

Etienne VERNE

# Comment conduire un entretien de recrutement ?

Guide pratique  
pour les cadres d'entreprise

INSEP CONSULTING  
*Éditions*



Etienne Verne

# Comment conduire un entretien de recrutement ?

Guide pratique pour les cadres d'entreprise

*À Jacques Piveteau...*

*Il avait projeté d'écrire ce livre et en avait  
tracé les premières esquisses. Il y travaillait  
encore les jours qui ont précédé son départ.*

*Les meilleures pages, celles sur l'efficacité  
et la valeur de l'écoute, lui sont directement  
empruntées.*

*Je souhaite que ses lecteurs et ses amis y  
retrouvent comme un écho.*

*Pour les autres, je souhaite qu'elles soient  
le signe d'une présence qui a habité  
leur rédaction.*

# Sommaire

|  |     |
|--|-----|
| <i>Présentation</i> .....  | 9   |
| <i>Chapitre 1</i><br><b>L'entretien de recrutement - Un outil de management<br/>pour les responsables</b> .....                  | 13  |
| <i>Chapitre 2</i><br><b>Le processus de recrutement - Quels sont les préalables<br/>à l'entretien ?</b> .....                    | 29  |
| <i>Chapitre 3</i><br><b>Les fonctions de l'entretien de recrutement - Comment conduire<br/>deux entretiens en un ?</b> .....     | 47  |
| <i>Chapitre 4</i><br><b>Les différents types d'entretien - Lequel choisir ?</b> .....  | 63  |
| <i>Chapitre 5</i><br><b>La conduite de l'entretien - Quelle technique adopter ?</b> .....  | 75  |
| <i>Chapitre 6</i><br><b>La préparation de l'entretien - Quelles informations<br/>rechercher ?</b> .....                          | 87  |
| <i>Chapitre 7</i><br><b>L'observation du candidat - Comment s'y préparer ?</b> .....   | 105 |
| <i>Chapitre 8</i><br><b>Le commencement de l'entretien - Quels comportements<br/>adopter ?</b> .....                             | 123 |
| <i>Chapitre 9</i><br><b>Le déroulement de l'entretien - Comment progresser ?</b> .....   | 135 |
| <i>Chapitre 10</i><br><b>L'exploitation de l'entretien - Comment décider ? Comment<br/>informer ? Comment accueillir ?</b> ..... | 153 |
| <i>Table des matières</i> .....  | 171 |

## *Présentation*

### Pourquoi ce livre ?

À l'origine de ce livre, l'intention de donner aux personnes concernées par l'embauche dans les entreprises des indications pratiques sur le recrutement et la sélection de leurs collaborateurs.

Un examen rapide des situations rencontrées nous a montré que la sélection et le recrutement passaient de plus en plus par des entretiens proposés aux candidats. Le plus souvent, ces entretiens sont conduits par les responsables directement concernés par l'embauche d'un nouveau candidat. Ils sont à l'origine du processus de recrutement. Ils auront à accueillir et à intégrer dans leur service le candidat retenu. Ils ont demandé un collaborateur supplémentaire. Ils veulent en remplacer un qui a quitté leur département. Ou encore il leur est demandé de recevoir un candidat qui doit être affecté à leur service. Dans tous ces cas, ils ont à « voir » des candidats. Et très normalement cette rencontre va prendre la forme d'un entretien de recrutement.

Va prendre la forme, ou devrait prendre la forme d'un entretien. Car, dans bien des cas, faute de disposer des catégories mentales adéquates (par exemple, la simple distinction entre conversation et entretien), par manque de préparation systématique, pour ne pas savoir structurer un entretien, pour ne pas avoir prévu d'indices, d'indicateurs, ou de critères qui arment leur capacité d'observation, etc., la situation qui devrait être d'entretien peut prendre des formes déroutantes, désopilantes, manquer ses objectifs, voire devenir informe. Il ne suffit pas dans ces cas de justifier ces avatars après coup par le recours à la valeur de l'informel.

