



# L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Avant

Pendant

Après





**SOURCE Recrutement est né d'un constat simple : le recrutement doit profiter du formidable essor des nouvelles technologies pour dépoussiérer ses méthodes, ses process et fiabiliser les embauches.**

Depuis 2017, les consultants des Bureaux de Tours et Nantes vous conseillent et vous accompagnent tout au long de votre processus de recherche d'emploi ou, en tant qu'entreprise, de nouveaux collaborateurs.

Ce livre blanc vous apportera tous les conseils dont vous avez besoin pour vous préparer à passer ou faire passer un entretien et vous donnera des conseils pour vous démarquer de vos concurrents.

# AVANT PROPOS

**Le recrutement est un long processus, qui consiste en la rencontre entre deux besoins : celui exprimé par une organisation (entreprise, association, institution...) et celui d'une personne désireuse de mettre ses qualités au profit de ce projet collectif.**

Les enjeux sont aussi importants pour les uns, comme pour les autres. Il est donc important de ne négliger aucune des étapes nécessaires à la mise en adéquation de ces deux besoins.

L'entretien d'embauche est un moment-clé de ce processus, une phase décisive, mais il ne demeure qu'un maillon et qu'un outil parmi quelques autres. Avant cette étape, doivent intervenir la définition du besoin, la rédaction de la fiche de poste, le choix des canaux de diffusion de l'offre, puis l'évaluation et la sélection des candidatures, le questionnaire de personnalité, le contrôle des références...

Toutefois, cette rencontre, qu'elle soit physique ou qu'elle se réalise à distance, permettra de concrétiser le travail et la démarche préalables réalisés par les deux parties et de mieux situer un candidat parmi d'autres.

En deux décennies, la manière de recruter a évolué, les outils également. Et l'entretien d'embauche n'échappe évidemment pas à ces transformations.

*« Auparavant, le candidat passait une sorte d'examen, il lui fallait plaire, parfois livrer simplement des réponses un peu attendues, note Anne Quentin, consultante associée chez SOURCE Recrutement. Aujourd'hui, l'entretien d'embauche relève davantage de la discussion entre un candidat et une entreprise, il témoigne de ce qu'est devenu le recrutement : une sorte de concordance entre les aspirations et les projets de deux parties, c'est une forme de gagnant-gagnant. »*



**« Ce qui a notamment changé, appuie Gilles Roger, fondateur de SOURCE Recrutement, c'est la place du candidat. Sur de nombreux postes, c'est le postulant qui fait le marché ; cela a changé la façon de procéder. D'une manière générale, le rapport de force s'est équilibré entre recruteurs et candidats. »**

Symbole de ces évolutions, la lettre de motivation est parfois absente du processus de recrutement. D'autres outils viennent accompagner le CV - qui demeure quant à lui central - et notamment les outils numériques, désormais entrés dans le quotidien des recruteurs et des candidats, pour le sourcing (recherche de profils) comme pour les étapes de pré-qualification.

Les réseaux sociaux, LinkedIn en tête, mais aussi les job-boards, agrégateurs d'offres et autres Cvthèques en ligne permettant de mettre en relation les besoins, sont autant d'appuis à la recherche et à la décision. Comme peuvent l'être certaines applications innovantes visant à améliorer l'expérience du recruteur, comme celle du candidat.

L'entretien d'embauche, lui-même, peut se réaliser aujourd'hui par le biais de certains outils numériques, en visio et en direct, ou à l'aide d'entretiens vidéos automatisés pouvant aider à la pré-qualification des candidats.

**« La technologie n'a pas vocation à remplacer l'humain, mais elle peut aider, faire gagner du temps par exemple, estime Gilles Roger. Quoi qu'il arrive, l'entretien physique reste essentiel et difficilement remplaçable. Il doit servir à**

**mieux se découvrir, parfois balayer certains doutes apparus lors des étapes préalables. La transparence et la sincérité des deux parties sont plus facilement perceptibles lors d'une rencontre physique, qui permet également au candidat de découvrir l'environnement de l'entreprise, ce qui peut l'aider à mieux se projeter. »**

Autres évolutions notables dans les processus de recrutement : la prise en considération grandissante du savoir-être du postulant. Des indicateurs qui sont plus facilement mesurés lors d'entretiens de recrutement en présentiel, à travers la communication non-verbale notamment.



