



04.76.04.76.54    [contact@cadres-seniors.com](mailto:contact@cadres-seniors.com)  
[www.cadres-seniors.com](http://www.cadres-seniors.com)



EIE. Espace Information Emploi  
04 76 57 43 87

## Sept. 2009 **Préparer son entretien de recrutement**

Extrait de « **Conduire sa recherche du 1<sup>er</sup> emploi d'ingénieur ou cadre en entreprise** » (André UZAN .2009)

Se préparer à un entretien de recrutement consiste à répondre le mieux possible à deux ensembles de questions : qu'elle ligne de conduite va adopter le recruteur ?  
- quelle ligne de conduite vais-je adopter selon le type d'entretien de recrutement ?

### **1. Mon futur interlocuteur.**

C'est, généralement, le cadre de l'entreprise chargé du recrutement. C'est pourquoi nous retiendrons, ici, cette situation, laissant le lecteur transposer la réflexion à d'autres situations (Cabinets, etc.).

*1.1. Quelle est la fonction du recruteur. ?*

*1.2. Que type de candidat recherche-t-il en général ?*

Des candidats capables de :

- remplir le **rôle défini** (efficacité, respect des procédures et des échéances).
- pallier au mieux les **insuffisances de la définition** du rôle et des procédures en : coopérant avec les autres - suggérant des améliorations - veillant à l'amélioration du niveau de compétences de soi et des autres - promouvant l'entreprise aux yeux de l'extérieur.
- faire preuve spontanément, de l'initiative requise par l'intérêt de l'entreprise.

Donc, deux grandes catégories de compétences attendues :

- Une compétence **technique** ; en fait, la dimension technique de la compétence.
- Une compétence **relationnelle** et une attitude « positive » (voir ci-dessus).

Concernant les débutants, la crainte majeure du recruteur est que le nouveau recruté tarde à abandonner l'attitude scolaire pour prendre l'attitude professionnelle.

*1.3. Quel « profil » de candidat recherche-t-il cette fois ?*

La rédaction d'une **offre** d'emploi relève de l'artisanat et ne doit pas **être lue « à la lettre »**.

- Tout recruteur cherche à attirer suffisamment de candidats mais sans être noyé par la masse;
- La publication coûte et le recruteur ne peut énoncer que ses exigences essentielles.
- Concernant les critères vérifiables, tout recruteur tendra à afficher les exigences maximales, sachant qu'il lui sera toujours possible de retenir le candidat qui s'en rapproche le plus;
- Concernant les qualités personnelles requises, il indiquera la ou les deux qualités dont l'absence risque de conduire à l'échec ; mais il sait bien, par ailleurs, que la réussite, elle, dépend d'un ensemble complexe de qualités, de motivations et de circonstances.

*1.4. Pourquoi veut-il me recevoir en entretien de recrutement ?*

Mon CV a « dit » au recruteur ce que j'ai acquis et réalisé ; en matière de formation, d'expérience professionnelle et d'expérience extraprofessionnelle ;

Ma LM a « dit » au recruteur pourquoi je suis candidat et en quoi je suis un bon candidat pour lui.

Au total, mon « profil » lui a paru assez proche de celui qu'il recherche ; éventuellement, son attention a été attirée par tel ou tel point particulier de mon dossier

### 1.5. Que va-t-il chercher à vérifier lors de l'entretien de face à face ?

Il doit **vérifier** ses hypothèses et impressions en rencontrant les candidats en face à face  
Par ailleurs, il implique dans le processus le ou les chefs de service concernés afin que la décision prenne en compte tous les types de besoins et soit collégiale.

Après m'avoir accueilli, s'être présenté, avoir fait une brève présentation du poste à pourvoir, le recruteur m'invite à me présenter puis engage le dialogue.