Il nous est vite apparu aussi que cet entretien était le maillon d'un processus qui implique plusieurs opérations et plusieurs personnes. Des décisions conséquentes vont être prises à la suite de cet entretien, en particulier lorsque plusieurs candidats à une même fonction répondent tous aux critères formels qui ont été préalablement fixés. Dans ce cas, c'est l'entretien lui-même, les impressions qu'on en retire, ce qui s'y est passé et ce qui s'y est dit, qui fait la différence. Le maillon décisif, mais aussi le maillon faible, dans la mesure

où la validité des impressions recueillies est fonction de la manière dont l'entretien a été préparé, conduit et exploité.

C'est la raison pour laquelle il nous a semblé préférable de centrer ce livre sur la situation d'entretien elle-même, et de lui donner pour principal objectif d'aider les responsables dans les entreprises à préparer, conduire et exploiter des entretiens de recrutement. Sachant que la validité de cet entretien dépend pour beaucoup de ce qui a été fait en amont et de ce qui sera fait en aval, et que sa pertinence tient à la prise en compte de ce qui le précède et de ce qui le suit.

Parce qu'il est au minimum concerné par l'avant et l'après, parce qu'il est souvent à l'origine du processus de recrutement, le responsable ne peut pas ignorer les autres opérations du processus de recrutement. Il gagne même à jouer des rôles actifs par rapport à toutes ces opérations. En particulier, il ne peut pas ne pas jouer un rôle très actif dans la détermination des besoins et la définition des profils qui y répondent. Il ne peut pas abandonner à d'autres le soin de la décision finale. Aussi on donnera des indications pratiques au moins sur ces deux opérations.

Ce livre n'est donc pas une somme sur le recrutement et la sélection. Il ne porte pas sur l'ensemble du processus de recrutement, mais il situe l'entretien par rapport à ce processus. Il ne couvre pas toutes les opérations nécessaires à la gestion de ce processus, mais il en reprend la description depuis l'analyse des besoins jusqu'à l'intégration définitive des nouveaux embauchés, pour montrer les liens entre ces différentes opérations et l'entretien lui-même. Vous n'y apprendrez pas à rédiger une annonce et à choisir des médias, mais on vous donnera des indications pratiques sur les techniques qui permettent de conduire avec plus d'efficacité, et donc moins de risques d'erreur, un entretien de recrutement.

Un seul regret, et peut-être pour vous au moins une déception (je n'ose pas dire la seule !) : j'aurais souhaité introduire des indications sur le recrutement et la conduite de l'entretien de recrutement pour des métiers ou des fonctions spécifiques : comment conduire un entretien pour recruter un ingénieur commercial ? pour recruter un manager<sup>1</sup> ? pour recruter un acheteur ? etc. Je n'ai pas souhaité donner un volume trop important à ce livre. J'ai souhaité aussi mettre l'accent sur l'essentiel. Telles quelles les indications données me semblent suffisantes pour conduire avec efficacité un entretien de recrutement quel que soit le métier ou la fonction pour lequel vous recrutez.

---

1. Pour le recrutement des managers, je renvoie au livre de L. SAHUC : *Comment identifier les futurs managers ? Une approche par les contre-indications*. INSEP CONSULTING Éditions, réédition 1999.

## À qui est destiné ce livre ?

Cet ouvrage s'adresse d'abord aux responsables auxquels il est demandé, dans les entreprises, de conduire des entretiens de recrutement, ou qui choisissent de le faire.

Ces responsables animent le plus souvent une unité de travail : équipe, département, service... et ils ont à recruter pour l'unité qu'ils dirigent un ou plusieurs collaborateurs. Ces collaborateurs sont le plus souvent des cadres, des ingénieurs, des techniciens, des assistants, plus rarement des employés ou des opérateurs.

Ils peuvent être les seuls à recevoir le ou les candidats. Ils peuvent être aussi l'une des personnes qui ont à les recevoir dans les cas où ils sont vus par plusieurs. Les mêmes candidats peuvent être vus à un moment ou à un autre par d'autres personnes : dans le cadre d'un cabinet de recrutement qui procède à une première sélection et à une présentation des candidats retenus à l'entreprise cliente ; dans le cadre de la fonction personnel de leur entreprise, y compris par une personne spécialisée dans le recrutement ; ou encore, par d'autres responsables de l'entreprise. Dans tous ces cas, il s'agira de préciser les rôles et responsabilités de chacun, en particulier vis-à-vis de la décision finale, les modes d'interaction et les modalités de concertation, et l'ordre dans lequel les entretiens auront à être conduits.