## **« LE RAPPORT DE FORCE S'EST ÉQUILIBRÉ ENTRE RECRUTEURS ET CANDIDATS. »**

**« Dans de nombreux métiers, les profils techniques sont similaires. À compétences égales, on va privilégier le savoir-être, argumente Géraldine Bleuse, Consultante recrutement au sein de SOURCE. Les compétences techniques peuvent être améliorées au fil des années, avec de l'expérience engrangée et de la formation complémentaire ; tandis qu'il est plus difficile de faire évoluer le savoir-être d'une personne. »**

Enfin, le recrutement d'un collaborateur relève aussi d'un jeu de séduction mutuel. Le candidat devra plaire, évidemment, mais l'entreprise également. Celle-ci doit donner envie. Et l'image qu'elle souhaite véhiculer à l'extérieur doit transparaître jusque dans ces entretiens de recrutement.



# 01.

**AVANT**  
L'ENTRETIEN

**Page 9 à 14**



# 02.

**PENDANT**  
L'ENTRETIEN

**Page 15 à 22**



# 03.

## APRÈS L'ENTRETIEN

Page 23 à 26



# 04.

## LE MOT DE LA FIN

Page 27 à 29

# LA NOUVELLE EXPÉRIENCE DU RECRUTEMENT







01.  
**AVANT**  
L'ENTRETIEN

# 01.

## Favoriser la rencontre

Le recrutement d'un collaborateur présente des enjeux aussi importants pour le candidat, que pour l'entreprise.

La perspective d'un nouvel emploi va bouleverser le quotidien du futur salarié, amené à changer d'environnement, parfois même de région, et plus ou moins impliquer sa cellule familiale.

Et pour l'entreprise, quelque soit sa taille, l'intégration d'un nouveau collaborateur, au sein de son organisation, d'un service, parfois en direct avec sa clientèle, n'est pas anodine non plus.

### L'identification du besoin de recrutement

L'entreprise doit d'abord passer par une phase d'identification du besoin de recrutement, de la manière la plus précise possible. Elle doit s'interroger sur les raisons de cette démarche, savoir si elle profite de cette étape pour envisager une réorganisation interne, activer de nouveaux projets de développement... Cette étape préalable conditionnera la suite, de la recherche de candidats à la sélection finale.

Pour ce faire, certaines entreprises font appel à un cabinet spécialisé. **« Lorsqu'un premier besoin est exprimé par l'entreprise, nous nous déplaçons au sein de celle-ci, pour mieux comprendre l'environnement de la structure, pour rencontrer les équipes, parfois les collaborateurs directs du futur candidat »,** explique Nathalie Guerreiro, Consultante associée chez SOURCE.

**« Il nous faut comprendre de quoi est né le besoin, cerner le contexte du recrutement, les projets de développement de l'entreprise ou du service concerné, pour être certain de la bonne dénomination du poste et de son contenu. Cette étape est toujours très instructive. L'objectif étant de proposer à cette entreprise les candidats les plus appropriés, avec les compétences techniques les plus proches du besoin exprimé, mais aussi présentant une personnalité et un savoir-être idoines. »**

**« BIEN CONNAÎTRE  
LES DEUX PARTIES,  
LEURS BESOINS,  
LEURS ASPIRATIONS,  
POUR RÉDUIRE  
LES RISQUES. »**

## Recherche de profils adéquats

Après avoir défini son besoin et l'avoir précisé dans une fiche de poste, il faudra cibler des canaux et supports de diffusion de l'annonce, pour optimiser sa recherche de candidats, recevoir des candidatures qualitatives, se voir proposer des profils diversifiés et surtout, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. S'attacher les services d'un cabinet de recrutement peut évidemment permettre de bénéficier de son travail de veille permanente, de gagner du temps avec des profils déjà identifiés et ciblés, avec qui une relation de confiance a déjà été établie par le cabinet.

**« Lorsque nous ciblons des profils, que nous présentons des opportunités de recrutement à une entreprise, nous savons précisément ce qu'elle souhaite, ce qu'elle recherche. Charge à nous de comprendre également les besoins du candidat, où il se situe dans sa vie professionnelle, ses aspirations profondes... »**

S'entame alors un processus de pré-qualification, destiné à réduire - voire éliminer - les risques de candidatures inadéquates.

**« Un cabinet de recrutement va au-delà des pré-requis, nous devons comprendre le candidat. Et parfois, après réflexion commune, il faut le repositionner un peu »,** précise Géraldine Bleuse.

Après avoir rencontré préalablement les candidats, un cabinet va aussi pouvoir mieux en cerner les « **soft skills** », voire les « **mad skills** », qui prennent de plus en plus d'importance dans le recrutement, au détriment des « **hard skills** ». Car maîtriser son métier et les techniques sur le bout des doigts, c'est bien ; mais une personnalité qui s'adapte rapidement à un environnement de travail, à un projet collectif, grâce à un certain savoir-être et des qualités extra-professionnelles, c'est encore mieux !