Ses questions ont, en principe, l'objectif de mieux **me connaître**, de **tester** mes compétences techniques et relationnelles, d'estimer ma détermination à avoir le poste et mon degré de préparation à l'emploi visé ; par exemple :

- mieux savoir ce que j'ai vraiment fait au cours d'un stage; pourquoi j'ai fait tel choix, etc.
- estimer la priorité que je donne à son offre de poste, mes exigences financières et autres, le moment au plus tard auquel je peux donner ma décision, etc.;

Le recruteur sait qu'il est en position de force mais il doit créer un climat de compréhension s'il veut me connaître et ne doit pas détériorer l'image de marque de l'entreprise sur le marché du travail.

### 1.6. Ses outils : le guide de l'entretien.

Liste des critères :

- *Motivation, intérêt pour l'entreprise qui recrute*

Objectif = estimation du degré et de la durée d'engagement dans l'entreprise.

- *Motivation, intérêt pour le type de poste.*

Objectif = évaluation du degré de préparation et du fondement du choix du candidat.

- *Capacités techniques d'accomplir la fonction ou d'y parvenir rapidement.*

Objectif = évaluation de la pertinence de la « boîte à outils » et de la vitesse de « transposition » de son expérience dans l'entreprise.

- *Capacités relationnelles d'accomplir la fonction.*

Objectif = évaluation de la capacité de donner et d'obtenir de la collaboration ; de s'intégrer, etc.

Concernant le jeune diplômé : évaluation particulière des capacités suivantes : d'adopter l'attitude professionnelle (repérer les problèmes..) ; de prendre en compte les contraintes non techniques, etc.

- *Capacité de devenir à terme un bon cadre dirigeant.*

Objectif = évaluation du goût d'entreprendre et de décider, de la capacité de « leadership ».

Trame de questionnaire

- *Présentez-vous et présentez les atouts que vous pensez avoir pour le poste*
- *Pourquoi nous avoir choisis et par comparaison avec qui ?*
- *Pourquoi avoir choisi ce poste plutôt qu'un autre ?*
- *Quelle est la situation la plus proche de l'emploi offert que vous ayez vécue ?*
- *Concernant le poste offert, quelles sont les difficultés principales à surmonter (ou quelle est la difficulté principale) et quelles capacités et qualités personnelles sont nécessaires pour réussir ?*  
(NB : =prendre une situation simulée pour voir comment il l'analyse et ce qu'il propose)
- *Quelles sont les questions que vous voulez nous poser ?*
- *A la fin de l'entretien, finalement quels sont vos atouts pour le poste ?*

### 1.7. Son outil pour choisir la grille d'évaluation.

**Grille d'évaluation des candidats au poste de** xxxxxxxxx

**NB = 1=Très bon; 2= moyen, 3= mauvais**

**Motivation pour l'entreprise et projet professio.**

- Fondements du choix

- Vision du parcours souhaité

- Clarté des attentes

- Qualité de l'engagement

- Qualités de futur cadre

Candidat 1			Candidat 2		
1	2	3	1	2	3
*					*

<b>Motivations pour le poste</b>	*			*		
- Fondements du choix						
- Qualité de la vision (proces. interlocuteurs, etc.)						
- Qualité de la préparation						
<b>Compétences techniques</b>		*		*		
- Qualité de la "Boîte à outils".						
- Vitesse de transposition d'expérience						
- Prise en compte des contraintes industrielles						
<b>Compétences relationnelles</b>		*				*
- Capacité à coopérer						
- Capacités de leadership						
- Capacités de négociation						
- Capacités d'initiative						
<b>Désir d'en savoir plus.</b>	*					*
- Pertinence des questions.						
- Exigences (Salaire + autres)						
- Délai de disponibilité						

## 2. Ma ligne de conduite selon l'entretien de recrutement

### 2.1. Lors de l'entretien de face à face (dans un lieu, par téléphone, par webcam)

Un entretien de recrutement de face à face n'est pas une conversation entre amis, ni un interrogatoire, ni un débat entre adversaires mais simplement un moyen de savoir si on se convient, si on est d'accord pour se choisir réciproquement comme collaborateur de travail.