Cet ouvrage ne s'adresse donc pas aux spécialistes de la fonction recrutement, mais aux responsables hiérarchiques de tous niveaux qui ont à participer au recrutement de leurs collaborateurs.

Il concerne aussi tous les responsables de petites et moyennes entreprises qui n'ont pas d'autres ressources que l'entretien conduit par eux-mêmes pour recruter leurs collaborateurs. Il nous restera à montrer que cette situation n'est pas un pis-aller, mais une chance.

C'est dire que les indications données dans ce livre, les analyses proposées, les règles énoncées, les recommandations faites le seront toujours du point de vue de l'interviewer.

## Êtes-vous candidat à l'embauche ?

Maintenant, si vous êtes tombé sur ce livre alors que vous êtes dans la situation inverse, à savoir celle où vous avez à vous présenter à un entretien de recrutement, vous n'y trouverez pas d'indications sur la façon de vous y conduire. Les ouvrages qui vous sont spécifiquement destinés ne manquent pas ! Et ils m'ont été utiles chaque fois que j'ai eu à former des responsables à conduire des entretiens de recrutement, ou à en faire moi-même.

La plupart des livres auxquels je fais allusion prennent presque pour hypothèse que la personne chargée de conduire l'entretien, surtout s'il s'agit d'un responsable hiérarchique, ne sait pas le faire. Et, grosso modo, on vous y

apprend comment l'avoir, comment l'influencer à votre avantage, comment lui faire illusion, comment ruser, comment garder le contrôle de la situation, comment « se vendre », et même « comment procéder avec les incompetents ». Cette littérature peut relever de la provocation, en tout cas elle est un véritable défi pour tous ceux qui ont à conduire ces entretiens et ne souhaitent pas se faire avoir. Ce livre devrait les aider à le relever.

Puis-je ajouter, à l'intention des candidats, que la lecture de ce livre ne vous sera pourtant pas inutile. Au moins pour le cas où vous seriez reçu par une personne qui en a fait son guide. Il procède en effet de l'hypothèse inverse : à savoir que les deux partenaires gagnent, dans le cadre de l'entretien qui les réunit pendant un laps de temps limité, à vivre une situation qui soit le plus juste possible, dans un contexte où tous les ingrédients de la situation fautive peuvent être réunis. Une situation juste, c'est-à-dire qui soit le plus possible à découvert. Il y a au moins une bonne raison à cela : la signification de l'entretien ne tient pas au seul entretien. L'entretien devrait inaugurer une relation de travail appelée à durer. Vous ne gagnez ni l'un ni l'autre à ce que cette première rencontre soit fautive. Ce n'est donc pas le seul succès de l'entretien qui est en cause. Dans le meilleur des cas, vous aurez à vivre et travailler ensemble après. Vous regretteriez sans doute d'avoir par-devers vous des souvenirs qui entachent cette relation.

À ce titre, une des meilleures préparations que vous pourriez faire, si vous étiez dans la position du candidat, serait de voir ce à quoi vous pouvez vous attendre en rencontrant un responsable préparé. Dans ce cas, je souhaite que vous tombiez sur un responsable qui pratique les recommandations faites dans cet ouvrage. Ce serait une chance pour tous les deux, et l'assurance que l'entretien serait conduit dans des conditions qui augurent bien de vos futures relations de travail.

## Quels sont les objectifs de ce livre ?

Ce livre a donc un double objectif :

- d'une part, sécuriser les responsables chargés de conduire des entretiens de recrutement en leur faisant comprendre ce qui est attendu de chacun d'eux, ce qu'ils n'ont pas à faire, quel est le registre général qu'ils ont à tenir et quelles sont les recettes qui peuvent leur rendre la tâche plus facile ;
- d'autre part, ces pages ont pour ambition de donner à ces responsables des instruments susceptibles de rendre cet entretien plus pertinent, plus valide, et plus efficace pour l'entreprise et pour le candidat.

