

INTRODUCTION POURQUOI UNE APPROCHE « PLUS SCIENTIFIQUE » ?

« Quoi de plus passionnant que l'activité mentale ! Faites fonctionner vos petites cellules grises. Elles seules dissiperont les brouillards et l'incertitude et vous conduiront à la vérité. »

Agatha Christie, *Le couteau sur la Nuque* (1933).

En ce moment même, et à chaque seconde, quelque part dans le monde, on passe ou on fait passer des entretiens de recrutement. Que ce soit en tant que recruteur, employé, manager ou consultant. Ou en tant que candidat à un stage, un emploi temporaire, une mission de prestataire ou un job d'alternance. Dans des entreprises privées, la fonction publique, des associations ou tout type d'organisation.

Ce livre repose sur un constat, étayé par la recherche scientifique et validé par l'expérimentation : la science peut aider à choisir un candidat dans un entretien de recrutement. Il ne s'agit pas d'une « opinion », mais réellement d'une constatation objective. Oui, la science peut contribuer à améliorer l'évaluation des candidats en réduisant, voire éliminant, les erreurs et en maximisant les réussites. Elle peut permettre de mieux sélectionner des recrues performantes. En effet, le recrutement est une évaluation – un jugement – portée sur des personnes en vue de prendre une décision d'embauche. Nous sommes convaincus que les découvertes scientifiques récentes sur les processus de décision, les évaluations, les erreurs, les biais cognitifs et autres « bruits » qui perturbent les jugements dits professionnels peuvent

être d'un grand secours et d'une redoutable efficacité dans la pratique du recrutement.

Ce postulat paraîtra au mieux paradoxal, au pire péremptoire, pour ceux qui pensent qu'on ne peut pas modéliser les jugements humains. Et qui croient que le recrutement est un acte éminemment intuitif et avant tout subjectif. Eh bien, nous pensons justement le contraire. C'est parce qu'il est un jugement humain que cet acte est perfectible.

1. QUELLES SONT LES SOURCES DE CE LIVRE ?

Les sources de ce livre sont au nombre de cinq. Mais elles ne sont pas isolées les unes des autres. Elles interagissent entre elles et s'influencent.

La première de ces sources est l'**ensemble des formations** que nous avons pu recevoir quand nous étions manager, puis dirigeant. S'y est rajoutée, en auto-formation, la lecture des nombreux ouvrages écrits sur le sujet du recrutement, en particulier l'entretien d'embauche.

La seconde source est la **pratique du recrutement**. Celle-ci s'est améliorée au fil des expériences, négatives ou positives. Tout en sachant, modestement, que les managers ne sont pas toujours de bons formateurs, enseignants ou pédagogues. Même si nombre d'entre eux savent heureusement transmettre leurs acquis et témoigner avec brio de leur vécu. Mais ils manquent souvent de temps et parfois de recul pour formaliser les leçons qu'ils tirent de leur expérience. L'action peut tuer la réflexion. Le contraire est aussi quelquefois vrai.

La troisième source provient de l'écriture de **livres précédents** sur le sujet de l'entretien de recrutement et bien sûr des **enseignements tirés de la recherche académique** et des papiers dits « scientifiques » sur le sujet. En tant qu'enseignant chercheur, nous nous sommes « coltinés » la montagne d'écrits traitant du recrutement, dans les revues à comité de lecture en particulier. Le rapprochement entre le vécu et les concepts, la pratique et la théorie, nous a fait entamer une réflexion sur une méthode rationnelle de recrutement, qui ne serait pas fondée sur la seule intuition, mais avant tout sur la raison et le raisonnement.