#### 2.1.1. L'attitude générale à respecter

- **Je considère que mon objectif n'est pas d'obtenir le poste mais de savoir si le poste me convient bien et qu'alors les recruteurs sont des "alliés" privilégiés parce qu'ils m'aident à y voir plus clair.**
- 
- Je me prépare au mieux à l'entretien en me mettant à la place du recruteur et, si possible, en simulant l'entretien;
- Je suis ponctuel et dans une tenue classique (ni endimanché ni débraillée); je salue cordialement (sans excès) laissant apparaître que je suis heureux d'être là et j'attends que le recruteur m'invite à m'asseoir et ouvre l'entretien;
- Je réponds authentiquement aux questions sans jamais tricher ;
- Je ne considère aucune question comme agressive, même si elle l'est, mais comme une indication de ce que le recruteur cherche à savoir et comme une opportunité de mieux me faire connaître;
- Je considère normal de n'avoir pas toujours réponse claire à toutes les questions qu'on me pose mais je cherche à réfléchir à haute voix et à donner une réponse provisoire;
- Je ne livre jamais d'informations négatives sur les entreprises qui m'ont reçu en stage ;
- Je ne livre jamais d'informations sur les autres entreprises qui m'ont reçu(e) mais je donne honnêtement au recruteur mon classement provisoire des emplois et la date à laquelle je pourrais donner une réponse définitive;
- Je ne quitte pas le lieu d'entretien sans être au clair sur la suite détaillée des opérations (qui informe qui et quand, etc.).
- Après chaque entretien, je rédige un compte-rendu écrit, tente de dresser un bilan de mon comportement et prend note des échéances, propositions ou promesses faites, etc.

Si cela a été convenu lors de l'entretien, j'adresse au recruteur une lettre le remerciant de son accueil, en joignant un compte-rendu de l'entretien, les informations promises etc.

### 2.1.2. *Les attitudes en situation d'entretien*

Lorsque, par exemple, on fait part à un interlocuteur de la difficulté qui nous préoccupe, ce dernier tend à prendre l'une des attitudes suivantes :

**-L'évaluation** : il donne tout de suite son opinion, comme on "donne la leçon" et sans chercher d'abord à mieux comprendre la difficulté éprouvée, les termes du problème.

**-La décision**: il dit tout de suite ce qu'il faut ou faudrait faire.

**-Le soutien** : il essaie tout de suite de minimiser, consoler, "disant" ainsi à l'autre qu'il est faible etc.

**- L'enquête** : il essaie tout de suite d'en savoir plus "disant" ainsi à l'autre qu'il n'a pas su explorer les causes de sa difficulté.

Par contre, chacun a pu un jour découvrir avec plaisir et reconnaissance, l'aide que lui apportait un interlocuteur qui adoptait l'attitude suivante :

**-La compréhension** : elle consiste à montrer à l'interlocuteur qu'on cherche vraiment à le comprendre et non pas à le juger, ni à décider à sa place, ni à le consoler, ni à vérifier ; qu'on cherche, en fait, à l'aider à voir plus clair en lui-même en utilisant la reformulation;

- reformulation- reflet en lui servant de miroir (ex: vous voulez dire que .....)

- reformulation - clarification (ex: si j'ai bien compris, l'essentiel du problème est ...); Alors, l'interlocuteur ne se sent plus seul et n'est plus prisonnier de son problème; il peut prendre du recul et exercer à nouveau son pouvoir de réflexion.

Cette dernière attitude est indispensable dans les relations de travail et le recruteur peut vouloir vérifier si le candidat la pratique.

### 2.1 3. *Attitudes psychologiques et attitude physiques. Importance du premier contact.*

Chacune de nos attitudes se révèle aussi par des postures physiques et des gestes bien connus des recruteurs : posture défensive de la crainte (repliement des bras, fuite du regard et de la voix); impatience de l'attitude de décision (agitation du corps, hauteur de la voix), ouverture et disponibilité de l'attitude de compréhension (l'avancée du buste, centrage du regard sur l'interlocuteur, mimiques de compréhension...).