Pour cela vous trouverez dans les chapitres présentés ci-dessous, d'une part des éléments théoriques sur l'entretien, sur les techniques d'entretien, sur l'écoute, sur l'observation et sur l'analyse des candidats en situation d'entretien, etc. : d'autre part, des éléments pratiques constitués par des règles, des procédures, des exemples, voire des exercices pratiques d'entraînement.

## *Chapitre 1*

# L'entretien de recrutement

## Un outil de management pour les responsables

Ce livre a pour ambition d'aider les responsables dans les entreprises à mieux conduire des entretiens de recrutement. Il voudrait aussi les convaincre de l'intérêt de recourir essentiellement à l'entretien pour procéder à un recrutement, et de le prendre en charge eux-mêmes, en particulier lorsqu'ils ont à recruter leurs propres collaborateurs. Il est dit qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même. Si la sagesse proverbiale a du bon sens, elle s'applique certainement à notre cas. Qui peut mieux que le responsable lui-même savoir quel est le travail à faire, qui peut le mieux le faire, et avec qui il peut le faire ? Un autre canon du management moderne tourne autour du management direct des personnes et des équipes de travail. Il serait curieux que vous vous défaussiez de l'opération qui va inaugurer cette attention que vous avez à porter aux personnes pour une plus grande efficacité de leur travail. On pourrait s'étonner de vous voir confier à d'autres le soin de choisir vos propres collaborateurs et de ne pas vous impliquer directement dans cette opération.

Avant de donner des indications pratiques permettant d'améliorer l'efficacité de ces entretiens, il me semble important d'en indiquer le sens : pourquoi conduire vous-même dans le cadre de l'entreprise des entretiens de recrutement ? Je vais essayer dans ce premier chapitre d'indiquer les lignes d'évolution qui poussent les entreprises à développer cette pratique et à reprendre l'initiative dans ce domaine.

## Une pratique de plus en plus courante

Il ne semble pas d'ailleurs qu'elle l'ait vraiment perdue. Et, par certains côtés, le développement des entretiens individuels conduits par les responsables hiérarchiques eux-mêmes n'est qu'un retour à une pratique qui a pour elle le mérite de l'antériorité. Mais cette antériorité par rapport à d'autres modes de recrutement et de sélection n'est pas en soi une justification, et le seul recours à une tradition plus ancienne ne lui confère pas à tout coup une légitimité supplémentaire. Il faudrait en plus pouvoir attribuer à cette pratique une plus grande efficacité et justifier sa réémergence par les résultats moindres que des pratiques plus récentes auraient permis d'obtenir.

La situation actuelle me semble être la suivante : un nombre croissant d'entreprises sont en train de réajuster leurs méthodes de recrutement, en particulier celles pour la sélection et le recrutement des cadres, des ingénieurs, des techniciens, et de leurs assistants. Ce réajustement me semble avoir deux caractéristiques : une plus grande implication de l'entreprise dans le processus de recrutement, et des rôles accrus pour les responsables directs dans la gestion et la participation à ce processus. Leur participation continue à se faire à travers l'identification et la définition de leurs besoins, mais s'y ajoute de plus en plus la conduite par eux-mêmes d'entretiens directs avec des candidats. Cet entretien doit leur permettre d'apprécier les candidats, et il leur est demandé, à la suite de cet entretien, au minimum, de donner leur avis à d'autres instances : services de recrutement, direction du personnel, responsables hiérarchiques... Le fait d'avoir à donner son avis implique une interaction supplémentaire avec d'autres personnes, voire avec un groupe constitué pour l'occasion. Ils ont alors à présenter leurs conclusions, à les justifier, à participer à la décision finale, voire à négocier en cas de différend. Il arrive aussi que la responsabilité de la décision finale leur incombe.