## Tran-spa-rence !

Tout au long du processus de recrutement, de la recherche au choix d'un collaborateur, en passant par la rencontre et l'entretien, les imprécisions et les non-dits sont à bannir, que ce soit de la part du recruteur ou de la part du candidat.

En effet, si la transparence n'est pas de rigueur, le risque que cette collaboration ne dure que quelques semaines ou quelques mois est très élevé. Il faudra alors que l'entreprise redémarre un processus de recrutement et que le candidat reparte à la recherche d'un nouvel emploi.

**« L'entreprise ne doit rien cacher, de ses difficultés actuelles par exemple, conseille Nathalie Guerreiro. Tout comme le candidat doit être très clair sur ses expériences passées, sur ses aspirations du moment et dans quel type de projet collectif il souhaite s'inscrire. »**



## Travail préparatoire : quelques conseils élémentaires...

**Un entretien, cela s'anticipe et se travaille, que l'on soit candidat ou recruteur. Voici quelques conseils élémentaires de préparation...**

### CONSEILS AU CANDIDAT

- Se renseigner, récupérer un maximum d'informations sur l'entreprise, ses projets de développement, son actualité...  
Pour cela, prendre le temps de visiter le site internet de l'organisation, de parcourir leurs réseaux sociaux et de consulter des articles de presse récents.
- Préparer un « pitch » de présentation succinct, de manière à débiter l'entretien sans hésitation. Les premières minutes d'un entretien sont souvent capitales. Ne pas hésiter à faire des essais la veille, devant quelqu'un ou face à un miroir, pour régler son débit, son intonation, la fluidité de ses propos...
- Bien relire l'annonce du poste, les attendus de l'entreprise. Non pas pour construire des réponses « toutes faites » et sans relief,

mais surtout pour ne pas se retrouver hors sujet au cours de l'entretien et pour pouvoir bien cerner les enjeux qui se cachent derrière ce recrutement et ce poste.

- Penser à préparer une liste de questions, concernant l'entreprise, ses projets, sa structuration, les processus en vigueur... Quelques questions d'ordre pratique également, même si elles doivent rester secondaires lors de cette première rencontre. Chacune des questions doit être très précise et doit concerner l'activité et l'actualité de l'entreprise.
- Cela va de soi, mais il faut préparer une tenue vestimentaire adaptée à la circonstance, à l'entreprise et au poste concerné. Se renseigner (sur la toile et les réseaux sociaux) pour mieux appréhender le « dress code » de l'entreprise. Et évidemment, tout mettre en œuvre pour être ponctuel, pour ne pas tout gâcher, après avoir tant bataillé pour en arriver à ce stade.

## LE PETIT CONSEIL EN PLUS

Ne vous sentez pas contraint de répondre à des questions autour de votre envie ou non d'avoir des enfants, sur votre sexualité, votre religion ou encore sur vos idées et appartenances politiques. Des questions qui ne doivent pas être posées dans cette circonstance.



## Les questions récurrentes auxquelles le candidat peut s'attendre...



### SUR SA PERSONNALITÉ ET SES QUALITÉS

- Comment décrivez-vous votre style de travail ?
- Comment gérez-vous un conflit au travail ?
- Quels sont vos activités et intérêts en dehors du travail ?
- Quel mode de management vous convient le mieux ?



### SUR SES MOTIVATIONS ET SON PARCOURS

- Pourquoi devrions-nous vous recruter pour ce poste ?
- Pourquoi avez-vous quitté votre dernier employeur ?
- Pourquoi avoir choisi ce métier ?



### SUR LE POSTE ET SA CANDIDATURE

- Quel type d'environnement de travail recherchez-vous ?
- Quelles attentes de salaire avez-vous ?
- Pouvez-vous me donner le nom de trois personnes auprès de qui je pourrais prendre des renseignements sur vous ? \*
- Pouvez-vous expliquer les choix effectués au sein de votre parcours ?

- Quelles seraient vos premières actions après votre prise de poste ?

\* Chez SOURCE Recrutement, les contrôles de références sont effectués via la plate-forme You-Trust, outil digital novateur.



### SUR L'ENTREPRISE ET SON ACTIVITÉ

- Pourquoi voulez-vous travailler chez nous ?
- Pour quelles raisons accepteriez-vous de venir chez nous ?
- Connaissez-vous nos concurrents ?
- Que savez-vous sur notre société et nos produits ou services ?
- Quelles questions avez-vous sur notre société ?

