "mise en scène professionnelle du soi". Ce contexte va gérer de nouveaux risques mais également de nouvelles opportunités pour les candidats sur le marché de l'emploi, qu'il s'agisse de débutants, stagiaires, de jeunes diplômés ou de professionnels plus expérimentés. Dans la mesure où ces risques et ces opportunités sont repérés et traités en amont, pendant la formation initiale et/ou continue, nos étudiants pourront s'adapter aux mutations à venir et cela renforcera également l'attractivité de nos enseignements. Dans ce contexte, la forme classique de la lettre devrait rapidement devenir obsolète. Pour autant, les résultats d'une réflexion de plusieurs années auprès d'un public LANSAD pourront être capitalisés et transférés afin de construire et structurer le discours du candidat-étudiant dans le nouvel espace-temps discursif ou produit de communication qu'il lui sera proposé de construire en tenant compte de codes nouveaux. En effet, la compétence épistolaire de l'étudiant, construite autour d'un exercice devenu classique, pourra être transférée sur d'autres objets- messages que la classique lettre de motivation. Dans ce contexte de recrutement "prédictif" la trace écrite pourra continuer d'exister, et interagir avec l'expression orale afin d'humaniser l'échange à distance et constituer encore un critère pour départager deux candidats aux potentiels très proches. Le support de la candidature peut être intégré et multiforme et peut s'appréhender comme une construction commune avec l'entreprise dans le cadre de la réingénierie des ressources humaines. Il s'agit de la reconfiguration au sein de l'entreprise de la fonction ressources humaines entendue comme un domaine d'activité stratégique à part entière et non plus comme par le passé un outil d'accompagnement du développement de l'entreprise: il s'agit pour préparer l'avenir d'auditer l'organisation, de concevoir et développer des process d'acquisition, de stimulation, gestion et développement des talents, au travers des politiques de recrutement, de rémunération, de formation continue etc., en lien avec la politique générale de l'entreprise.

L'enseignant et le chercheur se complètent et leurs actions interagissent dans le domaine de la didactique des langues et des cultures. Si l'objet-lettre étudié a cristallisé les interrogations d'une enseignante à laquelle la recherche, notamment dans le champ de la pragmatique et de l'analyse de discours, a apporté les premières réponses, les mutations sociales et technologiques à l'œuvre ouvrent la voie à de nouvelles pistes de réflexion.

Le monde change, tout autant que les générations d'étudiants et les usages professionnels; c'est pourquoi le rôle de l'enseignant de langue acquiert une dimension stratégique. En effet, le pouvoir social conféré par le talent de communication, en langue maternelle et en langue étrangère, sera la réponse du citoyen-candidat aux codifications innovantes des recruteurs au sein de nouveaux

systèmes d'information des ressources humaines largement irrigués par les mégadonnées. Dans ce contexte, les dispositifs d'apprentissage auront la possibilité d'innover et d'anticiper les situations professionnelles en intégrant de nouveaux codes et une culture de l'erreur respectueuse de l'intégrité des apprenants et susceptible de les encourager à une prise de risque indispensable à l'innovation. Enfin, la pression de l'environnement technologique ne doit pas faire abstraction d'une éthique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La performance à long terme relève également du respect de l'humain. L'innovation constitue un progrès social dès lors qu'elle ne s'accompagne pas de nouvelles discriminations au moment du recrutement, de l'intégration ou du suivi de carrière dans l'entreprise. Afin de développer le recrutement prédictif, de nouveaux cahiers des charges et de nouveaux outils sont en cours de définition au sein des départements "Ressources humaines". Au sein de l'université, un travail collaboratif permettrait certainement d'associer les compétences trop souvent atomisées des différents chefs de projet: Centre de langues, PPPE, (Projet Personnel et Professionnel de l'Étudiant, unité d'enseignement transversale destinée à accompagner l'orientation de l'étudiant), service d'orientation des universités. Les étudiants se verraient ainsi proposer un parcours d'intégration aux études et à la vie professionnelle qui associerait les différents acteurs dans un monde du recrutement de plus en plus interactif et sur lequel l'université pourra projeter sa sensibilité éthique.

