CONDUIRE UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE POUR UN RECRUTEMENT DE QUALITE

Guillaume MAISON

Lundi 12 décembre 2022

Sommaire

1) Les essentiels de l’entretien
2) Les étapes d’un entretien réussi
3) Effectuer la synthèse de l’entretien

1) Les essentiels de l’entretien

- Remarques préalables
- Les objectifs des questions posées
- Se connaitre en tant que recruteur
- Perception et biais

Remarques préalables

L'entretien doit être :

- Adapté à chaque cas
- En fonction de la personnalité du candidat
- Des circonstances
- Et du poste à pourvoir

Remarques préalables

- Un certain nombre de thèmes doivent obligatoirement être abordés pour pouvoir se faire une opinion assez complète.

- Chacun des thèmes pourra être plus ou moins approfondi suivant les cas.

Remarques préalables

- Les questions proposées ci-après, pour chacun des thèmes, sont seulement des exemples.
- Elles ne doivent pas être posées dans un ordre rigide, elles n’ont pas à être toutes posées.
- Il faut choisir celles qui paraissent adaptées au cas du candidat, et en poser d'autres lorsque c'est nécessaire.

Remarques préalables

- Les questions ne doivent pas être lues mais posées spontanément.
- Le candidat ne doit pas avoir l'impression qu'il répond à un questionnaire.

Remarques préalables

- L'interviewer peut prendre des notes devant le candidat, mais ne doit pas donner l'impression qu'il remplit une fiche, car ceci bloquerait la spontanéité du candidat et ralentirait les échanges du dialogue.

- Il est vivement recommandé d'attendre que le candidat aborde lui-même les thèmes à explorer, il est facile de compléter l'information spontanée par des questions supplémentaires.

Remarques préalables

- La première observation objective du candidat se fait sur la base de son Curriculum Vitae. Dans la rédaction, celui-ci est plus ou moins précis et complet.

- L'interview permettra donc de compléter l'information grâce au jeu de questions.

Les objectifs des questions posées

Les différents thèmes :

- Les formations
- L’expérience professionnelle et les réalisations
- Les domaines extra professionnels

Les objectifs des questions posées

- Les formations :

Il s’agit d’obtenir des informations complémentaires au dossier de candidature et de vérifier la sincérité et la cohérence du candidat en matière de formation

Les objectifs des questions posées

- L’expérience professionnelle et les réalisations :

Les questions portent sur le déroulement de carrière, les motifs de départ, le choix des postes, la sincérité et la cohérence du candidat.

Les objectifs des questions posées

- L’expérience professionnelle et les réalisations :

Il s’agit d’appréhender les aptitudes techniques et humaines du candidat. Les questions seront plutôt fermées (spécifiques) sur les aspects techniques du candidat.

Pour arriver à se faire une opinion objective du candidat, il est beaucoup plus efficace de poser des questions sur comment et le pourquoi des réalisations du candidat que sur le quoi (rien ne prouve que le candidat n’invente pas ou n’embellit pas et rien ne prouve qu’il sera capable des mêmes choses dans un nouveau contexte professionnel).

Les objectifs des questions posées

- Les domaines extra-professionnels :

les questions traitent de la vie familiale, des activités associatives et de loisirs, des voyages et de la mobilité géographique…

Il est bien entendu recommandé une grande prudence sur ces sujets assez personnels.

L’objectif est de compléter la connaissance de la personnalité du candidat et d’identifier ses motivations

Focus : entretien d'embauche et principe de non-discrimination (Code du travail)

- Obligation pour l'employeur de ne poser que des questions autorisées et interdiction des questions personnelles/indiscrètes
- Certaines questions ne peuvent pas être posées en entretien d'embauche au risque d'être discriminatoires. Le **principe de non-discrimination** est fixé par le Code du travail *(1)*.
- *"Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...] en raison de son origine, de son sexe, de ses moeurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, [...] de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif, de ses convictions religieuses, [...], ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français." Article L1132-1 du Code du travail.*
- La discrimination à l'embauche est punie de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende.

Les 10 questions qu’il est interdit de poser en entretien d’embauche

1. Quelle est votre situation familiale ?

- Lors de l'entretien d'embauche, les questions portant sur la **situation familiale du salarié** ou les questions de nature à vous renseigner sur son **milieu social** sont interdites :
- Êtes-vous marié, célibataire ou divorcé ?
- Avez-vous des enfants ? Quel âge ont-ils ?
- Votre conjoint travaille-t-il ? Quelle est sa profession ?
- Percevez-vous des prestations sociales ?

2. Avez-vous des problèmes de santé particuliers ?

- Vous n'avez en aucun cas le droit d'interroger le candidat sur son **état de santé**.
- Les questions semblables à "Êtes-vous atteint d'une maladie particulière ?", "Êtes-vous séropositif ?", sont à bannir.
- Ce n'est pas à vous, employeur, d'apprécier si son état de santé lui permet d'être apte, ou non, à l'exercice de cette activité professionnelle.

Les 10 questions qu'il est interdit de poser en entretien d'embauche

3. La pratique de votre religion a-t-elle des conséquences sur l'exercice de votre travail ?

- Les **croyances et pratiques religieuses** du candidat à l'embauche relèvent là encore de sa vie privée. Les convictions personnelles de celui-ci ne peuvent donc pas avoir pour effet d'écarter un candidat de la procédure de recrutement.
- Vous ne pouvez pas interdire aux candidats à l'embauche et aux salariés de l'entreprise, d'avoir des convictions religieuses.