Si cette pratique prend de plus en plus d'extension et a aujourd'hui les faveurs d'entreprises de plus en plus nombreuses, il faut en chercher la raison dans ce que permet la situation d'entretien elle-même : un face-à-face, une rencontre et un échange direct entre le responsable hiérarchique que vous êtes et un candidat qui souhaite être embauché, veut voir ce qu'il en est, ou est sollicité pour prendre une fonction qu'on lui propose. Cette rencontre ponctuelle, limitée dans le temps, a pour objet de vous informer mutuellement. Elle doit aussi, voire surtout, permettre à l'un et à l'autre de vérifier s'ils pourront vivre ensemble une relation de travail qui a pour ambition de s'inscrire dans la durée.

## Le recrutement à distance

Sans doute des entreprises continuent à recruter à distance : petites annonces, lettres de candidature, C.V., dossier, etc. D'autres persistent, pour de bonnes ou moins bonnes raisons, à se cacher derrière des annonces institutionnelles,

et ne se dévoilent aux candidats que tardivement. D'autres s'affichent ostensiblement même sans besoins clairement identifiés pour ratisser large, pour rester présentes, pour se montrer. Dans tous les cas, si des candidats sont retenus, il va bien falloir les rencontrer.

D'autres entreprises font assurer cette opération, en tout ou en partie, par des personnes spécialisées dans le recrutement. Soit des spécialistes internes : recruteurs, souvent rattachés à la fonction personnel. Soit des spécialistes externes : entreprises de recrutement. Dans tous les cas, il reste à déterminer les rôles de la hiérarchie, et sa participation aux différentes phases du processus. Les cas d'espèce sont ici très nombreux, et une typologie de ces différentes situations n'aurait pas grand intérêt. L'important est de souligner qu'on s'inscrit dans une logique des besoins, bien sûr, mais aussi dans une logique qui passe par leur satisfaction à l'aide de spécialistes patentés : « *Dites-moi quels sont vos besoins, et je me charge de les satisfaire* ».

## Pourquoi recourir à des intermédiaires ?

Parmi toutes ces situations, la plus courante il n'y a pas encore très longtemps – et c'est souvent la situation la plus visible quand on appréhende le marché du travail uniquement à travers les médias – était celle où le candidat était approché par un cabinet de recrutement extérieur à l'initiative de l'entreprise. À l'initiative de l'entreprise, mais il n'était plus rare d'observer un des derniers avatars de cette pratique : les professionnels du marché proposaient eux-mêmes aux entreprises des candidats qu'ils avaient amenés, ou qui étaient venus d'eux-mêmes dans leur vivier.

Le candidat était d'abord reçu par des spécialistes de l'entreprise de recrutement, testé par eux. Les recruteurs professionnels pouvaient appuyer leur légitimité sur leurs compétences et leur savoir-faire, sur leur professionnalisme, et leur connaissance du marché de l'emploi. Ils pouvaient aussi la justifier par leur position : à distance de l'entreprise, à l'écart des modes de relations et des enjeux institutionnels. Ils pouvaient enfin se prévaloir de leur neutralité, et jouer de leur objectivité.

En France, les entreprises de recrutement contrôleraient 10 % du marché. Aux États-Unis, 90 % des recrutements pour des emplois dont la rémunération dépasse \$ 40 000 sont assurés directement par les managers eux-mêmes. Ils ne font même pas appel pour cela à leur département du personnel. Ils s'en occupent eux-mêmes !

Une étude du US LABOR DEPARTMENT montrait que 50 % seulement des personnes nouvellement embauchées ont une longévité supérieure à 6 mois dans leur nouvelle entreprise. Je n'en tire pas la conclusion qu'il faut abandonner le recrutement direct, mais qu'il faut en améliorer l'efficacité.

Tout cela pour le plus grand bien de l'entreprise. Bien sûr, ces entreprises ont toujours un rôle à jouer, en particulier dans toutes les situations de pénurie, lorsqu'il s'agit de pourvoir des fonctions ou d'assurer des missions exceptionnelles, ou encore lorsqu'il s'agit d'aider des personnes qui souhaitent changer d'entreprise, de métier, de fonction, ou sont à la recherche d'un autre emploi.