La quatrième source découle de toutes les formations au recrutement dispensées dans nombre d'entreprises et d'institutions à des managers. Grâce à l'**APM** (Association Progrès du Management¹), nous

1. L'APM est une association professionnelle internationale de 8 000 dirigeants francophones répartis dans plus de 400 clubs, active dans le domaine de la formation managériale.

avons ainsi formé plus de 2 500 patrons à notre méthode de recrutement. À ces chefs d'entreprise se sont rajoutés environ 2 500 managers et plusieurs promotions de participants à des programmes **MBA** dans une école de commerce française². Ces formations ont suscité un intérêt et un réel succès auprès de ce public de cadres expérimentés, débutants ou dirigeants. La mise en pratique par ces mêmes personnes des préconisations de la formation a confirmé la validité de la méthode et le besoin impérieux de rationaliser et de rendre plus cartésien ce qui semble en apparence seulement partial et intuitif.

Ces quatre sources ont combiné les concepts et les usages. Nous avons ainsi pu observer et analyser les échecs et les succès, ainsi que les comportements des acteurs en présence. D'un côté, les recruteurs, managers, juges, sélectionneurs, décideurs, intervieweurs : ceux qui évaluent et embauchent. De l'autre côté, les candidats, postulants, concurrents, interviewés : ceux qui postulent et se « vendent ».



Intervieweurs ← → Interviewés

La cinquième source découle des travaux et des recherches du prix Nobel d'économie, **Daniel Kahneman**, et de tous les chercheurs qui se sont inspirés de ses travaux sur la pensée intuitive (*pensée 1*) et la pensée rationnelle (*pensée 2*), les jugements professionnels, la réduction des erreurs, l'élimination des biais et des bruits. Nous nous sommes en particulier appuyés sur son ouvrage le plus récent *Noise : Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter*³ et sur *Système 1, système 2. Les deux vitesses de la pensée*⁴. La *pensée 1* est rapide et réagit immédiatement à la situation, c'est l'intuition, l'instinct. La *pensée 2* est mûrie, c'est la raison, le raisonnement.

La synthèse de toutes ces sources s'est concrétisée par le livre que le lecteur tient entre ses mains. Elle a contribué à l'élaboration d'une méthode de recrutement plus rationnelle et plus structurée. Elle a

2. Montpellier Business School.

3. Kahneman D., Sibony O. et Sunstein C. R. (2021), *Noise : Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter*, Odile Jacob.

4. Kahneman D. (2012), *Système 1, système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion.

débouché sur une démarche que l'on pourrait qualifier de « scientifique » ou, non sans un clin d'œil, de « méthode à la Sherlock Holmes ». Cette dernière cherche à réduire au maximum les erreurs de recrutement et à optimiser les jugements de ceux qui, quels que soient leur nom ou leur statut, font passer des entretiens d'embauche. Elle se veut « cartésienne » dans le sens où elle s'appuie sur des recherches académiques, où elle a été conçue en suivant une démarche logique et où elle a été validée par l'expérimentation, par allers-retours successifs entre la théorie et la pratique afin de l'améliorer en continu.

Cette méthode de recrutement « à la Sherlock Holmes » (nous aurions pu aussi la baptiser à la Hercule Poirot, tant le détective belge aime à faire fonctionner « *ses petites cellules grises* » et non pas son instinct) avec ses règles, son processus et ses protocoles, constitue, nous l'espérons, une boîte à outils congruente et opérationnelle pour faire passer un entretien de recrutement, juger les candidats et décider de leur embauche ou pas.

2. QUELS LIENS ENTRE PERFORMANCE ET RECRUTEMENT ?

Le recrutement n'est-il pas l'enjeu numéro un de toute organisation, privée ou publique, lucrative ou associative, grande ou petite, multinationale ou locale ? Précisons que par « organisation », nous entendons un ensemble de personnes réunies pour atteindre des buts communs, avec des modalités de fonctionnement, des structures, des normes et des méthodes communes.