4. Envisagez-vous d'avoir des enfants prochainement ?

- De nombreuses entreprises hésitent à **recruter des jeunes femmes**, sous prétexte qu'elles sont en **âge d'avoir des enfants**.
- La grossesse d'une salariée ne peut pas justifier un refus d'embauche.
- Si cela peut se comprendre au regard de l'investissement humain et financier que demande l'intégration d'un nouveau salarié dans l'entreprise, il est toutefois totalement interdit de demander à une candidate à l'embauche, si elle projette d'avoir des enfants ou si elle est enceinte.

Les 10 questions qu’il est interdit de poser en entretien d’embauche

5. Quelle est votre orientation sexuelle ?

- L'orientation sexuelle d'un candidat relève une nouvelle fois de sa vie privée et vous n'êtes pas autorisé à poser une quelconque question sur ses préférences sexuelles.
- En effet, qu'il soit homosexuel, hétérosexuel bisexuel ou autre, l'orientation sexuelle d'un candidat ne doit pas être un prétexte pour remettre en cause les compétences de celui-ci et justifier son éviction du processus de recrutement.
- Les **discriminations en raison de l'orientation sexuelle** d'un candidat sont interdites.

6. Êtes-vous syndiqué ?

- Tout salarié peut **librement adhérer au syndicat professionnel** de son choix et il ne peut être écarté d'une procédure de recrutement. Il s'agirait alors d'une discrimination syndicale.

  Il vous est interdit de prendre en considération l'**appartenance à un syndicat** ou l'**exercice d'une activité syndicale** pour arrêter vos décisions en matière de recrutement.

Les 10 questions qu’il est interdit de poser en entretien d’embauche

7. Que pensez-vous de la ligne politique du Président ?

- Que pensez-vous de la politique sociale et fiscale d'Emmanuel Macron ?
- Le candidat à l'embauche n'est pas là pour débattre de ses orientations politiques et ce genre de questions.

8. Quel est votre poids actuel et votre taille ?

- Les discriminations fondées sur l'**apparence physique** sont également interdites.
- Ne cherchez donc pas à connaître le **poids** ou la **taille** d'un candidat.
- Les **différences de traitement** peuvent être autorisées, lorsqu'elles répondent à une **exigence professionnelle essentielle et déterminante** et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée.
- L'apparence physique peut donc être une exigence professionnelle essentielle pour occuper certains postes tels que ceux de **mannequins**.

Les 10 questions qu’il est interdit de poser en entretien d’embauche

9. De quelle origine êtes-vous ?

- Les questions sur l'**origine** du candidat sont interdites et ne permettent d'ailleurs pas d'évaluer les qualités professionnelles du candidat.
- Ne pas faire de blagues de mauvais goût avec l'étymologie des noms de famille.

10. Pensez-vous que votre âge est un obstacle pour ce poste ?

- L'**âge** ne doit pas être un frein au recrutement d'un candidat, en ce qu'il constitue une **discrimination**.
- En revanche, les **différences de traitement fondées sur l'âge** ne constituent pas toujours une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de **préserver la santé ou la sécurité des travailleurs.**

Se connaitre en tant que recruteur

- La pratique du recrutement nécessite de connaître l'humain, son fonctionnement, sa psychologie.
- C'est d'ailleurs ce qui en fait un métier si complexe. C'est aussi la raison pour laquelle ceux qui n'ont jamais été formés à l'exercice ont tant de mal à l'appréhender.
- Bien se connaitre et cerner sa personnalité est particulièrement utile.
- Car il s'agit de rester le plus objectif possible durant l'entretien.

Se connaitre en tant que recruteur

a) Entourez les traits de caractère qui vous paraissent assez proche de votre personnalité

b) Parmi tous les qualificatifs que vous avez retenus, ajoutez le signe « + » à ceux qui sont les plus représentatifs de votre profil

Adaptable	Egoïste	Persévérant
Aimable	Emotif	Placide
Ambitieux	Enthousiaste	Ponctuel
Angoissé	Esprit d'analyse	Posé
Attentif	Esprit d'équipe	Positif
Attentionné	Esprit de synthèse	Pragmatique
Autonome	Esprit lent	Précautionneux
Autoritaire	Esprit rapide	Précis
Bavard	Exigeant	Raisonnable
Bonne écoute des autres	Honnête	Rapide
Bonne humeur	Idéaliste	Réaliste
Brouillon	Imaginatif	Relationnel
Calme	Impatient	Réservé
Casse-cou	Impulsif	Responsable
Communicant	Incontrôlé	Rêveur
Confiant	Indépendant	Rigoureux
Consciencieux	Innovateur	Rusé
Conservateur	Insouciant	Secret
Constructif	Intègre	Sens pratique
Contrôlé	Intuitif	Sociable

Se connaitre en tant que recruteur

c) Choisissez-en trois parmi ceux que vous considérez comme positifs :

