

LES DIFFERENTES ETAPES DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

*Savoir mener un entretien d'embauche c'est d'abord savoir mener un entretien d'investigation
(du côté de l'interviewé et du côté de l'intervieweur)
puis savoir mener un entretien de négociation*

Un entretien de recrutement est une situation de communication. Il met en présence deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision :

- le responsable qui recrute décidera d'embaucher ou de ne pas embaucher le postulant ;
- le candidat décidera d'accepter ou de refuser le poste proposé.

Il est essentiel d'avoir toujours bien présent à l'esprit cette double problématique. Un entretien de recrutement doit offrir à chacun la possibilité de recueillir les informations nécessaires et suffisantes pour étayer sa décision.

C'est une situation stressante pour chacune des parties. Les deux interlocuteurs en présence engagent leur avenir. La qualité de la relation qui s'établit pendant l'entretien, la transparence des informations échangées et le niveau de communication sont les garants d'un recrutement de qualité.

Un recrutement est de qualité lorsque les deux parties sont gagnantes.

La personne qui recrute a trouvé le candidat en adéquation avec le poste, l'équipe et le service ; la personne en recherche d'emploi a trouvé un travail et environnement qui correspondent à ses compétences et à ses aspirations. Ce résultat s'appelle une stratégie gagnant/gagnant.

Quatre conditions de base régissent l'entretien de recrutement :

- une chronologie dans la progression : pour optimiser sa qualité et son efficacité un certain nombre d'étapes doivent s'enchaîner dans un ordre bien défini. Elles permettent de commencer, de faire progresser et de conclure ce type très particulier d'entretien ;
- des techniques d'entretien s'appuyant sur deux compétences principales : savoir écouter et savoir poser des questions ;
- un guide d'entretien, sorte de check-list comportant les questions clés qui seront posées à tous les candidats. Ce guide permettra d'obtenir la certitude que le candidat possède ou non les caractéristiques recherchées. Il permet de ne rien oublier d'essentiel. Il offre une structure qui rend les réponses des candidats comparables grâce à une évaluation réalisée sur des bases identiques.
- Une capacité à savoir en permanence quel est l'objectif de la question et quelle est l'information recherchée sur le candidat

Les étapes d'un entretien de recrutement

Un entretien de recrutement comporte sept étapes :

1. L'accueil du candidat

Cette phase d'accueil consiste à bien positionner et mettre en place le contexte de l'entretien. Elle implique de :

- **vous présenter** : identité, fonction, précision de votre rôle dans le processus de recrutement. Il est important que le candidat sache si vous êtes le décideur et si c'est avec vous qu'il travaillera en cas d'embauche ;
- **rappeler le titre de la fonction pour laquelle vous recrutez**, mais ce n'est absolument pas le moment de décrire le poste ;
- **préciser l'activité du service** et donner quelques informations générales sans développer ;
- **resituer l'objectif de l'entretien**. il est important de rappeler au candidat que l'objectif de cette rencontre est double. Il doit vous permettre de mieux vous connaître et d'analyser avec lui s'il est en adéquation avec le poste que vous avez à pourvoir. Il doit également lui donner la possibilité de déterminer si le poste et service correspondent à ce qu'il recherche. Cela donne le ton quant à la teneur de l'entretien ;
- **indiquer la durée moyenne prévue** pour l'entretien. Présentez au candidat le plan général qui sera suivi. Vérifier si cette durée est compatible avec ses contraintes. Cela donne une certaine visibilité sur ce qui l'attend et doit réduire son stress. Vous pouvez dire par exemple :

« Notre entretien va durer environ une heure ou une heure trente au maximum ; à moins que nous découvrons plus rapidement que le poste ne vous convient pas. Nous allons aborder tout d'abord votre parcours professionnel, puis nous examinerons les compétences nécessaires pour tenir ce poste ainsi que certains aspects essentiels sur vos objectifs et vos attentes. Ensuite, je vous présenterai le détail de la fonction. Pour terminer nous ferons le point sur votre candidature ».

2. La recherche des informations complémentaires par rapport au Curriculum Vitae et à la lettre de candidature ou de motivation

Reprendre le cheminement par lequel la candidature vous est parvenue est un bon moyen pour faire la transition et passer à l'étape suivante. Donnez au candidat quelques informations sur les raisons qui vous ont amené à le sélectionner et à aller plus loin avec lui dans ce processus de recrutement. Cette phase comporte deux volets ; les études et le parcours professionnel. Selon les candidats, leur âge, leur expérience, il sera utile ou non d'approfondir les études suivies.