L'affirmation « les hommes et les femmes sont le premier capital de l'entreprise » ne doit pas être seulement un cliché des coachs d'entreprise ou des harangues managériales. Oui, les équipes sont une des composantes essentielles des organisations. Certaines organisations sont même cataloguées dans l'« économie du talent », comme les clubs de football ou les cabinets de stratégie. Ce sont des entités où les résultats sont directement liés aux talents de leurs individualités. Dans le cinéma, la musique, mais aussi dans bien d'autres secteurs, comme la cuisine, le jardinage ou la menuiserie, certaines personnes ont des talents que d'autres n'ont pas. « *Il n'y a de richesse que d'hommes* » déclarait le philosophe Jean Bodin au XVI^e siècle. Mais le penseur faisait lui référence à la corrélation entre la puissance des pays et leur nombre d'habitants. Les individus sont le premier patrimoine de l'entreprise, car la réussite gît dans les cerveaux ou les mains, pas dans les machines, règles ou objectifs. Les individus précèdent l'innovation, la recherche et les idées, qui sont pourtant des éléments constitutifs de la compétitivité des organisations. De leurs motivation, intelligence, compétences, autonomie, capacité à apprendre, aptitude à travailler en équipe dépendent les résultats : au Real Madrid, dans un CHU, chez Apple, un boulanger, un EPAHD, un garagiste, etc. Bien sûr, il ne s'agit pas d'occulter les moyens mis à leur disposition (budget, technologie, délai, nombre de personnes, etc.). Mais tant que les activités humaines ne pourront être totalement remplacées par des robots, la performance des organisations résultera de la performance individuelle et collective des « gens ».

Les ressources humaines sont le moteur de la croissance économique et sociale (d'où l'importance du niveau d'éducation et de formation de la population active). Le choix du personnel est donc **le** choix décisif. Et le recrutement est l'acte le plus fondamental de toute organisation. Une mauvaise décision de recrutement, parce que fondée sur un mauvais processus, provoque des conséquences doublement néfastes : pour les recruteurs et pour les recrutés (ou les injustement recalés). À l'inverse, les sélections réussies, ou « gagnantes », fondées sur de bons jugements (nous approfondirons ci-après ce que nous appelons « recrutement réussi » et « bon jugement ») n'offrent que des avantages pour les acteurs.

L'observation montre que la vaste majorité des entretiens d'embauche « ordinaires » ne sont hélas que des dialogues décousus. Cet amateurisme est essentiellement dû à de l'impréparation, à un manque de méthode, à l'absence de processus, à l'utilisation de questions inutiles et inopérantes, voire illégales, à la faiblesse de l'écoute,

aux digressions superflues, aux biais cognitifs et à des variations indésirables dans le jugement de tous les recruteurs. Au total, au manque de rigueur et de professionnalisme que l'on peut observer chez toutes les personnes en situation d'intervieweur. Ce qui est surprenant chez des chefs d'entreprise de haut niveau qui ont par ailleurs réussi, ou chez des prétendus professionnels du recrutement ou des membres de la Direction des ressources humaines (DRH). On observe ainsi une extrême subjectivité des méthodes utilisées dans les entreprises. Et souvent, dans la même organisation, chacun a sa recette personnelle pour recruter.

3. POURQUOI LA « SCIENCE » DU RECRUTEMENT ?

Dans nombre de nos formations, il y a quelques années, nous intitulions le premier *slide* de nos présentations PowerPoint (ce logiciel qui centralise l'attention, comme son nom anglais l'indique, donne le pouvoir à l'écran, et qui rend accessoirement fou si on s'y adonne à longueur de journées !) : « L'art du recrutement ». Nous regrettons d'avoir utilisé cette formule passe-partout (combien de titres arborent ces expressions aguichantes : l'art de convaincre, l'art d'acheter, l'art de négocier ou l'art de réussir). C'était une bêtise car le recrutement et le jugement des candidats, qui en est son cœur, ne sont pas des arts. L'art a pour but la beauté. Il n'a pas d'objectifs en soi, même s'il en existe un marché. Certes l'art est adossé à des techniques, mais il possède une part d'esthétique, de subjectivité, voire de mystère. Or « bien recruter » n'est ni totalement inné, ni totalement inexplicable. Il existe des procédures, des règles, des outils qui permettent d'améliorer la pertinence du recrutement. Il est possible d'apprendre à recruter et à mener un entretien de recrutement. Tel est l'objet de ce livre, qui aurait pu s'intituler « la science du recrutement ».