_____

_____

_____

Adaptable	Egoïste	Persévérant
Aimable	Emotif	Placide
Ambitieux	Enthousiaste	Ponctuel
Angoissé	Esprit d'analyse	Posé
Attentif	Esprit d'équipe	Positif
Attentionné	Esprit de synthèse	Pragmatique
Autonome	Esprit lent	Précautionneux
Autoritaire	Esprit rapide	Précis
Bavard	Exigeant	Raisonnable
Bonne écoute des autres	Honnête	Rapide
Bonne humeur	Idéaliste	Réaliste
Brouillon	Imaginatif	Relationnel
Calme	Impatient	Réservé
Casse-cou	Impulsif	Responsable
Communicant	Incontrôlé	Rêveur
Confiant	Indépendant	Rigoureux
Consciencieux	Innovateur	Rusé
Conservateur	Insouciant	Secret
Constructif	Intègre	Sens pratique
Contrôlé	Intuitif	Sociable
Courageux	Lent	Soupçonneux

Se connaitre en tant que recruteur

d) Choisissez-en trois parmi ceux que vous considérez comme négatifs :

_____

_____

_____

Adaptable	Egoïste	Persévérant
Aimable	Emotif	Placide
Ambitieux	Enthousiaste	Ponctuel
Angoissé	Esprit d'analyse	Posé
Attentif	Esprit d'équipe	Positif
Attentionné	Esprit de synthèse	Pragmatique
Autonome	Esprit lent	Précautionneux
Autoritaire	Esprit rapide	Précis
Bavard	Exigeant	Raisonnable
Bonne écoute des autres	Honnête	Rapide
Bonne humeur	Idéaliste	Réaliste
Brouillon	Imaginatif	Relationnel
Calme	Impatient	Réservé
Casse-cou	Impulsif	Responsable
Communicant	Incontrôlé	Rêveur
Confiant	Indépendant	Rigoureux
Consciencieux	Innovateur	Rusé
Conservateur	Insouciant	Secret
Constructif	Intègre	Sens pratique
Contrôlé	Intuitif	Sociable
Courageux	Lent	Soupçonneux

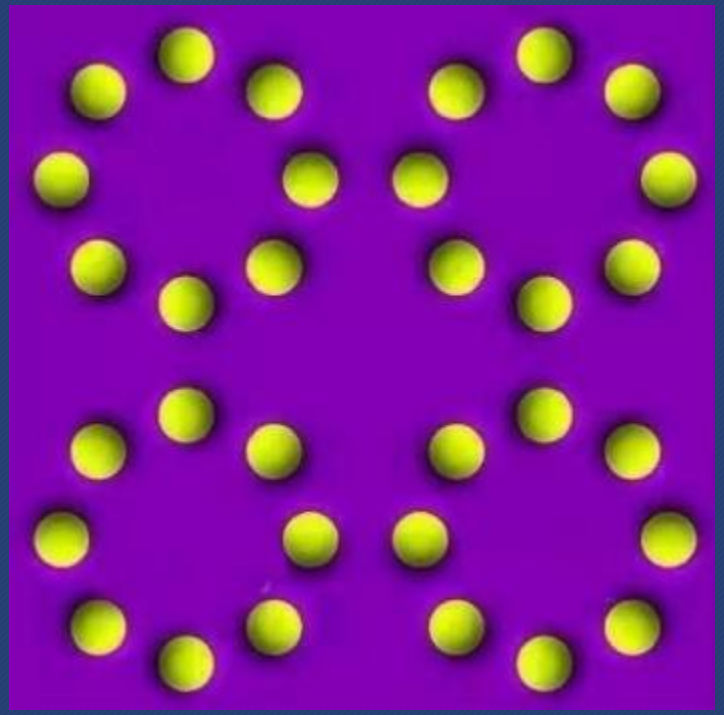
Perception et biais

- La présentation et la mise en avant des candidats et de leurs compétences peuvent être interpréter de manière diverse si le recruteur n’a pas conscience de certains biais.

Perception et biais

- Un biais cognitif est un mécanisme de la pensée qui entraîne une déviation du jugement.

- Il s'agit en somme des processus qui vont permettre de donner plus ou moins d'importance à des informations reçues par le cerveau, qu'elles soient écrites, visuelles, émotionnelles et de les traiter de manière très personnelle.