L'approfondissement du cursus de formation passe par quelques questions essentielles dont l'objectif est de comprendre le rôle de celui-ci dans sa vie professionnelle. Les principales questions que l'on peut poser sont :

- *Pourquoi a-t-il choisi... ?*
- *Quels diplômes a-t-il obtenu ? Quand ? Comment ?*
- *Qu'est-ce qui l'a le plus intéressé ? Pourquoi ?*
- *Qu'est-ce qui l'a le moins intéressé ? Pourquoi ?*
- *Comment a-t-il mis en œuvre, dans sa vie professionnelle, les connaissances acquises ?*
- *Quelles autres études aurait-il aimé suivre ? Pourquoi ?*

Dans tous les cas, vous devez connaître avec le plus de précision possible le contenu des postes occupés par le candidat, ce qu'il a réellement et concrètement fait et les motifs de ses départs.

Reprenez chaque poste (ou stage s'il s'agit de quelqu'un de jeune) occupé par le candidat et demandez-lui ce qu'elle a fait concrètement jusqu'à ce que vous ayez une vision précise de son parcours professionnel et des compétences mises en œuvre.

Les questions à poser lors de cette deuxième phase sont ouvertes, neutres et ce sur tous les postes significatifs :

- *Pourquoi a-t-il choisi cet établissement ?*
- *Pourquoi a-t-il postulé pour cette fonction ?*
- *Comment a-t-il obtenu le poste ?*
- *Quelles sont les dates de prise de fonction et de départ ?*
- *Quelles étaient ses principales activités ou responsabilités ?*
- *Comment les réalisait-il concrètement ?*
- *Quelles sont celles qu'il préférait ? Pourquoi ?*
- *Quelles sont celles qu'il aimait le moins ? Pourquoi ?*
- *Quels résultats avait-il obtenus ?*
- *Quel était son environnement de travail ?*
- *Comment fonctionnait-il avec sa hiérarchie ? Avec ses collègues ?*
- *Quels sont les motifs de départ ?*

Il s'avère également intéressant de demander, pour les derniers emplois occupés, les noms et les coordonnées des personnes que vous pouvez éventuellement contacter. A ce sujet, vous allez vous trouver face à plusieurs comportements. Habituellement, le candidat vous les donnera sans hésiter, tout naturellement. Dans certains cas, vous percevrez des résistances ; il s'agit alors de creuser le pourquoi de ces réticences.

Lorsque vous aurez obtenu cette vision claire du parcours professionnel du candidat, du contenu des emplois occupés, vous pourrez décider si effectivement ce parcours est cohérent avec le profil de la personne que vous recherchez.

Si tel est le cas, vous pouvez alors entreprendre l'étape suivante.

Si tel n'est pas le cas, expliquez au candidat en vous appuyant sur la base de votre profil de poste et d'après les données objectives que vous avez collectées pourquoi il ne correspond pas à vos attentes. Cela n'est pas facile, mais il est préférable d'arrêter l'entretien et d'expliquer au candidat pourquoi vous l'écourtez plutôt que de poursuivre, en, bâclant la suite.

3. Identification des critères de motivation

Le but de cette phase est de connaître précisément ce qui motive le candidat, la nature de son investissement dans la vie professionnelle et d'en vérifier la cohérence avec la fonction et le service ou l'établissement.

Les critères de motivation sont les besoins qu'une personne, plus ou moins consciemment, cherche à satisfaire dans sa vie professionnelle. Ce sont les valeurs importantes pour elle. Ces critères sous-tendent sa motivation et déterminent ses actes et ses jugements. C'est « le petit vélo qui nous fait tourner ».

Comment connaître les critères de motivation d'un individu ? Simplement en posant la question suivante : *Que recherchez-vous dans le travail ?*

Si les réponses obtenues sont insuffisantes, vous pouvez rebondir en demandant : *Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre vie professionnelle ?*

4. La validation des compétences

Le profil du poste tel que vous l'avez défini comporte un certain nombre de connaissances et/ou compétences. Ce travail préalable a été réalisé avec la plus grande rigueur. Aussi, ne vous contentez pas d'approximations dans la vérification de celles-ci car vous risquez de belles déceptions.

Chaque compétence jugée indispensable doit être vérifiée lors du recrutement. Cette vérification est placée en quatrième position de l'entretien, suffisamment tôt pour ne pas poursuivre inutilement celui-ci si le candidat n'a pas les compétences requises.

Vous pouvez faire la transition dans le déroulement de l'entretien en expliquant au candidat que certaines compétences sont essentielles pour tenir le poste et à ce point de l'entretien, il devient important de vérifier si, effectivement, le niveau de compétence recherché est atteint.

La meilleure méthode pour vérifier l'existence d'une compétence est de mettre le candidat à l'épreuve. Ces épreuves doivent être prévues et préparées avant de recevoir les candidats de façon à pouvoir s'assurer, sans doute possible, de l'existence des compétences nécessaires et indispensables. Ces épreuves peuvent consister en des questions techniques et/ou des mises en situation.

5. La vérification des caractéristiques de personnalité

Parvenir à déterminer si le candidat possède les savoir être tels que définis dans le profil de poste est primordial.

La technique consiste à savoir, lorsqu'on pose une question, quel est son objectif, c'est-à-dire quelle information précise l'on recherche sur la personnalité du candidat. Il s'agit dès lors de poser des questions toujours axées sur l'expérience professionnelle. Elles permettront, après avoir entendu la réponse du candidat, de déterminer son degré de possession de ce savoir être.