A cet égard, le **premier contact** est particulièrement révélateur. Généralement, trois types de réactions se déclenchent : une réaction affective (plaisir ou déplaisir de la rencontre); une réaction intellectuelle (intérêt ou pas pour l'autre); une réaction physique (tonus mobilisé pour la rencontre ou pas). Chacun a pu expérimenter la froideur de l'accueil dit "administratif", accueil composé d'indifférence pour la rencontre et pour l'interlocuteur. Chacun a sans doute, aussi, pu apprécier le plaisir d'un accueil chaleureux ! On comprend mieux alors que le premier contact puisse déterminer l'ambiance générale de l'entretien.

### 2.1.4. *Convaincre et persuader*

On ne peut espérer convaincre ni persuader quelqu'un si on ne connaît pas ses motivations.

Convaincre, faire partager mon opinion, etc. conduit à utiliser les méthodes suivantes :

**-L'explication**: c'est la méthode la plus courante et la plus banale.

**-La référence** : je cite une personne ou une expérience censées « prouver » ce que j'avance;

**-L'analogie** : j'utilise une situation analogue à la mienne comme moyen de soutenir ce que j'avance.

**-L'alternative** : je présente les termes du choix à faire, par exemple, entre un candidat expérimenté et un candidat débutant en tentant de montrer que le choix d'un débutant présente des avantages.

Persuader, conduire à faire exige d'utiliser les méthodes suivantes :

**-La compréhension** de ce qui détermine chez l'interlocuteur soit l'envie d'agir, d'accepter l'innovation et le risque, soit la crainte, la résistance au changement, à l'inconnu, etc.

**-La force d'affirmation** : c'est la force du convaincu mais elle a des limites.

**-La réduction de l'incertitude et des risques**: la force de persuasion peut produire ses plus grands effets là où l'incertitude du recruteur est la plus forte.

Le recruteur a sûrement des convictions inébranlables sur certaines exigences du poste mais on peut penser qu'il a plus d'incertitudes sur d'autres aspects. C'est ici qu'on peut persuader, en réduisant les craintes et en stimulant la prise de risques calculés.

**-La réfutation des objections**: une objection même « brutale » n'est pas une agression ; elle me signale seulement que mon interlocuteur n'adhère pas à mon discours soit parce qu'il a une conviction inébranlable soit parce que j'ai mal ajusté mes arguments à ses préoccupations ou motivations.

Parfois le ton utilisé indique la nécessité d'abandonner la partie ; souvent c'est beaucoup plus flou et, dans tous les cas, l'erreur majeure est de chercher immédiatement à réfuter.

D'abord, on doit vérifier qu'on a compris l'objection ; ce qui s'obtient en transformant l'objection en question ou, mieux, en alternative et en obtenant au moins l'accord tacite de l'interlocuteur. Puis, on décide soit de donner raison à l'interlocuteur jugé inébranlable soit de mieux ajuster son argumentation.

#### 2.1.5. Les limites de mes « armes »

On ne peut réussir à convaincre et persuader un recruteur sans avoir bien présent à l'esprit les limites des « armes » dont on dispose lors de l'entretien.

- Je ne **peux pas démontrer** mes compétences par des actes opérés devant le recruteur; je ne peux recourir qu'à la parole et à la posture (« langage du corps »).

- Le recruteur ne peut me juger sur des résultats observés par lui et doit faire des estimations et des prévisions – prédictions à partir de ce que je lui dis et de ce qu'il ressent.

Certains recruteurs tentent des palliatifs en recourant à la simulation en cours d'entretien ou en organisant des entretiens de mise en situation, etc. mais la limite est incompressible.

Dès lors, le recruteur attend que les réponses qu'il reçoit, réactions verbales et posturales, répondent à ses besoins d'informations, **réduisent son incertitude et facilite sa prédiction.**

Pour être convaincant, un candidat ne peut pas faire seulement état de ses compétences et de sa motivation, il doit dire, par la parole et la posture, en quoi et pourquoi ses acquis et sa motivation sont prédictifs de succès dans le poste.

