

Centre ministériel **de valorisation
des ressources humaines** (CMVRH)

CVRH d'Aix-en-Provence

**GUIDE POUR LA CONDUITE
D'UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT**



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE
www.ecologique-solidaire.gouv.fr

MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES
www.cohesion-territoires.gouv.fr

1 Les enjeux du recrutement

Le processus de recrutement intègre différentes phases, à enjeux pour le recruteur :

- **l'identification du besoin**
- la définition des missions et des compétences requises dans un poste donné (cf fiche de poste)
- la publication de l'offre de poste
- **une phase active d'entretien et de sélection**
- une phase d'accompagnement indispensable à la prise de poste

Pour mémoire, la phase amont **d'identification du besoin** doit permettre au recruteur de répondre aux questions :

Cas de figure	Objectifs et contexte	Questions à se poser
Création de poste	Développer une activité dans un contexte de nouveauté (orientations stratégiques, environnement externe, nouvelles technologies) Modifier l'organisation de travail interne Modifier l'emploi Parer à un surcroît d'activité	L'activité peut-elle être prise en charge par une seule personne (en termes de compétences, de volume et nature d'activités) ? Quelles sont les causes de cette augmentation de la charge de travail ? L'organisation du travail doit-elle être modifiée ? Nature du poste dans 3/5 ans ?
Départ définitif d'un agent (mobilité, retraite)	Assurer la continuité du service	Le départ est-il lié à l'environnement de travail : - dysfonctionnement (conditions de travail, climat social, salaire, rattachement hiérarchique) - activité normale (turn-over moyen, retraite, fermeture d'un service) Le poste doit-il être remplacé à l'identique ? Doit-on le réaménager ?

D'une façon générale, les enjeux du recrutement pour le recruteur et le recruté sont :

Pour le recruteur :	Pour le recruté :
• Faire évoluer les postes et les organisations • Mieux connaître le potentiel des candidats • Maintenir les compétences • Injecter des compétences nouvelles	• Construire un projet personnel et professionnel • Postuler sur un emploi attractif • Utiliser ses compétences et en acquérir de nouvelles

2 Les étapes du recrutement

AVANT	:	Se préparer
PENDANT	:	Conduire l'entretien, explorer, rechercher
APRÈS	:	Choisir et intégrer le recruté

2-1 Étape 1 : Se préparer

A partir de la fiche de poste, le recruteur doit **hiérarchiser les compétences recherchées** chez le candidat.

Pour cela, il lui appartient de **définir des critères de recrutement**, parmi les compétences, à hiérarchiser selon :

- **les compétences nécessaires, essentielles (critères de 1^{er} rang) : sans celles-ci le candidat peut être « éliminé »**
- **les compétences à développer (critères de 2nd rang) : possibilité de les acquérir une fois l'agent en poste, par des actions de professionnalisation (tutorat, compagnonnage, formation prise poste, formation continue...)**
- **les compétences peu importantes au moment du recrutement**

NB : Cette réflexion préalable est idéalement à conduire en amont de la préparation de l'entretien, au moment de la rédaction de la fiche de poste.

Une première analyse des candidatures (CV, lettre ou mail de motivation) est alors possible, au regard des compétences retenues.

Critères objectifs	Critères de forme
Statut/état civil	Présentation
Formation, langues	Qualités rédactionnelles
Expériences professionnelles / compétences	Longueur, gestion de l'espace
Autres expériences professionnelles	Clarté, cohérence
	Style, vocabulaire
Critères de fond	
Cohérence des expériences	
Clarté des motivations	
Complémentarité CV / lettre	

Au cours de cette analyse de documents, **des biais perceptifs** peuvent influencer le recruteur et agir sur son objectivité

- Le groupe social, le niveau de diplôme et le diplôme
- L'âge, le sexe, la situation matrimoniale
- Les stéréotypes (pouvant amener des choix irrationnels)



- L'effet de halo



- La sympathie
- La similarité
- Le physique
- La "première impression"
- L'ordre des candidats ou les candidatures providentielles