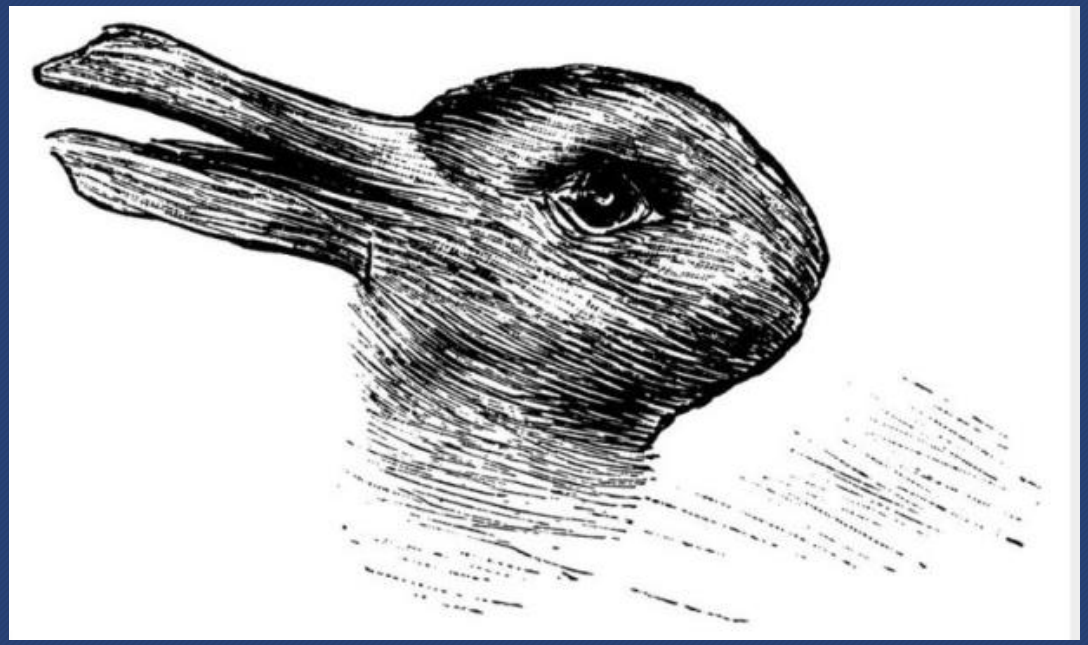


Perception et biais

- On a tendance à penser que la plupart des individus voient, pensent et raisonnent comme nous.

Perception et biais

- Que voyez-vous ?



Perception et biais

- Les biais sont pour la plupart inconscients et amènent les individus à faire des erreurs de perception, d'interprétation ou d'évaluation.
- Nous sommes souvent attirés par les détails qui confirment nos propres croyances préexistantes.
- Certains biais sont aussi liés à notre éducation, notre histoire et au final à nos préjugés.

Perception et biais

- **Les biais d'appartenance**

  Cela correspond à la tendance qu'ont les individus impliqués dans le processus de recrutement à favoriser les candidats dans lesquels ils se retrouvent.

  Cela peut être la personnalité, un loisir, des valeurs communes…

Perception et biais

- **Les biais de stéréotype**

Cela correspond aux associations entre des traits de caractère ou des informations spécifiques qui nous font tirer des conclusions hâtives.

Le fait d'appartenir à un groupe d'individus leur conférant automatiquement des caractéristiques communes. « Cette candidate ne fait que des sports d'équipe, elle est forcément très sociable et n'aimera pas travailler seule ».

Perception et biais

- **Les biais mnésiques :**

On se souvient plus facilement des dernières informations auxquelles on a été confronté. On aura tendance à préférer le dernier bon candidat rencontré, pour la simple et bonne raison que son entretien est plus « frais » dans notre esprit.

Le fait d'avoir déjà été exposé à une situation ou d'avoir rencontré une personne préalablement peut aussi rendre son sentiment envers elle plus positif.

Perception et biais

- **Les biais d'ancrages mentaux :**

Ou biais de la première impression. L'information reçue en premier déterminera l'impression générale que l'on a d'autrui. On aura tendance alors à occulter les informations qui ne viennent pas conforter notre impression.

Perception et biais

- **L’effet de halo :**

Cela consiste à généraliser l’ensemble de caractéristiques d’une personne à partir d’une seule. La première impression sur un candidat va avoir un effet en chaîne sur la suite des interactions.

De la même manière on a tendance à donner plus de valeur à quelqu’un qui possède une caractéristique « extraordinaire ».

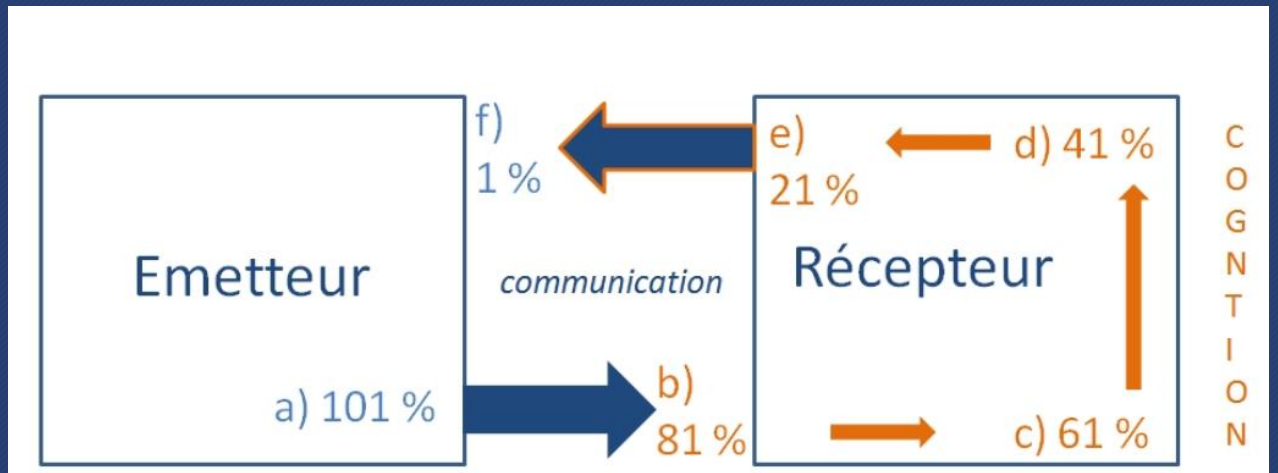
Perception et biais

- **L’effet de Dunning-Kruer :**

C’est un biais très propre au recrutement puisqu’il s’agit de la valorisation des compétences de chacun. Alors que les moins compétents auront tendance à surestimer leurs capacités, les plus compétents au contraire minimiseront les leurs.