#### 2.1.6 Réponses aux questions « floues »

Il arrive que le recruteur pose une question un peu vague en vue de tester ma capacité de comprendre les attentes d'un interlocuteur, d'organiser une réponse à une question complexe, de réfléchir à haute voix, d'être lucide sur moi-même, etc.

Voici un exemple de question et une stratégie de réponses

*Question : Parlez-moi de vous ? Qui êtes-vous ?*

Je ne peux répondre, en fait, qu'en adoptant des points de vue successifs celui de l'âge, de la formation, de l'expérience; des objectifs professionnels, des espoirs et des craintes; des traits de personnalité, etc.

Question au recruteur ; dois-je choisir moi-même le point de vue ou préférez-vous le faire?

*Question : Quel est votre atout majeur ?*

On peut penser que l'atout majeur n'est pas le même selon la situation (la force de caractère est parfois un handicap); s'il faut n'en sélectionner qu'un : peut-être, finalement, la capacité d'adaptation.

#### 2.1.7. En entretien à plusieurs recruteurs

La situation se complique un peu s'il y a un "jury" de plusieurs recruteurs semblant avoir des préoccupations différentes. Le pari le plus risqué est, alors, de chercher à plaire exclusivement à l'un. L'idéal, ici, est d'être capable de montrer comment ma réponse prend en compte les préoccupations de chaque recruteur (par exemple, voici un type de réponse destinée au chef hiérarchique et au DRH : *aujourd'hui, c'est la recherche appliquée qui me passionne mais j'espère plus tard explorer le domaine du management sans doute aussi passionnant, etc.*)

### 2.2. Lors de l'entretien express (« Speed networking » ou « Speed-recruiting »)

C'est une transposition du « speed-dating » : réunion de plusieurs candidats et de plusieurs recruteurs chacun pouvant rencontrer successivement tous les d'interlocuteurs durant 5 à 10 minutes et choisir rapidement avec qui prendre rendez-vous ultérieur ;

L'hypothèse admise, ici, est que c'est la première impression qui compte

**Conditions principales de la réussite :**

- Donner la première impression la plus favorable ; ce qui dépend du plaisir que l'on prend à la rencontre ; de l'intérêt que l'on porte à son interlocuteur et de sa disposition à coopérer avec lui.
- Donner de soi et de sa candidature une présentation synthétique et claire.
- Répondre directement et franchement à ses questions.
- Ne pas quitter la table sans savoir quelle suite est donnée à l'entretien, par qui, quand, etc.

### 2.3 Lors de l'entretien collectif.

Voici un exemple d'entretien collectif racontés par un candidat à un poste d'ingénieur de « Chargé d'études cosmétiques ».

- Réunion de 15 candidats avec le directeur des RH et le futur supérieur hiérarchique :

- Présentation de chaque participant aux autres et exposé des recruteurs sur l'entreprise et le poste ;
- Questions posées auxquelles chaque candidat doit répondre à son tour :  
*Pourquoi avez-vous choisi cette offre d'emploi ? Qu'a-t-on en commun ? Qu'est-ce qui vous attire encore plus que le poste ? Quel serait un réel frein à votre réussite dans le poste ? Qu'attendez-vous de nous pour réussir ?*
- Autres questions : *Quel a été votre plus grand défi ? Comment l'avez-vous abordé ? Quel a été le résultat ? Si vous commencer demain à 8h, qu'est-ce que vous faites et dans quel ordre ?*
- Après délibération, 3 candidats sont retenus pour les entretiens individuels de l'après-midi.
- Durée de l'entretien = une heure dans un climat très cordial.
- Questionnaire de personnalité à remplir : une série de qualificatifs est soumise et le candidat doit cocher un « niveau » allant de beaucoup à pas du tout.
- Après délibération, un candidat est retenu.