Le recrutement n'a pas pour finalité la beauté. C'est un acte de management au service d'objectifs de performance. C'est un processus qui doit être efficace. Le mot « processus » employé ici n'est pas un gros mot : il désigne « une façon de faire ». L'évaluation d'un candidat ne recherche pas la beauté, mais la vérité, c'est-à-dire le « juste », le « vrai ». Il doit chasser les erreurs et maximiser l'exactitude. Il est à la fois une évaluation sur une personne, et une prédiction : on recrute tel postulant parce qu'on prédit qu'il conviendra au poste proposé dans l'organisation donnée. C'est une opération technique, qui doit être aussi méthodique que possible, et non pas « artistique ».

Bien sûr, nous n'affirmons pas qu'il existe une formule miracle. Les procédés que nous allons préconiser ne sont pas magiques. Et nous ne pouvons substituer aux êtres humains des dispositifs infaillibles. Mais on peut aider les femmes et les hommes qui recrutent à devenir plus rationnels, plus logiques, plus réfléchis. Nous allons les encourager à élire une démarche quasi scientifique en rendant plus cartésien le processus.

Concernant le vocabulaire, pour insérer la « science » dans cet ouvrage, il nous a fallu nous référer à des concepts et des termes académiques issus de la recherche. Nous avons conservé la plupart des termes utilisés dans les ouvrages scientifiques vulgarisés. Mais le lexique utilisé dans ce livre ne se veut pas, à dessein, trop hermétique et jargonneux. Il s'agit d'utiliser les termes scientifiques adéquats mais en les définissant de manière aussi simple que possible et en les explicitant pour les non-initiés. Parfois, et nous le signalerons, nous avons été amenés à déformer les traductions de certains termes anglo-saxons pour les rendre plus claires aux lecteurs francophones. Nous nommons indifféremment « recruteurs », « managers » ou « intervieweurs », quels que soient leur statut (interne ou externe) ou leur niveau hiérarchique, tous ceux qui participent au processus de recrutement et font passer des entretiens. Par candidat⁵, nous entendons une personne qui est en position de trouver un emploi. Nous utiliserons le sigle **EDR** pour désigner un **entretien de recrutement**.

Et, petit clin d'œil : les lecteurs perspicaces noteront que les titres de nos chapitres et sous-chapitres s'efforcent de respecter le type et la forme des questions à privilégier dans un EDR à la Sherlock Holmes, méthodique et structuré.

4. QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CE LIVRE ?

L'ambition de ce livre est de réconcilier « humanité » et « science » au sein de l'expression « sciences humaines ». Car si le recrutement semble *a priori* une affaire d'humain, il est facilement améliorable par l'apport de la science, que celle-ci soit sociale, économique ou gestionnaire. Nous avons décliné cette ambition en trois objectifs majeurs et cinq objectifs complémentaires.

5. Étymologiquement, « candidat » provient du latin *candidus* qui signifie « vêtu de blanc » : les candidats aux fonctions publiques à Rome portaient la *toga candida*, la « toge blanche ». Puis le « candidat » a désigné un « soldat d'élite ».

4.1. Proposer une méthode structurée et rationnelle pour juger et choisir un collaborateur

Cette méthode, baptisée « entretien à la Sherlock Holmes », ou « entretien méthodique et structuré » constitue un processus, avec des protocoles et des règles, pour mener un entretien de recrutement.

4.2. Éliminer les erreurs et maximiser les réussites

Le deuxième objectif est d'éviter, voire d'éradiquer, les erreurs qui semblent inhérentes à l'entretien de recrutement. L'ambition serait de viser 0 % d'erreurs et donc 100 % de réussites. Sachant, nous le verrons plus tard, qu'il nous faudra définir ce que nous appelons « erreur » et « réussite ». Entre le pur hasard, une chance sur deux de se tromper, et la parfaite prédiction (tous les candidats choisis réussissent dans l'entreprise pendant au moins un an), nous souhaitons déplacer le curseur vers 100 % de succès.