Perception et biais

- **Les biais cognitifs de la communication : le modèle des 101**



a) 101 % - Ce que mon interlocuteur veut dire
b) 81 % - Ce qu'il dit réellement
c) 61 % - Ce que je capte (attention, perception, concentration, état d'esprit)
d) 41 % - Ce que j'interprète (motivation, besoin, biais, dissonances, prédiction ...)
e) 21 % - Ce que je décide et veux retransmettre (action)
f) 1 % - Ce que je retransmets réellement (communication, performance)

https://aprisme.blog/psychologie/prisme-cognitif-et-echelle-cognitive/#page-content

2) Les étapes d’un entretien réussi

- Préparer l’entretien
- Accueillir le candidat et faire une introduction
- Enquêter : Elaboration et vérification d’hypothèses

Préparer l’entretien

- Préparer un entretien, c’est anticiper en quelque sorte la situation qui va se dérouler afin de mieux la maîtriser.

- Dans cette mesure, la préparation conditionne l’efficacité, c’est un préalable qu’il ne faut pas négliger.

Préparer l’entretien

- Convoquer
- Rassembler l’information
- Repérer les éléments positifs, négatifs, incertains
- Organiser son emploi du temps

Préparer l’entretien

- Convoquer

Lancer la convocation suffisamment à l’avance afin que le candidat n’ait pas de problème pour se rendre au rendez- vous.

Donner des indications précises : lieu, date, heure, joindre un plan si l’accès n’est pas facile, indiquer le nom et la fonction de la personne qui recevra le candidat.

Préparer l’entretien

- Rassembler l’information

Avoir une très bonne connaissance du poste et du profil recherché : fiche de poste, qualités recherchées...

Avoir une pré-connaissance du candidat (étude de la lettre et du CV) et lui signifier (exemple : tient j’ai vu que vous veniez de …)

Préparer l’entretien

- Repérer les éléments positifs, négatifs, incertains

Ce travail d’analyse permet à l’interviewer de préciser quels points précis du dossier devront être particulièrement approfondis, ce qui constitue l’objectif de l’entretien.

Préparer l’entretien

- Organiser son emploi du temps

L’interviewer doit prévoir à peu près 45 minutes à 1h30 par candidat, selon l’importance des postes.

Un écart de 15 minutes pour mettre à jour les notes prises pendant l’entretien et préparer l’entretien suivant est nécessaire.

Accueillir le candidat et faire une introduction

- Dans votre entreprise, comment sont organisés les premiers contacts avec les candidats ?
- Les candidats sont-ils reçus individuellement ? Collectivement ?
- Qui accueille les candidats ?

Accueillir le candidat et faire une introduction

- La personne qui accueille a- t - elle été formée ou informée sur la manière d'accueillir ?
- Comment est organisé le cadre matériel de ce premier contact ? (Bureau, table ronde...)
- L'entreprise dispose t - elle d'un document, d'une plaquette d'information ? En général, le candidat attend-il avant d'être reçu ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les hypothèses à tester sont celles qui concernent des comportements proches de ceux attendus au poste à pourvoir.

- Pour prédire le comportement d'un individu dans une certaine situation, il faut s'intéresser à son comportement antérieur dans des situations similaires.

Enquêter :
Elaboration et vérification d’hypothèses

- Les formations :

On passera en revue les établissements fréquentés, les raisons des changements d’établissements, les résultats obtenus, dates des diplômes, les classes redoublées, les matières préférées pendant les études, les souvenirs qu' il conserve de cette période

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les formations :

Comment se sont passées vos études ?

Quel a été le sujet de votre travail de fin d'études ?

En quoi ces années vous ont elles préparé à la vie professionnelle ?

Est-ce qu' il y a des enseignements qui vous ont été plus particulièrement utiles ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les formations :

Si vous aviez pu continuer des études, lesquelles auriez-vous choisies ?

Pourquoi vous êtes-vous orienté vers telle spécialisation (technique par exemple) ?

Avez-vous été influencé par votre famille, vos professeurs ?

Vous êtes-vous perfectionné depuis la fin de vos études, avez- vous suivi des stages, des cours du soir, lesquels, dans quels buts ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les formations :

Essayer par des questions indirectes, de savoir quel était son comportement au cours des études : bûcheur, discipliné, contestataire, rôle de leader vis- à- vis de ses camarades

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Les compétences professionnelles ou mises en situation

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Quelles sont les expériences professionnelles que vous avez eues ?

Je vois ici que vous avez fait plusieurs stages en entreprise. Parlez moi en détail de ces expériences.

Qu'avez-vous le plus apprécié ?

Quelles difficultés avez-vous rencontré pendant ces stages ?

Qu'est ce qui est important pour vous dans le travail ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Pourquoi avez-vous choisi le travail que vous faites actuellement ?

Avez-vous le sentiment d'avoir bien réussi ?

Quelles sont les circonstances qui vous ont amené à prendre la fonction qui est la vôtre en ce moment ?

Quelles sont les capacités que vous sentez présentes en vous et qui ne trouvaient pas à s'exercer dans ce travail ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Pouvez-vous me décrire l'emploi du temps d'une journée moyenne de votre travail ?

J'aimerais que vous compariez les deux emplois que vous avez occupés avant de postuler chez nous ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Qui est votre responsable actuellement ? Sa position et ses fonctions ?

Je vois que vous êtes resté deux ans chez X. Pourquoi avez-vous quitté cette entreprise ?

Quelle a été votre principale contribution lorsque vous occupiez cette fonction ?