## Conseils au recruteur

- Prévoir du temps pour ces entretiens. Au minimum trente minutes, afin de dépasser la première impression et les biais cognitifs, pour permettre de recueillir suffisamment d'informations.
- Avant les entretiens, prendre le temps de préparer ou faire préparer le matériel nécessaire, les éléments imprimés (CV, questionnaires...), ou encore les supports de présentation de votre entreprise.
- Prévoir en amont un « pitch » de présentation succinct de l'entreprise, de son histoire mais surtout de ses projets.
- Préparer une trame et des questions personnalisées, constituées après lecture des CV et des éléments en votre possession sur les candidats (questionnaires de personnalité, entretiens vidéos différés, contrôles de références...).

## L'accueil



Il faut créer les conditions les plus favorables à la bonne tenue de cet entretien, pour que chaque partie puisse donner sa pleine mesure. L'entreprise doit ainsi bien veiller à bien accueillir les candidats, dès le hall d'accueil. Puis prévoir une salle adaptée, spacieuse et lumineuse autant que possible, et peut-être même proposer au candidat une boisson chaude ou froide.

*La « marque employeur » se joue également ici.*

## Recruter sans discriminer

Il n'est pas inutile de rappeler que toute forme de discrimination avérée fait l'objet d'une condamnation pénale et financière,

**jusqu'à**

**45 000 €**

et trois ans d'emprisonnement.

Une personne peut d'ailleurs saisir la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) si elle observe, dans le processus d'un recrutement, une forme de discrimination.

De la rédaction de l'annonce jusqu'au choix du candidat, il faut veiller à ne pas faire référence à un motif discriminatoire\* : âge, sexe, religion, handicap, appartenance syndicale, engagement politique, statut marital ou familial... Cette discrimination peut se caractériser de différentes manières.

**« Il n'est pas rare qu'une entreprise vise un recrutement beaucoup trop ciblé : une personne jeune ou expérimentée, une femme ou un homme... »,** observe Anne Quentin.

**« On peut attendre d'un candidat un certain niveau d'expérience, mais sans prendre pour autant un critère d'âge, qui n'est pas une valeur en soi. Un ou une quinquagénaire peut très bien intégrer une équipe plus jeune, au contraire d'une personne de 25 ans. Tout comme un homme peut s'épanouir dans une équipe féminine et vice-versa... »**

**« Stop aux poncifs !** poursuit Gilles Roger. **Il y a des jeunes qui peuvent faire preuve d'une maturité exceptionnelle, des « moins jeunes » qui peuvent être plus vifs que des « plus jeunes ». Les femmes, les hommes, les personnes souffrant d'un handicap, celles venant d'autres horizons... Les compétences sont partout, il serait dommage de passer à côté d'un recrutement à cause de préjugés. L'essentiel, c'est que le candidat présente toutes les compétences requises et définies initialement par le recruteur. »**

\* Sur le site [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr), une page dédiée aux bonnes pratiques pour recruter sans discriminer.



02.

# PENDANT L'ENTRETIEN

# 02.

## Opération séduction !

L'entretien est un moment important du processus de recrutement. Après l'avoir bien préparé, il faut désormais que ce moment d'échange puisse donner envie, réciproquement, d'aller plus loin et d'envisager une future collaboration entre une entreprise et un candidat.

Se sentir désiré. Voilà l'objectif que peut nourrir un candidat, mais aussi une entreprise, le jour d'un entretien. Opération séduction, donc, durant ce moment de discussion, où l'on va apprendre à se connaître mutuellement, tout en dévoilant mutuellement ses atouts.

Exit les entretiens dits « agressifs », désuets ; de nos jours, ce moment relève davantage d'un échange équilibré, avec un temps de parole qui se partage.

*« Il faut que tout le monde soit à l'aise rapidement et que les premiers instants de l'entretien permettent de re-préciser le contexte, les objectifs et la durée de l'entretien, comment il va se dérouler... »*, conseille Anne Quentin.

Mais il arrive encore de trouver ce type d'entretiens, sous le prétexte de jauger la capacité émotionnelle et la résistance du candidat en situation tendue. Ne vous sentez pas obligé de rester face à un recruteur agressif qui se défoule : tirez votre révérence avec politesse, c'est simplement le signe que cette entreprise n'est pas faite pour vous.

**« DONNER DE L'INFORMATION, EN TRANSPARENCE, C'EST PERMETTRE DE MIEUX SE PROJETER »**



**« Quelque soit le poste, l'entretien doit être abordé de la même manière, avec les mêmes marques de respect mutuel, poursuit Gilles Roger. Il n'y a aucune raison de se montrer plus familier ou plus léger en raison d'une importante différence d'âge, par exemple, de tutoyer son interlocuteur. »**

Durant l'entretien, il est fortement conseillé à chacun de se montrer le plus transparent possible. Le candidat ne doit pas, à titre d'exemples, jouer un rôle ou dire maîtriser une compétence ou une langue étrangère alors que ce n'est pas tout à fait le cas. De l'autre côté, l'entreprise ne doit pas cacher certaines faiblesses ou difficultés, qu'elles soient structurelles, conjoncturelles ou organisationnelles.