## Références bibliographiques

- AUSTIN, JOHN LANGSHAW. 1991. *Quand dire c'est faire*. Paris: Point Essais.
- BARABEL, MICHEL & OLIVIER MEIER. 2014. *Gestion internationale des ressources humaines*. Paris: Dunod. CHARTIER, LISE. 2003. *Mesurer l'insaisissable. Méthode d'analyse du discours de presse*. Québec: Presses de l'Université de Québec.
- CHIAHOU, ELKOURIA, ELSA IZQUIERDO & MARIA LESTANG. 2009. Le traitement de l'erreur et la notion de progression dans l'enseignement/apprentissage des langues. *Les Cahiers de l'APLIUT* 28: 3, 55-67.
- CUSIN, JULIEN. 2011-2012. Vers l'instauration d'une culture du "droit à l'erreur" dans les entreprises innovantes. *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 104, 36-47.
- EMPRENDEDORES 198. 2014. Singular Chocolate. La repostería que surgió de una versión beta, 87.
- HOFSTEDE, GEERT. 1980. *Culture's consequences. International differences. Work Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- IRIBARNE, PHILIPPE (D'). 1993. *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.

- KERBRAT-ORECHIONNI, CATHERINE. 2002. *L'énonciation, de la subjectivité dans le langage*. Paris: Armand Colin.
- LE BOTERF, GUY. 2002. *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.
- MAINGUENEAU, DOMINIQUE. 2007. *Analyser les textes de communication*. Paris: Armand Colin.
- MARCHAND, PASCAL. 1998. *L'analyse de discours assistée par ordinateur*. Paris: Armand Colin.
- MARTINEZ, PIERRE. 2011 Contextualiser, comparer, relativiser, jusqu'où aller? PHILIPPE BLANCHET & PATRICK CHARDENET (dir.). *Guide pour la recherche en didactique des langues et des cultures*. Paris: Éditions des archives contemporaines.
- MURHULA-AMISI NASHI, EMMANUEL. 2002. *Le méga-énonciateur: pour une analyse sémiopragmatique du discours de la presse*. Louvain: Academia.
- NARCY-COMBES, JEAN-PAUL. 2009. La correction dans l'enseignement/apprentissage des langues, un problème malaisé à construire. *Les Cahiers de l'APLIUT* 28: 3, 26-38.
- PARRA VALIENTE, MARIA ROSA. 1996. *Une approche contrastive des phénomènes de discours dans les textes espagnols et français: théorie et pratique*. Lille: Atelier national de reproduction des thèses
- PERETTI, JEAN-MARIE. 2008. *Tous talentueux: développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*. Paris: Eyrolles.
- PERETTI, JEAN-MARIE. 2015. *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- TRUJILLO, MARIE-CARMEN. 2012. *L'Espagne à la Une du journal Le Monde (1986-2005). De l'entrée dans la CEE au retour de la mémoire, la deuxième Transition en marche. Regards croisés et représentations culturelles*. Thèse soutenue à l'Université de Toulouse 2.
- TRUJILLO, MARIE-CARMEN. 2016. La lengua española entre retos macroeconómicos y de gestión de carrera: un activo para la marca país y una competencia singular para el profesional". ALONSO, MATILDE, MIGUEL BLANCO Y ELIES FURIO (dir.). *El español: retos y oportunidades económicas y formativas en contexto global*. Oviedo: Septem Ediciones.
- VILAR SÁNCHEZ, KARIN. 2004. Diccionario de sinónimos funcionales. FABER, PAMELA, CATALINA JIMÉNEZ HURTADO & GERD WOTJAK. *Léxico especializado y comunicación interlingüística*. Granada: Granada Linguística, 297-322.

*Annexe* – Grille d'évaluation de la lettre de motivation

Critères	Note
<p><b><i>I/ Rubriques/5</i></b></p> <p>✓Lieu, date .....</p> <p>✓Expéditeur.....</p> <p>✓Destinataire.....</p> <p>✓Objet.....</p> <p>✓Civilité, salutation.....</p> <p>✓Signature.....</p> <p><b><i>II/ Corps de la lettre /10</i></b></p> <p>✓Qualité des arguments et force de conviction (IC, EC et PC).....</p> <p>✓Pénalités:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Défaut de style .....</li> <li>• Incorrection linguistique</li> <li>• Orthographe .....</li> </ul> <p><b><i>III/ Présentation /5</i></b></p> <p>✓Marge.....</p> <p>✓Espacements.....</p> <p>✓Calligraphie.....</p> <p>✓Pénalité recto/verso.....</p>	