Il était d'autant plus nécessaire de recourir à ces entreprises qu'elles appuyaient leur crédibilité, au moins en partie, sur des compétences qui ne sont pas à la portée du premier venu. Elles pouvaient mettre à la disposition de leurs clients un ensemble de techniques qui permettaient la prise en charge directe de tout ou partie du processus : la connaissance du marché de l'emploi, l'analyse des besoins de l'entreprise, la mise en forme de la fonction à assurer et du profil du candidat, la définition des critères de sélection, la rédaction des annonces, le choix des médias et le dépouillement des réponses, l'accueil des candidats dans leurs bureaux, l'utilisation d'outils de diagnostics et d'évaluation de la personnalité, la présentation des candidats retenus à leur client, etc. Il n'y a guère que la demande initiale qui leur échappait et la responsabilité de la décision finale. Encore que !... Plusieurs professionnels du recrutement vous raconteraient avoir entendu des chefs d'entreprise conclure tout ce processus, dans des cas difficiles bien sûr, par un « *Écoutez ! Prenez vos responsabilités...* » ; ponctué éventuellement par un mesquin : « *C'est tout de même pour ça que je vous paie !...* ».

Je décris ici un certain nombre d'aléas du recrutement dans les entreprises. Vous pourriez me trouver injuste. Il est tout à fait possible de rencontrer des scénarios identiques qui ont fait leur preuve et rendu service. Mais dans tous ces cas, je relève au moins deux caractéristiques : 1) les entreprises qui y ont recours ne se sont jamais défaussées sur une autre de la responsabilité du recrutement. Elles restent présentes presque à toutes les phases du processus, et elles le ponctuent elles-mêmes ; 2) l'entretien direct, avec un responsable de l'entreprise, à un moment donné, le plus tôt possible, avant que le candidat ne soit retenu, est toujours une des étapes de la démarche.

## L'entretien : est-ce la seule solution ?

Pour mieux marquer l'importance de l'entretien direct entre responsable et candidat, il me faut encore situer l'importance décisive de cette pratique par rapport à d'autres qui l'accompagnent, au point parfois de se substituer à l'entretien lui-même. La plupart des entreprises de recrutement abordent la sélection et le recrutement avec des techniques et des savoir-faire éprouvés. Les meilleures d'entre elles savent que l'entretien avec les candidats reste la pièce maîtresse de tout processus de recrutement bien conduit, et certaines s'y limitent. Les meilleures. Mais d'autres ont fait miroiter les avantages de techniques qui n'ont pas toutes la même légitimité : ni la même valeur théorique, ni la même efficacité pratique.

En dehors de l'entretien, la batterie des outils qui sont prônés et utilisés par ces entreprises est vaste, diversifiée et hétérogène. Cette batterie s'est tellement imposée qu'elle fait d'ailleurs le plus souvent partie, non seulement des arguments de vente pour les entreprises de recrutement, mais du cahier des charges des entreprises clientes qui imposent aux premières l'utilisation de l'une ou l'autre de ces techniques spécifiques. Et lorsque les entreprises managent elles-mêmes le processus de recrutement, sans faire appel à des entreprises extérieures, c'est encore à l'utilisation de l'une ou l'autre de ces techniques que l'entreprise a la tentation de recourir, au moins par mimétisme.

## Quelles techniques autres que l'entretien utiliser ?

Je ne peux pas me contenter de faire allusion aux techniques autres que l'entretien sans au moins les nommer. Je ne voudrais pas non plus donner l'impression de trop globaliser, et de mettre dans le même sac des techniques qui sont de natures très différentes. Je ne voudrais pas non plus perdre ici trop de lecteurs qui leur font confiance, tout en essayant, je ne m'en cache pas, de semer le doute dans leur esprit. C'est que le sujet prête à controverse, et touche à des points sensibles : la connaissance scientifique, le droit, la déontologie... Le souci de bien « vendre » l'entretien aux lecteurs m'oblige à être plus précis.