**« Il faut, d'emblée, créer une relation d'honnêteté et de confiance, tout le monde est perdant si l'une ou l'autre partie découvre quelques semaines après une embauche des actes ou des paroles contradictoires. »**

Sans compter que, donner de l'information, c'est aussi permettre à l'autre de mieux se projeter.

Si cet épisode de recrutement s'avère raté et désastreux, il n'est pas sans conséquence. Ni pour le candidat, qui doit repartir dans un nouveau processus avec un moral atteint, dans l'agacement et une nouvelle ligne à expliquer sur son CV ; ni pour l'entreprise, relançant à nouveau son recrutement, avec une possibilité de démotiver des collègues, un service, et perdant là un temps précieux et beaucoup d'argent : on estime le coût d'un recrutement raté entre

**10 000**  
**et 200 000 €**,  
**en fonction des postes.**



## Les erreurs / écueils classiques

- Être trop court (ou trop long) dans ses réponses.
- Donner l'impression que l'on récite une leçon, de répéter le contenu de son CV, sans prise de recul sur ses expériences.
- Parler de généralités, ne citer aucun exemple, aucune situation concrète.
- Ne parler que de soi, montrer peu d'intérêts à l'entreprise (et à ses précédentes).
- Dénigrer les précédents employeurs.

## Quelques conseils élémentaires...

### ... POUR LE RECRUTEUR

- Bien cadrer l'entretien, en présentant le déroulé de l'entretien : format, durée, nombre de personnes amenées à poser des questions au candidat. Mais aussi sur la suite, après l'entretien, sur les délais et les modalités de réponse ou encore les conditions de la prise de poste.
- Après la première question (présentation du candidat), il faut rapidement demander au postulant ce qu'il sait, ce qu'il connaît de votre entreprise. Cela permet de placer le curseur, de savoir jusqu'où aller dans la présentation de l'entreprise.
- Privilégier les questions ouvertes et évidemment, laisser parler le candidat.
- On parle souvent de l'importance de la communication non verbale du candidat, mais elle l'est tout autant pour le recruteur. Il faut éviter de lever les yeux au ciel, d'exprimer une forme de nonchalance, manquer de concentration...
- Prendre des notes pendant les entretiens, elles pourraient s'avérer utiles lors du debriefing et au moment de choisir.
- Toujours avoir à l'esprit la « marque employeur » et la communication positive qui doit accompagner l'entreprise.
- Le dirigeant de l'entreprise doit présenter l'histoire de son entreprise, de son implication dans ce projet, mais de manière équilibrée, en évoquant également le présent et l'avenir.

### ... POUR LE CANDIDAT

- Les premières secondes de l'entretien sont très importantes, notamment la posture générale du candidat (se tenir droit, plutôt bras ouverts, évidemment souriant, regarder dans les yeux...). L'exercice de l'entretien n'est pas aisé, surtout pour les personnes dont le métier n'est pas en contact direct avec le public, mais il faut s'efforcer à respecter ces règles élémentaires.
- Ne jamais mentir, évidemment. Être le plus honnête et précis possible, sur ses compétences et ses expériences. Les mensonges ou les omissions sont démasqués à un moment ou à un autre. Elles mettront en péril la relation à l'avenir et tout le monde aura perdu son temps.
- Ne pas hésiter, surtout lorsque l'on est « junior », à évoquer ses centres d'intérêts et ce qu'ils peuvent apporter d'un point de vue personnel et professionnel, mais aussi ses différents engagements citoyens et toutes les compétences transférables acquises dans ces actions.
- Il est pertinent de venir avec des notes, mais également d'en prendre durant l'entretien. Cela montre un certain intérêt et, surtout, permet de ne pas oublier des éléments importants, ou préparer ses prochaines questions.
- Il faut oser poser des questions, de manière mesurée. Sur l'organisation, les projets, les « process », la hiérarchie, le management... C'est déjà une projection dans l'entreprise.
- Il vous faut savoir prendre un certain recul lorsque sera évoqué son vécu professionnel, pour mieux savoir expliquer ses différentes expériences.

## LE PETIT CONSEIL EN PLUS

Tant que l'on n'est pas parti du parking de l'entreprise, il faut rester concentré. Il n'est pas impossible que l'on soit encore observé...