Vous allez par conséquent préparer un guide de questions qui a pour objectif de faire émerger dans les réponses des candidats des caractéristiques de personnalité par l'observation des comportements décrits dans les réponses.

A ce stade de l'entretien, vous n'avez posé au candidat aucune question sur sa vie privée, puisque la loi l'interdit, hormis sur les aspects qui ont un lien direct avec l'emploi proposé. Autrement vous pouvez poser une question ouverte, neutre de type : *Et vous, qui êtes-vous ?* Vous créez ainsi un espace d'échange au-delà du professionnel.

A la fin de cette étape, il s'agit de vérifier l'adéquation entre le profil du candidat avec le profil du poste proposé.

6. La présentation de l'établissement, du service, du poste à pourvoir et son environnement

Vous devez maintenant présenter au candidat, de façon succincte mais complète, votre établissement, l'emploi ou poste à pourvoir et son environnement. Pour prendre sa décision le candidat a besoin d'être en possession d'un ensemble d'informations sur le poste afin de pouvoir déterminer si celui-ci correspond à ses aspirations.

De façon générale, sept points clés structurent la présentation d'un établissement, d'un poste ou d'un emploi et de son environnement :

1. le rappel de l'activité de l'établissement, sa date de création, sa taille (nombre de lits et places), son positionnement dans la région et le département si cela est pertinent, son implication éventuelle dans des réseaux et des partenariats, les grandes lignes de son organisation ;
2. votre grade et votre rôle dans l'établissement, en décrivant le cas échéant votre service ;
3. la raison du recrutement envisagé (création, remplacement...);
4. le contenu du poste ou de l'emploi, pour cela il suffit de reprendre la description de poste ou de l'emploi élaborée au début du processus de recrutement ;
5. vos attentes, sur un plan plus qualitatif, sur la relation que vous souhaitez établir avec la personne que vous recrutez ;

6. les contraintes liées aux spécificités du poste ou de l'emploi mentionné dans le profil. Certaines contraintes sont à présenter et il suffit de vérifier si le candidat est prêt à les accepter. D'autres méritent une vérification plus fine car elles relèvent d'éléments constitutifs de la personnalité : par exemple, la ponctualité ou la capacité à faire des heures supplémentaires. D'autres encore, relèvent du contrat de travail, il s'agit de clauses particulières telles la mobilité, etc. ;
7. la rémunération de départ et, le cas échéant, les possibilités d'évolution.

Il est très intéressant et indispensable, après la présentation du poste ou de l'emploi, de demander à la personne ce qu'elle a retenu et compris de votre présentation, comment elle perçoit une collaboration éventuelle. Cette précaution permet de vérifier si elle en a bien assimilé l'essentiel, de connaître sur quels éléments elle met l'accent et si cette perception est en adéquation avec la vôtre.

Il est important de terminer cette étape de l'entretien en invitant le candidat à poser les questions qui lui viennent à l'esprit. Cela lui redonnera, en fin d'entretien, un espace d'expression que vous allez pouvoir observer lorsque la tension commence à se relâcher. Le teneur de ses questions est également révélatrice des sujets qui retiennent son attention et de sa motivation.

Des questions qui peuvent aider ici sont par exemple : « *Quels sont ses atouts pour le poste proposé ? Quels sont ses points faibles ? Que pense-t-il pouvoir apporter au service ?* ».

Il s'agit aussi d'amener le candidat à se positionner et de vérifier que le poste l'intéresse vraiment.

7. La conclusion de l'entretien.

Toutes les phases de l'entretien ont été franchies, il est temps de se séparer du candidat et de conclure. Le mot conclusion a deux acceptions : clore, terminer et réaliser complètement. Savoir conclure implique :

- de faire une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien sur la personne, ses motivations et son intérêt pour le poste ; ainsi que des réserves que vous faites sur certaines lacunes ou aptitudes ;
- demander au candidat s'il désire aborder d'autres aspects qui semblent importants pour étayer sa candidature ;
- remercier le candidat, si cela est approprié, de la qualité de l'entretien que vous avez eu ensemble ;
- informer le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur leurs échéances, le délai à l'issue duquel il aura une réponse.

L'entretien est terminé. Le candidat est parti. Il vous faut immédiatement procéder à l'analyse de l'entretien car vous avez beaucoup d'informations en tête et vos notes « fraîches » sont encore lisibles et compréhensibles.

**A PROPOS DE LA LEGISLATION CONCERNANT
LES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT**

Le législateur a posé un cadre à l'entretien de recrutement sous forme d'obligations et d'interdictions.

Afin que les informations demandées aux candidats ne portent pas atteinte à leur vie extra-professionnelle, elles ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier leur capacité à occuper l'emploi proposé ou leurs aptitudes professionnelles et doivent présenter un lien direct et nécessaire avec celui-ci (art. L. 121-6).