D'abord, je ne vise pas ici toutes les procédures qui ont pour but de rassembler des éléments d'information, font partie intégrante du processus de recrutement, et sur lesquelles, au moins en partie, nous reviendrons : l'analyse des besoins, le profil du candidat, le C.V., le dossier, la rédaction d'une annonce, le choix des médias, les essais professionnels, la période d'essai, etc. Je ne vise ici que les techniques qui ont pour but d'apporter des informations sur la personnalité des candidats. Débat difficile parce qu'il met en jeu deux questions : *Qu'est-ce que la personnalité ?* et *De quelles informations sur la personnalité de quelqu'un a-t-on besoin pour le recruter dans une entreprise ?* Débat difficile aussi parce qu'on sait d'une part l'importance de la personne, et sa valeur inestimable, y compris pour une entreprise (c'est bien une personne que vous recrutez) ; et que, d'autre part, on attribue souvent à des caractéristiques liées à la personnalité les raisons d'un échec.

Parmi ces méthodes, vous avez le choix entre celles qui recourent à la pensée magique : l'astrologie (vous connaissez), la numérologie (la divination par les nombres : quelle est votre date de naissance ? à quelle heure êtes-vous né ? quel est votre nombre d'expression ?), les séances de transes (« *vaudou pour dirigeants blancs* », ou « *chaman pour entreprise* »)..., et celles qui

se couvrent des apparences de la scientificité : graphologie (l'analyse de l'écriture), morphopsychologie (l'analyse de la forme du corps, du visage en particulier), la chiromancie (l'analyse de la forme et des lignes de la main), la sophrologie (à base d'hypnose), etc.

Toutes ces manipulations ne sont pas utilisées spécifiquement pour le recrutement. Mais je prends l'exemple de la graphologie puisqu'elle est la plus usitée dans ce cadre. 85 % des entreprises européennes recourraient à la graphologie. Aux États-Unis, où elle fait figure de sorcellerie, les recruteurs préfèrent l'ignorer. Les études les plus récentes faites en France concluent qu'elle est pour le moins « *contestable pour l'instant comme outil de sélection* », et que son utilisation pour un premier tri des candidatures relève de l'absurdité<sup>1</sup>.

## Quels risques prenez-vous ?

Je ne veux ni reprendre les arguments que l'on oppose à ces pratiques, ni rappeler les raisons de leur succès. Je me contenterai de rappeler les risques que vous prenez en les utilisant :

- Le risque de la déresponsabilisation : pourquoi confier à des techniques mal assurées, discutées et discutables, le soin de vous aider à prendre une décision alors que vous pouvez le faire à partir d'informations que vous aurez recueillies vous-même en présence et avec le candidat ? pourquoi utiliser des procédures dont la validité n'est pas assurée pour prendre une décision qui reste aléatoire ? pourquoi confier à des spécialistes ce que vous pouvez faire vous-même dans un contexte que vous ne maîtrisez sans doute pas totalement mais qui est le vôtre et que vous connaissez ?
- Le risque déontologique : pourquoi juger une personne à distance, en se protégeant derrière des conclusions données par d'autres à l'aide d'outils contestables, sans qu'elle ait la possibilité de réagir aux jugements portés sur elle par des gens qu'elle ne rencontre pas et à travers des lunettes sur lesquelles elle n'a rien à dire ? La Chambre Syndicale des Conseils en Recrutement s'en préoccupe. Elle élabore un code déontologique. Jusqu'où peut-on aller dans l'utilisation de ces techniques, en particulier lorsqu'elles sont imposées au candidat ? Il me semble que le minimum serait à la fois de l'informer au préalable des techniques qui seront utilisées, de lui garantir l'accès à l'information recueillie et aux conclusions des analyses, et de préserver la confidentialité des informations.

---

1. Cf. M. Bruchon Schweitzer, *L'évaluation de la personnalité dans la sélection du personnel*, in Cl. Lévy-Leboyer et J.-Cl. Sperandio, *Traité de psychologie du travail*, PUF, 1987, pp. 535-555, (épuisé). Cl. Lévy-Leboyer, *Évaluation du personnel. Quelles méthodes choisir ?*, éditions d'Organisation, 1990, (épuisé).