J'aimerais vous entendre parler des personnes avec lesquelles vous avez travaillé dans votre dernier emploi.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Pourriez-vous me décrire quels étaient les liens entre ce que vous faisiez, et les objectifs de votre entreprise ?

Combien de personnes avez- vous managé dans cette fonction ?

Pouvez-vous me décrire la place du service que vous dirigiez dans l'organisation de l'entreprise ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Quels sont les paramètres financiers de votre fonction actuelle (budgets, volume des ventes, chiffres d'affaires, investissements, marge dégagée ?

Aviez-vous des objectifs ? Lesquels ? Qu'en était-il de leur réalisation ?

Quels sont ceux qu'il vous était plus difficile à atteindre ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Parlez-moi des problèmes que vous avez eu à résoudre ? Comment avez-vous procédé ?

Pourriez-vous m'en dire plus sur la façon dont vos résultats étaient évalués ?

Quels sont les aspects de votre travail que vous aimez le plus ?

Quels sont ceux que vous aimez le moins ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Pourriez-vous me parler de la façon dont vous vous sentiez managé dans cette entreprise ?

Quel salaire gagniez-vous au début ? à la fin ?

Est-ce que cela vous paraît une bonne évolution ?

Parmi tous les emplois que vous avez eus, dans lequel vous êtes-vous senti le plus productif ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Les compétences professionnelles ou mises en situation

Si vous aviez à… Comment procéderiez-vous ?

Si vous aviez à faire la liste de ce qui est important pour réussir dans ce métier, qu'est-ce que vous y mettriez ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'expérience professionnelle :

Les compétences professionnelles ou mises en situation

Selon vous, la réussite dans cette fonction implique que son titulaire maîtrise bien quels domaines ?

Pouvez-vous me parler un peu de la façon dont vous procédez lorsque vous avez à prendre une décision technique ou organisationnelle importante ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les informations diverses

Clauses de non concurrence

Références

Délai de préavis

Rémunération actuelle, y compris les avantages divers. Rémunération souhaitée…

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Savoir pourquoi le candidat a répondu.

Pourquoi il a quitté ou veut quitter son poste.

Quel genre de travail il recherche.

Ce qui est important pour lui.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Qu'est-ce qui vous a intéressé dans notre annonce ?

Pour quelles raisons souhaitez-vous trouver une nouvelle situation ?

Depuis combien de temps cherchez-vous du travail ?

Pourquoi aimeriez-vous entrer dans notre société ?

Avez-vous d'autres postes en vue ? Si plusieurs situations vous sont proposées, sur quels éléments choisirez-vous ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Pourquoi pensez-vous que ce poste peut convenir ?

Quels sont les points qui vous paraissent les plus intéressants dans le poste que nous offrons ?

Que pensez-vous des déplacements, des horaires irréguliers ? Avez-vous des impératifs au point de vue des horaires de travail ?

Qu'attendez-vous de votre chef hiérarchique, de vos collègues ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Par quel genre de travail êtes-vous attiré ?

Comment aimeriez-vous évoluer par la suite sur le plan professionnel ?

Dans quel secteur (où région) aimeriez-vous travailler ? (Ou pourquoi avez-vous posé votre candidature pour ce secteur ?)

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Sécurité de l'emploi

Le candidat pose t-il beaucoup de questions sur les avantages offerts : fixe, mutuelle, retraite ?

A- t - il été très entouré dans son enfance, sa jeunesse ?

Quels risques a- t - il pris dans sa vie ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

A votre avis, quelles difficultés pouvez-vous rencontrer dans le travail que nous vous proposons ?

Quelles sont vos attentes professionnelles à moyen terme ?

Si vous aviez plusieurs propositions, quels seraient vos critères de choix (hiérarchisez votre choix) ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Liens sociaux

Le candidat vit- il volontiers seul ou en groupe ?

Parle t- il positivement, avec sympathie des sociétés dont il a fait partie ?

Est- il assidu dans une association ?

Suit- il la mode (vêtements, voiture, idées) ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Considération

Collectionne-t-il les signes extérieurs de réussite ?

Recherche-t-il les titres, les distinctions ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Responsabilités

A-t-il commencé tôt à subvenir à ses besoins ?

A-t-il tenté de se mettre à son compte ?

Joue-t-il un rôle dirigeant dans un club, une association ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Accomplissement

A- t - il changé de situation pour autre chose qu'un gain à court terme ?

A- t - il des objectifs personnels ?

Qu'a- t - il réalisé ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Avidité

Est-il curieux ? Aime t- il savoir comment marchent les choses ?

Quels efforts d'enrichissement personnel a- t – il consenti (cours, voyages, lecture) ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les motivations d'ordre général et les aspirations

Activité

Quel est son rythme de vie ?

Se met- il à l'ouvrage sans effort le matin ?

Reste-t-il actif pendant ses loisirs ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Vérifier les critères de comportement

Pour vérifier les critères de comportement, de personnalité, il est essentiel de bien les définir car on ne peut mesurer ce qui est flou.

Mais comment vérifier en entretien si le candidat est capable d'assurer des responsabilités, de travailler en équipe, de commander et prendre des initiatives ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Vérifier les critères de comportement

La personnalité est le résultat d'expériences et d'acquis professionnels, familiaux, sociaux.

L'entretien portera donc sur les expériences du candidat.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Vérifier les critères de comportement

Par conséquent, il sera plus difficile d'apprécier ces aptitudes chez un candidat qui a de l'expérience que chez un candidat sortant de l'université.