La méthode proposée permettra d'éviter, nous l'espérons, deux types d'erreurs. Les erreurs de fond : le choix d'un candidat non pertinent, qui ne réussira pas dans l'organisation, ou le rejet d'un candidat qui aurait réussi. Les erreurs de forme : la mauvaise image laissée aux candidats par le recruteur, et donc la mauvaise image pour l'entreprise recrutante.

4.3. Aider à formuler un jugement « scientifique »

Choisir un candidat, c'est formuler un double jugement sur une personne, nommée candidat. Un jugement évaluatif : on évalue le candidat sur ses compétences, sa personnalité et d'autres éléments. Un jugement prédictif : il s'agit de prévoir la performance du candidat dans le poste.

4.4. Faciliter le choix parmi plusieurs candidats

Certes, il peut arriver que les organisations recruteuses aient peu de candidats. L'après crise de la Covid-19 a généré un pénurie de main-d'œuvre, intellectuelle ou manuelle, dans maints secteurs : la santé, l'hôtellerie, la restauration, l'informatique, la grande distribution, la comptabilité, l'ingénierie, etc. Avec la baisse du chômage, certaines activités ou bassins d'emploi (en province par exemple) éprouvent de grandes difficultés à recruter. Mais, en général, les organisations reçoivent rarement un seul candidat pour le même poste. Et elles font passer plusieurs entretiens au même candidat. Notre méthode permet

de hiérarchiser les candidats et d'opter non pas pour le « meilleur » ou le « moins mauvais », mais pour celui qui est le mieux adapté au poste proposé.

4.5. Séduire les candidats

Sélection signifie aussi séduction. Les candidats, hormis quelques exceptions, cherchent à séduire les intervieweurs. Mais, en retour, ces derniers doivent aussi attirer les interviewés. Ils doivent leur donner envie de venir travailler dans l'entreprise. Nous pensons que cette séduction passe bien sûr par l'amabilité et le respect, mais surtout par le professionnalisme et la rationalité qu'ils vont dégager pendant tout le processus de sélection : la préparation, l'accueil, les questions posées, l'intérêt porté aux réponses, les délais de réponse aux candidats, etc.

4.6. Justifier ses choix

L'embauche d'un collaborateur est rarement un exercice solitaire. Plusieurs personnes y participent (managers, membres du service du personnel, intervenants externes). Ils se réunissent la plupart du temps pour décider ensemble lors d'une réunion que nous nommerons « réunion de débriefing ». Dans ces réunions, chacun émet son avis. Notre méthode permet de rationaliser et dépassionner les débats. Les justifications devront se fonder sur des faits tangibles et non pas des impressions vagues. La méthode permet de solidifier les prises de décision. Les intervieweurs auront à exprimer des conclusions, dénuées de biais ou de « bruits », sans chercher à « vaincre » les autres par leur charisme ou leur éloquence, voire leur statut, mais à les « convaincre » par leur perspicacité et leur discernement. Les discussions permettront éventuellement d'ajuster les attentes pour les futurs entretiens.

4.7. Démystifier les entretiens de recrutement

L'entretien d'embauche, pour beaucoup de personnes, reste empreint de mystères. Ses voies semblent impénétrables. Il serait impossible à codifier, voire à rationaliser. Et il existerait des gourous du recrutement, c'est-à-dire des génies qui ont des capacités innées, que les autres n'ont pas, à « sentir » les candidats. Ce serait, en bref, une « question de *feeling* ». Nous pensons exactement le contraire. L'entretien n'est pas une affaire d'inspiration, dont certains mages tout-puissants auraient le monopole. Il est d'abord une affaire de marche à suivre, de techniques, de structuration et de démarche

rationnelle. Notre méthode vise donc à décomplexer jusqu'aux débutants en recrutement. Elle entend déboulonner le mythe de l'entretien « au *feeling* » ou « au flair ». Elle insiste plus sur le « comment faire ? » que sur la philosophie du recrutement. Tous les recruteurs savent qu'ils doivent choisir un bon candidat. Les interrogations qui se posent sont : comment préparer les entretiens ? Comment identifier un « bon » candidat ? Comment évaluer ses compétences et sa personnalité ? Comment décider collectivement ?