Par rapport à l'entretien classique de recrutement, trois difficultés nouvelles surgissent qui exigent du candidat de :

- prévoir le type de situation dans laquelle il peut être placé et les qualités principales recherchées ;
- se préparer à présenter sa candidature sous la pression de la « concurrence » des autres ;
- se préparer à démontrer ses compétences techniques et ses compétences relationnelles par des actes si les recruteurs simulent une situation concrète.

#### **Conditions principales de la réussite**

- Présentation de sa candidature :

L'important est d'avoir bien présent à l'esprit l'essentiel des paragraphes « Vous » et « Moi » de sa lettre de motivation ; d'avoir quelques synonymes à utiliser pour rompre la monotonie de la répétition et d'écouter les autres dans une attitude de compréhension et non de comparaison avec soi

On présente sa candidature comme si on est seul.

Pour montrer qu'on a tout écouté et qu'on sait prendre en compte la « concurrence », on peut dire qu'on partage avec un autre bon candidat tel avis ou tel goût ou telle expérience (ex. comme X j'aime A, je souhaite B, je pense C, etc..) mais on met en valeur ses préparations et réalisations sans jamais comparer son niveau de motivation ou de compétence à celui des autres car c'est là le travail du recruteur.

- Démonstration de ses compétences techniques.

On ne peut échapper à la nécessité de prévoir plusieurs types de situations à simuler et de se préparer à chacune d'elle.

- Démonstrations de ses compétences relationnelles, en particulier dans le travail en groupe et le leadership.

Dans tout groupe de travail, on peut observer trois grands types de comportement, chaque participant ayant tendance à jouer tel rôle plutôt que tel autre :

- Certains tendront à faciliter l'accomplissement de la tâche du groupe (rôle de tâche) ; par exemple, en amorçant la discussion, proposant des idées nouvelles, réorientant le groupe vers l'objectif, etc.
- D'autres tendront à faciliter la création et la maintenance d'un climat de coopération (Rôle de solidarité) ; par exemple, en facilitant la participation des autres ou en proposant des compromis.
- D'autres, enfin, tendront à se préoccuper d'eux-mêmes plus que du groupe (Rôles individuels) ; par exemple, en restant passifs ou en cherchant à dominer le groupe ou en étant toujours « contre ».

#### *Rôles et leaderships dans les groupes*

Seront reconnus comme leaders les membres qui auront le plus fait avancer le groupe vers la réalisation de son objectif mais sans provoquer de réaction de blocage.

Le « leadership de tâche » peut être tenu par plusieurs membres successifs au cours de la même réunion de groupe mais, en général, un leader finit par prévaloir.

Par goût ou faute de mieux, des membres se centrent principalement sur la solidarité du groupe. Ils sont leaders dans ce domaine et deviennent leader général lorsque la cohésion du groupe est en danger.

D'autres, enfin, refusent de contribuer à la tâche, voire à l'existence du groupe, en provoquant des blocages (rôles individuels). Ce peut être parce qu'ils ont d'autres objectifs mais ce peut être aussi parce qu'ils se sentent exclus ou méprisés.

#### 2.4 Lors du recrutement sur jeux d'entreprise.

C'est, en fait, un mode de sélection avant entretien de face à face. Il tend à se développer rapidement mais n'est utilisé que par les très grandes entreprises.

Des groupes de 3 à 5 étudiants sont mis en situation de se préparer à gérer puis de gérer une entreprise simulée. Les candidats sont ainsi mis dans la situation la plus proche possible de la gestion réelle et il est facile, à la fin, d'observer quelle équipe a le mieux réussi l'épreuve.

Il est difficile de contester que cette situation exige la plupart des qualités nécessaires à la gestion d'une entreprise ou d'un de ses départements

Les conditions du succès d'une équipe paraissent être clairement les suivantes :

- réunir un groupe totalement décidé à être recruté par l'entreprise proposant le jeu ;

- composer le groupe de telle sorte que soient réunies la plupart des compétences techniques nécessaires à réussir le jeu et construire la cohésion du groupe en clarifiant les objectifs, les rôles, les modes de résolution des conflits etc. et en dressant une sorte de « contrat d'association ».