Pour le débutant les questions porteront davantage sur les éléments de son histoire personnelle.

Il faut interroger le candidat sur ce qu'il a fait et non pas sur ce qu'il pense être.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Le sens des responsabilités

Comment vérifier qu'un candidat sera capable d'assurer des responsabilités ?

Avant toute chose, il est nécessaire de bien définir le critère sélectionné.

Supposons que la responsabilité soit :

L'aptitude à travailler seul ou à faire sa part de travail dans une équipe, l'aptitude à rendre compte, le goût du travail dans le détail.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Le sens des responsabilités

Si cette définition de la responsabilité semble convenable, différentes questions seront à poser à propos des différents postes tenus, pour l'ensemble de sa carrière passée.

Voici des exemples de questions :

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Le sens des responsabilités

Dans ce poste que vous occupiez à, quelle était la taille de votre service (ou entreprise) ?

Et, comment était ce organisé ? Mais, que faisiez-vous, vous-même ?

Que faisiez-vous seul ?

Et alors, une fois que c'était terminé ? A qui rendiez- vous compte ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'esprit d'équipe

Vous avez déjà travaillé en équipe ? Quelle était votre mission ?

Que faisiez-vous ? Quel était votre rôle ?

Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Quels en ont été les avantages ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les attitudes managériales

Avez- vous eu une fonction de commandement ? Qui ? Combien ?

Combien de temps ?

Comment le travail était- il réparti ?

Quel était votre rôle vis- à- vis de votre équipe ? Que se passait il en votre absence ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Les attitudes managériales

Quel contrôle exerciez-vous ?

Comment avez-vous donc préparé votre départ de ce poste ?

Quelles sanctions avez-vous eues à prendre ?

A qui rendiez- vous compte ?

Comment votre management était- il perçu ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- L'esprit d'initiative

Comment le travail était- il organisé ? Pourquoi ?

Aurait-on pu organiser le travail différemment ?

Vous étiez-vous exprimé sur l'organisation du travail ? Seul ou en groupe ?

Et maintenant, qu'en diriez-vous ? Quels changements avez-vous apporté ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Sociabilité

Ces indices se recoupent en partie avec ceux de la motivation correspondante (liens sociaux).

Mais on peut être motivé et être maladroit.

Sait- il écouter ?

Est-il ouvert, sympathique ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Intelligence concrète

Cite-t-il volontiers des faits, des chiffres, des exemples ?

S'inquiète-t-il du comment faire en même temps que des objectifs ?

- Intérêts sensoriels

Est-il observateur ?

A- t - il un centre d'intérêt (cuisine, bricolage, peinture, musique)

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

- Combativité

A- t - il poursuivi et réalisé des projets à long terme ?

Quelles difficultés personnelles a- t - il affronté et surmontées ?

Cherche t- il à se vendre ?

Tient t- il face aux objections ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

La vérification des critères de comportement s'organise en aller et retour permanents entre l'objectivité de l'entretien, ce que le candidat a dit, comment il raconte ce qu'il a fait, et la subjectivité du recruteur qu'il ne faut pas chercher à gommer mais seulement à canaliser par une analyse de ce qui est vraiment recherché.

Lorsque ces analyses ne sont pas faites, l'esprit d'équipe est malheureusement associé de façon naïve à la pratique d'un sport, justement d'équipe, et le sens du commandement aux grades obtenus au cours du service militaire.

C'est seulement en écoutant ce qui a été fait et comment c'est « raconté » que l'on peut recoller aux critères de comportement.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

Etre attentif aux comportements non verbaux

L'observation du langage non verbal.
Etre attentif à la cohérence entre le verbal et le non verbal :

Le regard

Si le regard est constamment fuyant, il y a là une anomalie ; si le regard est assuré la plupart du temps, mais qu'à certains moments il fuit, il y a là un phénomène de discordance.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

Etre attentif aux comportements non verbaux

La voix

Le ton monotone, monocorde, quel que soit le sujet abordé, est peut-être là rançon d'un excès de contrôle que s'impose le candidat pour masquer sa gêne.

La posture et les gestes

Le candidat recule t- il pour se protéger ? Avance-t-il pour convaincre ? Est-il rigide ? A t- il toujours la même posture ?

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

Quelques comportements qui doivent vous rendre réticents sur l'embauche d'un candidat

Excès de fébrilité dans l'exposé.

Ne pose que peu de questions ou des questions vagues sur le futur travail ou sur l'entreprise.

N'apporte que des réponses vagues aux questions posées.

Fuit votre regard pendant l'entretien.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

Quelques comportements qui doivent vous rendre reticent sur l'embauche d'un candidat

Excès de confiance. Essaie de faire du cinéma devant vous.

Mal à l'aise face aux questions d'argent : soit ne s'intéresse qu'à cet aspect du poste ; soit n'arrive pas à exprimer ses aspirations à ce sujet.

Enquêter :
Elaboration et vérification d'hypothèses

Quelques comportements qui doivent vous rendre réticents sur l'embauche d'un candidat

N'écoute pas : ne vous laisse pas finir vos phrases mais embraye de suite sur ce qu'il croit avoir perçu de vos intérêts.

Dit du mal de ses employeurs passés. Manifeste un désir évident de sécurité.