4.8. Appliquer la méthode à d'autres situations

La méthode présentée dans ce livre peut sans doute s'appliquer à d'autres activités professionnelles que l'entretien d'embauche, à partir du moment où il y a des choix à faire, des jugements ou des évaluations à soumettre, et des décisions à prendre et motiver. Les lecteurs pourront y puiser des techniques ou des outils. Et pourquoi ne pas s'en inspirer dans nombre de nos échanges avec autrui ou de nos choix déterminants, au-delà de la vie professionnelle ?

5. À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Bien sûr, ce livre s'adresse en priorité à celles et **ceux qui sont amenés à faire passer des entretiens d'embauche**, de manière régulière ou occasionnelle, voire exceptionnelle. Que ce soit pour leur propre compte ou pour les autres, dans tout cadre organisationnel et tout métier ou toute activité. Il cible donc à la fois les débutants, les expérimentés, les managers opérationnels, les directeurs et dirigeants, ainsi que les professionnels des ressources humaines chargés du recrutement, les consultants et prestataires externes du secteur.

Il intéressera aussi les **enseignants** et **formateurs** qui y trouveront des règles et des techniques à partager avec leurs apprenants (étudiants et cadres ou employés en formation).

Enfin, il pourra inspirer les **candidats** en recherche d'emploi amenés à passer des entretiens. Ils pourront ainsi se préparer à leurs futures interviews, en anticipant le type de questions qu'ils vont affronter.

Intéressera-t-il **ceux qui s'interrogent sur les ressorts ou les arcanes du recrutement** ? Pourquoi pas ? Les entretiens d'embauche fascinent. Parfois les recruteurs suscitent une certaine envie. Ce livre pourra reléguer certains lieux communs aux oubliettes. En outre, il

donne des méthodes pour améliorer les jugements et les décisions professionnelles au sens large.

Nous devons soulever un dernier point inhabituel dans la définition d'une cible en introduction. Ce livre ne s'adresse pas à ceux qui se méfient de la science, qui détestent les démarches rationnelles et ceux que les protocoles et les processus effraient. À tous ceux donc qui comptent uniquement sur leur intuition et leurs dons naturels pour évaluer les autres. Et qui se fient exclusivement aux impressions et au ressenti pour choisir parmi les postulants qu'ils interviewent...

6. COMMENT EST STRUCTURÉ CE LIVRE ?

Il serait mal venu de ne pas annoncer une structure claire dans un ouvrage qui prône avec insistance une méthodologie structurée et structurante et un plan d'actions rigoureux.

Dans le premier chapitre, nous allons dresser **un état des lieux** de l'entretien de recrutement aujourd'hui. Quelles sont les croyances ou convictions sur l'EDR ? Qu'est-ce qu'un EDR aujourd'hui ? À quoi sert-il ? Par quoi pourrait-il être remplacé ? Comment est-il mené en général ? Pourquoi constitue-t-il un acte managérial complexe et majeur ? Quels sont les différents types d'entretien ? Quelles sont les méthodes les plus utilisées ? Quels sont les obstacles à son bon déroulement ? Pourquoi les managers sont-ils si peu formés ou préparés à cet acte ? Que disent les recruteurs de leurs pratiques ? Qu'en pensent les candidats ?

Dans le deuxième chapitre, nous étudierons ce que la **science** et les études académiques peuvent apporter à l'entretien de recrutement. En effet, des recherches abondantes⁶ ont été conduites sur ce sujet, et sur ceux du jugement et des décisions. Nous nous appuyerons en particulier sur les travaux de Daniel Kahneman et des chercheurs qui les ont prolongés. Qu'est-ce que la démarche scientifique appliquée à l'EDR ? Que signifie juger ou évaluer un candidat ? Qu'est-ce qu'un bon jugement ? Pourquoi les managers-recruteurs commettent-ils des erreurs ? Quels sont les biais qui perturbent les jugements et les choix ? Quels sont les « bruits » qui les brouillent ? Quels sont les écueils propres à l'exercice ? Quels sont les aléas ? Pourquoi faut-il de la méthode pour exercer un jugement ? Et, *in fine*, pour décider collectivement ?