# LES PRINCIPALES RAISONS D'UN ÉCHEC,

## SUITE À UN ENTRETIEN



### MAUVAISE PROMOTION DE SOI :

Lors d'un entretien, il faut quoiqu'il arrive afficher une motivation sans faille, prouver que l'on a envie de rejoindre cette entreprise et ce projet. Montrer de quelle manière on peut apporter sa contribution, en quoi votre expérience et votre personnalité font de vous un candidat de choix et non un candidat de plus.



### MANQUE D'INTÉRÊT ET DE CURIOSITÉ :

Avez-vous des questions sur l'entreprise, son projet, son activité, ses concurrents ? Avez-vous fait des recherches préalables et identifié la valeur que vous pouviez apporter à cette organisation, cette entreprise ? En cas d'échec, il sera bon de se poser ces questions.



### MANQUE D'ÉCOUTE :

Un déficit de concentration et d'écoute peut être fatal, surtout si l'on se met à répondre « à côté » des questions. Il faut faire preuve d'une attention maximale durant l'entretien.



### AUCUNE HISTOIRE À RACONTER :

Il faut savoir raconter son histoire et son parcours, de manière intéressante et efficace ; un récit agrémenté d'exemples concrets de situations, qu'il convient de préparer avant l'entretien, même s'il est probable qu'elles ne soient pas présentées dans leur intégralité.



### UN NATUREL CHASSÉ...

Un recruteur veut découvrir, apprendre à connaître le candidat, à travers son parcours, son savoir-être... et ses réactions. Et si celui-ci n'est pas tout à fait naturel, cela peut se percevoir assez rapidement dans l'entretien.



### POSTE FINALEMENT POURVU EN INTERNE :

Il arrive parfois que des candidatures en interne concurrencent des candidatures externes. Pour le recruteur, ce choix peut paraître plus rassurant. Dans ce cas, ni vos compétences, ni votre candidature ne sont à remettre en cause.



**« L'ENTRETIEN À  
DISTANCE, ACCENTUE  
LA TRANSFORMATION  
DE L'EXERCICE DE  
L'ENTRETIEN »**

## Et l'entretien à distance, visio ou téléphonique ?

Parfois, l'entretien d'embauche peut se réaliser à distance. Soit en amont, soit en complément d'un entretien physique, pour la plupart du temps. Mais il arrive aussi que le seul entretien entre un recruteur et un candidat ne puisse s'organiser que par téléphone ou en visio-conférence uniquement, pour des raisons d'éloignement géographique, de santé, de confidentialité, de contexte sanitaire...

*« L'année 2020 a accéléré ce qui était déjà une tendance », explique Anne Quentin. Longtemps, un entretien téléphonique ou en visio permettait une étape de pré-qualification ou une première approche, avant un éventuel entretien physique. Mais depuis la crise sanitaire, il peut devenir un entretien direct d'embauche. Il reste quand même préférable qu'il soit suivi d'une rencontre physique, durant laquelle on peut ressentir des choses impossibles à percevoir à distance. »*

Il existe un autre type de visio : l'entretien vidéo différé. L'entretien se fait également via la webcam, mais il est enregistré. Il peut servir d'entraînement pour le candidat mais aussi dans le processus de présélection ou d'évaluation pour le recruteur (SOURCE Recrutement utilise InterviewApp\*).

Un outil très pertinent pour poser les mêmes questions à l'ensemble des candidats, dans des conditions identiques, qui permet ainsi une certaine objectivité. Côté candidat, il faut s'y préparer de la même façon qu'un entretien classique.

Pour Gilles Roger, l'entretien visio doit quoi qu'il en soit **« rester un outil complémentaire qui renforce le processus et qui permet, dans un premier temps, de sécuriser les contacts »**, mais il reconnaît toutefois quelques points positifs à l'entretien à distance : **« il y a moins d'attachement à certaines futilités, autour de la gestuelle par exemple, qui peut parfois engendrer une première, mais tenace, mauvaise impression. Et puis l'entretien à distance nécessite une écoute et une attention maximales, de part et d'autre. »**

Gilles Roger considère que l'entretien à distance **« accentue la transformation de l'exercice de l'entretien »**, aujourd'hui beaucoup utilisé par les cabinets de recrutement pour auditionner des candidats éloignés géographiquement.

**« Si l'entretien d'embauche ne peut s'opérer qu'à distance, quel qu'en soit la raison, il sera opportun d'en réaliser plusieurs, avec des objectifs bien différents, notamment pour s'assurer de la cohérence des propos au fil des échanges. »**

\* itwapp.io

## LE PETIT CONSEIL EN PLUS

Attention à ne pas être trop relâché, il faut se placer dans des conditions optimales pour réaliser un entretien à distance. La liaison doit être parfaite et il faut se placer dans une situation d'entretien classique (tenue, préparation...). Par exemple, il ne faut pas démarrer un entretien, si l'on se trouve à ce moment-là dans un endroit bruyant et inadapté.