Faire la synthèse

La fiabilité de l'entretien est augmentée lorsque l'interviewer :

Prend des notes pendant l'entretien

Évalue les informations obtenues après l'entretien

Classe les informations sur le candidat selon un plan qui correspond aux critères de la définition du poste et du profil.

Utilise le même plan d'évaluation pour tous les candidats à un même poste.

Faire la synthèse

L’intérêt de cette méthode est évident.

Elle permet en effet :

D’être sûr d’avoir exploré le même type de caractéristiques pour chaque candidat et donc de pouvoir réellement les comparer entre eux.

D’avoir une évaluation du candidat directement utilisable en termes de prédiction au poste à pourvoir.

Faire la synthèse

Analyser les points forts et les points faibles

Il peut être utile de faire une synthèse de l'évaluation du candidat en points forts et points faibles.

Plusieurs précautions sont cependant à observer :
Etre critique vis- à- vis de cette évaluation finale.

Les informations obtenues permettent- elles réellement d'aboutir à des conclusions sur le candidat ?

Où ne s'agit- il pas de généralisations trop hâtives ?

Faire la synthèse

Définir dans la mesure du possible les points forts et les points faibles en terme de comportements dans telle ou telle situation, plutôt qu'en terme de personnalité.

Exemples : Ecrire : « a du mal à donner des ordres à ses subordonnées pour des tâches désagréables » plutôt que « timide » ou « tend à prendre des décisions stratégiques trop rapidement et avec peu de concertation » plutôt qu'impulsif.

Les termes de personnalité comme timide, impulsif sont trop généraux, ils supposent qu'une personne a le même type de réactions dans toutes les situations, ce qui est souvent faux.

Faire la synthèse

On peut être à l'aise avec ses subordonnées et être un bon meneur d'hommes tant que la situation est favorable, et se sentir embarrassé si des circonstances difficiles vous obligent à leur confier des tâches désagréables ou pénibles.

Le terme timide ne fait pas la distinction.

Les termes de comportement sont plus spécifiques, plus situationnels et ils permettent de mieux analyser les capacités du candidat à s'adapter au poste à pourvoir.

Faire la synthèse

Pondérer l’importance de ces points forts et points faibles en fonction des caractéristiques du poste à pourvoir.

Pondérer l’importance des points forts et points faibles entre eux.

Exercice

L’objectif de l’entretien étant de reconnaître les individus dont les dispositions personnelles :

- Expériences
- Compétences
- Performances
- Potentiels

paraissent favorables aux besoins de l’entreprise,

il convient d’apprendre à les différencier.

Exercice

- Les expériences :

Ensemble des situations vécues par une personne, qui ont été pour elle l'occasion d'apprentissages, tant sur le plan théorique (enseignements, formations) que pratique (actions réalisés) ou relationnel (toute occasion d'échanger avec autrui).

- Les compétences :

Les connaissances théoriques, les savoir- faire techniques et les comportements personnels permettant de maîtriser et de réaliser des actions plus ou moins complexes, avec une certaine marge d'autonomie.

Exercice

- Les performances :

Ce sont les résultats dans la tenue d'un poste, en fonction d'objectifs préalablement définis et dont il est possible de contrôler ou de mesurer l'avancement.

- Les potentiels :

Ce sont les dispositions personnelles favorables d'un individu permettant de se risquer à une estimation de ses possibilités d'évolution professionnelle.

Différencier les notions d'expérience, de performance, de compétences et de potentiel

	Expérience	Compétence	Performance	Potentiel
1) Elle a fait de la vente chez X.				
2) Elle est très astucieuse.				
3) Elle sait régler cette machine.				
4) Elle a réussi à régler ce conflit.				
5) Elle a suivi un stage de traitement de texte.				
6) Elle est consciencieuse.				
7) Elle a obtenu le prix de la meilleure vendeuse.				
8) Elle maîtrise toutes les étapes de cette opération.				
9) Elle est dynamique.				
10) Elle a terminé son projet bien avant les délais.				
11) Elle a déjà encadré une équipe.				
12) Elle connaît le droit des affaires.				
13) Elle est organisée et méthodique.				
14) Elle a décroché le marché du siècle.				
15) Elle a remplacé Y pendant son absence.				
16) Elle a démarché des PME.				
17) Elle sait rédiger un contrat de vente.				

Différencier les notions d'expérience, de performance, de compétences et de potentiel

	Expérience	Compétence	Performance	Potentiel
1) Elle a fait de la vente chez X.	x			
2) Elle est très astucieuse.				x
3) Elle sait régler cette machine.		x		
4) Elle a réussi à régler ce conflit.			x	
5) Elle a suivi un stage de traitement de texte.	x			
6) Elle est consciencieuse.				x
7) Elle a obtenu le prix de la meilleure vendeuse.			x	
8) Elle maîtrise toutes les étapes de cette opération.		x		
9) Elle est dynamique.				x
10) Elle a terminé son projet bien avant les délais.				
11) Elle a déjà encadré une équipe.	x			
12) Elle connaît le droit des affaires.		x		
13) Elle est organisée et méthodique.				x
14) Elle a décroché le marché du siècle.			x	
15) Elle a remplacé Y pendant son absence.	x			
16) Elle a démarché des PME.	x			
17) Elle sait rédiger un contrat de vente.		x		

Jeux de rôles

- Sur l’un des 3 thèmes vus (formation, expérience, extra professionnel) 1 personne incarne le rôle du recruteur et questionne, écoute et relance, 1 autre personne qui joue le rôle du candidat.