6. Les articles académiques et les livres écrits sur l'entretien de recrutement rempliraient des bibliothèques entières ou de gros serveurs informatiques !

Dans le troisième chapitre, nous introduirons notre **méthode à la Sherlock Holmes** appliquée à l'entretien de recrutement. Qu'est-ce qu'un entretien méthodique à la Sherlock Holmes ? Qu'est-ce qu'un entretien structuré ? Quelles sont ses principales composantes ? Qu'est-ce que le mode « enquêteur » ? Comment doit-il se dérouler ? Pourquoi faut-il séparer l'enquête (l'investigation au cours de l'entretien) du jugement (l'évaluation après l'entretien). Comment réduire le bruit et les biais dans un EDR ? Comment éviter les écueils ? Quels recruteurs faut-il choisir ? Quelles sont les règles d'or de l'entretien à la Sherlock Holmes ? Quelles sont ses quatre phases ?

Dans le quatrième chapitre, nous expliquerons la première phase, la **préparation**, de l'entretien à la Sherlock Holmes, c'est-à-dire ce qu'il faut préparer avant l'entretien proprement dit. Comment le préparer ? Avec qui ? Pourquoi faut-il bien définir les critères et les attentes ? Comment organiser la trame de l'interview ? Comment utiliser le CV ? Comment agencer l'accueil, les questions et la conclusion ? Quelles questions doit-on anticiper ? Quels objectifs doit-on se fixer ? Comment s'organiser avec les autres intervieweurs ?

Dans le cinquième chapitre, nous détaillerons ce que doit être la deuxième phase, l'**enquête** ou l'investigation, en exposant notre méthode de conduite de l'entretien proprement dit. C'est la phase du processus opérationnel de questionnement. Comment accueillir le candidat ? Comment introduire l'entretien ? Quelle posture adopter ? Comment écouter activement ? Comment rester maître des échanges, tout en étant empathique ? Comment devenir un enquêteur rationnel performant ? Quel cheminement suivre ? Quelles sont les étapes à respecter ? Comment évaluer les compétences (savoir-faire) ? Comment découvrir la personnalité (savoir-être) ? Comment repousser les impressions et les préjugés ? Comment récolter des faits, des indices ou des preuves ? Comment prédire les comportements futurs ? Que penser du langage corporel ? Comment laisser le candidat poser des questions ? Comment aborder le sujet de la rémunération ? Comment conclure l'entretien ?

Dans le sixième chapitre, nous exposerons la troisième phase, celle du **jugement** individuel, et enfin la quatrième phase, celle de la **décision** collective. C'est le temps de l'**interprétation** (évaluation ou jugement) et de la décision (choix ou rejet des candidats). Comment interpréter les réponses et les faits recueillis ? Comment forger son jugement individuel ? Comment organiser la réunion avec les autres participants ? Comment aboutir à un jugement collectif ? Comment organiser et fiabiliser la décision ?

Enfin, en guise de **conclusion**, nous tirerons les principaux enseignements de la méthode, et expliquerons comment se perfectionner et améliorer celle-ci en continu. Mais nous en présenterons aussi ses limites. Et nous envisagerons des perspectives, en nous penchant sur le recours à l'intelligence artificielle et aux robots virtuels. Enfin, nous ouvrirons l'utilisation de la méthode à d'autres champs que le seul recrutement.

À la fin du livre, les lecteurs trouveront des annexes, un glossaire des principaux termes utilisés et une bibliographie.

Le schéma ci-dessous résume « le plan » du livre :

Introduction	Pourquoi une approche plus « scientifique » ?
01	Quelle est la situation actuelle en matière de recrutement ?
02	Quels sont les apports de la science à l'EDR ?
03	Qu'est-ce qu'un EDR méthodique et structuré ?
04	Comment se préparer avant l'EDR ?
05	Comment enquêter pendant l'EDR ?
06	Comment juger et décider après l'EDR ?
Conclusion	Amélioration, limites et perspectives