## Do you speak English ?

Certains entretiens peuvent se dérouler en anglais. Une bonne maîtrise de la langue de Shakespeare ne vous dispense pas de vous entraîner en amont, d'anticiper les sujets de conversation, de préparer des réponses...

Si vous ne l'apprenez qu'une fois sur place, pas de panique : ne montrez pas que vous êtes déstabilisé par cet exercice, ne visez pas la perfection et n'hésitez pas à faire répéter les questions.



# DO YOU SPEAK ENGLISH ?



03.  
**APRÈS**  
L'ENTRETIEN

# 03.

## Décider, informer, anticiper, intégrer

Passée l'étape de l'entretien, place désormais à la sélection. Comment choisir le bon candidat ? Quelles attitudes à adopter ? Quel message doit-être délivré aux candidats non retenus ?

Sauf si le recruteur décide de faire visiter l'entreprise au candidat quelques minutes après l'entretien - auquel cas, les indicateurs peuvent légitimement inciter à un certain optimisme - la plupart des candidats repartent seulement avec un ressenti, une impression, qu'elle soit mauvaise, mitigée ou bonne, mais très rarement avec une réponse définitive.

**« Nous conseillons aux entreprises de donner, a minima, les informations sur la suite du processus en fin d'entretien, explique Nathalie Guerreiro. Il faut que, en sortant de la pièce, le candidat connaisse la probabilité d'un éventuel nouvel entretien ou les délais de réponses. »**

Dans la plupart des cas, les décisions sont difficiles à prendre. Car un recrutement n'est anodin ni pour l'organisation, ni pour le candidat pour qui la décision peut impacter la famille de celui-ci.

**« Changer de poste, d'environnement, a un impact sur la vie professionnelle, personnelle et familiale du candidat, relève Anne Quentin. Il faut anticiper un déménagement dans un climat serein. Et pour l'entreprise aussi, le recrutement d'un collaborateur a un impact et s'anticipe. Les besoins ne sont pas les mêmes pour chaque personne : une intégration s'anticipe, se réfléchit, se construit. »**

**« Quand le choix est difficile, nous invitons le recruteur à reprendre ses objectifs initiaux, éclaire Anne Quentin. S'il avait une quinzaine de critères de sélection, il faut se rendre à l'évidence qu'aucun candidat ne les cochera tous. En revanche, il faut définir les trois ou quatre critères essentiels et voir quel candidat semble y correspondre. »**

Il peut arriver que, à la fin d'une série d'entretiens, le recruteur fasse évoluer ses besoins de départ, que le profil d'un candidat l'ait conduit à envisager ce recrutement différemment.

Enfin, il vaut mieux éviter de recruter quelqu'un si on a un doute. Prendre le temps de recruter et se sentir à l'aise avec la personne qui va intégrer l'entreprise permet d'améliorer les chances de réussite de chacun. Le vieil adage assène :

**« S'IL Y A UN DOUTE, IL N'Y A PAS DE DOUTE... ».**





**« REPRENDRE  
LES OBJECTIFS ET  
LES CRITÈRES INITIAUX,  
DÉFINIS AU DÉBUT  
DU PROCESSUS DE  
RECRUTEMENT. »**

## Quelques conseils élémentaires...

### ... POUR LE CANDIDAT

- Envisager la possibilité de laisser un e-mail de remerciement quelques jours plus tard, ce qui peut être l'occasion de rappeler de manière très brève sa motivation et son intérêt pour le poste.
- Faire attention : l'entretien démarre officieusement au moment où le candidat met le premier pied dans le hall de l'entreprise, et ne se termine que lorsqu'il a quitté l'enceinte ou le parking de l'entreprise. Certains recruteurs peuvent questionner les réceptionnistes ou les surveillants pour obtenir des informations sur son comportement, avant et après l'entretien.
- De retour chez soi, s'assurer que l'on a bien dit et demandé tout ce qu'on l'on souhaitait ; s'interroger également sur l'idée que l'on se fait désormais de cette entreprise, mais aussi faire preuve de clairvoyance sur ce qui a été et ce qui n'a pas été, afin d'en retirer d'éventuels points d'amélioration
- Si vous n'êtes pas l' élu, il faut impérativement rester bon joueur ! L'avenir ne pouvant se présager, beaucoup de candidats se sont vus rappelés par une entreprise quelques semaines ou quelques mois après une première réponse négative, pour se voir proposer ce poste ou un autre.