Il peut être intéressant pour le recruteur d'identifier ses critères naturels de sélection, en réalisant un auto-diagnostic : « **Quel genre de recruteur êtes-vous?** » (cf annexe 1)

2-2 Étape 2 : Conduire l'entretien, explorer, rechercher

➡ Choix du type d'entretien

Ce n'est pas :

- Un monologue
- Un interrogatoire
- Une conversation de salon
- Un débat
- Une confession
- Un entretien « psy »

C'est :

- Un échange d'informations

➡ Les styles d'entretiens individuels

Non directif	Semi-directif	Directif
Entretien centré sur la personne	Entretien encadré par quelques questions préparée	Entretien centré sur la récolte d'informations précises
Le candidat s'exprime librement et oriente seul son discours – il peut faire toutes les associations qu'il souhaite	Le candidat s'exprime dans le cadre fixé par le recruteur – il peut faire des associations sur le thème fixé	Le candidat donne des réponses brèves et argumentées sans élargir par des associations
Le recruteur pose une question large dès le début de l'entretien	Le recruteur formule sa 1ère question pour que le candidat aborde naturellement tous les thèmes prévus. Le recruteur posera les questions sur des thèmes qui n'ont pas été abordés par le candidat	Le recruteur pose des questions précises
Exemple de question : « Parlez-moi de votre parcours »	Exemple de question : « Présentez les responsabilités principales qui vous ont été confiées durant votre carrière »	Exemple de question : « Expliquer les responsabilités qui vous ont été confiées durant votre dernier poste »

➡ La posture professionnelle du recruteur

Une pratique **d'écoute active*** dans le cadre d'un entretien semi-directif ou guidé

Avec 4 risques classiques

- Le recruteur parle trop
- Le recruteur ne pose des questions que sur les domaines qui lui sont familiers et a tendance à négliger les autres
- Le recruteur a tendance à faire deviner au candidat la réponse qui lui fera bonne impression
- Le recruteur passe trop vite des faits aux conclusions.

3 questions récurrentes (avant/pendant/après l'entretien) sont à se poser, indépendamment de toute idée de sympathie/empathie :

- Ai-je envie de travailler avec ce(tte) candidat(e) ?
- A t'il (elle) envie de travailler avec moi sur ce poste, dans ce service, dans ce contexte ?
- Comment puis-je objectiver mon ressenti ?

** Écoute bienveillante : en situation de face à face où le professionnel écoute activement l'autre.*

➡ Exemples de questions à poser

CF annexe 2 : des exemples de questions à poser, à adapter par chaque recruteur et à compléter en fonction des compétences nécessaires retenues.

En résumé :

4 conditions de base régissent l'entretien de recrutement

- 1- Une chronologie dans la progression : aborder les étapes dans un ordre défini **(cf annexe 3)**
- 2- Des techniques d'entretien avec 2 compétences principales : savoir écouter et savoir poser des questions
- 3- Un guide d'entretien (check-list) avec des questions clés
- 4- Une capacité à savoir en permanence : quel est l'objectif de la question ? Et quelle est l'information recherchée sur le candidat ?

2-3 Étape 3 : Après l'entretien

Vous trouverez en **annexes 4 et 5**, 2 exemples de compte-rendus d'entretien, à rédiger par le recruteur à l'issue de l'entretien (et non pendant). Un temps de réflexion est nécessaire et il est déconseillé de remplir ce document pendant l'entretien ce qui pourrait notamment nuire à la qualité de l'écoute. Des prises de note sont bien évidemment possibles, voire conseillées.

Le recruteur doit échanger en fin d'entretien (en phase de conclusion) avec le recruté sur les suites et les prochains contacts, en général par messagerie ; il s'agira également de préciser au recruté le délai dans lequel il sera informé de ces suites.

3 Annexes

Annexe 1 : « Quel genre de recruteur êtes-vous ? »

Annexe 2 : Exemples de questions à poser pendant l'entretien

Annexe 3 : Les différentes étapes de l'entretien

Annexe 4 : Exemple de compte-rendu synthétique d'entretien de recrutement

Annexe 5 : Exemple de compte-rendu d'entretien de recrutement