### ... POUR LE RECRUTEUR

- S'assurer qu'il n'y a plus de questions en suspens. Faire le tour des interrogations éventuelles du candidat, demander s'il y a des points à éclaircir. Cela participe d'un recrutement réussi.
- Informer le candidat que d'éventuelles prises de références vont s'entamer ou se poursuivre (avec d'anciens employeurs, clients...), évidemment avec son accord préalable (prendre soin de lui demander).
- Remercier le candidat de s'être déplacé. Mais aussi lui demander ce qu'il a retenu, s'il a des questions... Et ne pas exclure la possibilité de demander une synthèse écrite des échanges au candidat : ce qui permet de voir comment l'entretien a été perçu de son côté, mais aussi d'évaluer son niveau rédactionnel, qui ne l'a peut-être pas été jusqu'alors.
- Éviter de laisser les candidats non retenus sans raison et sans motif, même exprimés de manière succincte. Ne laisser aucun candidat sans réponse. Il convient d'informer le candidat de la suite du processus (délais, moyen d'information...).
- Il est important pour la personne non retenue de bien connaître les raisons, pour ne pas avoir à se remettre complètement en cause s'il n'y a pas lieu. Il en va du devoir du recruteur qui, un jour peut-être, se retrouvera à la place du candidat et aimerait savoir pourquoi il n'a pas été retenu sur un poste.
- Ne pas exclure un « debrief » avec un collaborateur qui a été intégré au processus de ce recrutement, mais qui n'a pas participé à l'entretien.
- Reprendre les attendus de départ, une éventuelle grille d'évaluation, et croiser avec ses notes. Le cas échéant, ne pas hésiter à poser une nouvelle question, après coup, par e-mail.



04.  
**LE MOT  
DE LA FIN**

# 04.

## Le mot de la fin

L'arrivée des nouveaux outils, digitaux notamment, a bousculé l'exercice de l'entretien. « Il y a nécessité pour le recrutement et l'entretien d'embauche à se réinventer », estime Gilles Roger, fondateur de SOURCE Recrutement. Le cabinet extérieur peut permettre d'aller plus loin dans le processus de recrutement, en apportant un regard neuf sur l'organisation de l'entreprise et de ses services, ou sur des sujets périphériques (rémunération des candidats, e-réputation de l'entreprise, intégration, suivi...).

L'accompagnement dans cette démarche de recrutement est devenu incontournable. Un cabinet spécialisé représente les deux parties, candidat et recruteur, et occupe ainsi « *un rôle d'impresario, d'agent* » avec pour objectif de « *trouver l'alchimie, l'adéquation parfaite entre les besoins du candidat et de son futur employeur* ».

Expliquer et convaincre que c'est le bon candidat, et vice-versa : le postulant, aussi, doit être convaincu qu'intégrer cette entreprise est un bon choix de carrière.

*« Notre mission est de bien cerner les désirs de chacun et de provoquer la bonne rencontre, de faire en sorte qu'elle soit durable. »*

Les outils digitaux vont permettre de garder un maximum d'objectivité, de transparence, au sein de cette relation tripartite. Et ainsi, sécuriser le process, rassurer chacun lors de la décision finale. Un recrutement réussi, une embauche pérenne, sont gage d'un impact positif sur la stratégie définie par l'entreprise, tant en terme économique que social.



**« TROUVER L'ALCHIMIE,  
L'ADÉQUATION  
PARFAITE ENTRE  
LES BESOINS DU  
CANDIDAT ET DE SON  
FUTUR EMPLOYEUR »**

**Novembre 2020**

Tous droits réservés SOURCE Recrutement ©

**Conception et réalisation :** Agence L&B Synergie - [letb-synergie.com](http://letb-synergie.com)

**Rédaction :** Antoine Burbaud - Anne Quentin - Gilles Roger

**Impression :** Imprimexpress - [imprim-express.com](http://imprim-express.com)

La copie, la présentation, la modification ou la reproduction totale ou partielle de ce livre blanc en vue d'une publication ou d'une diffusion par quelque moyen ou sous quelque forme que ce soit est strictement interdite, sauf autorisation écrite.





## À PROPOS DE SOURCE RECRUTEMENT

SOURCE RECRUTEMENT, cabinet de recrutement CDI-CDD, développe un cycle de recrutement en 5 étapes intégrant des outils digitaux novateurs pour assurer efficacité, fiabilité et transparence durant tout le process. SOURCE RECRUTEMENT mixe des techniques modernes et des basiques éprouvés pour une approche à 360°.

Forts d'une expérience de plus de 15 ans dans le Recrutement et les Ressources Humaines, les consultants de SOURCE Recrutement mettent en relation leurs candidats et leurs entreprises partenaires dans de nombreux secteurs d'activités : Finance, Comptabilité, RH, Commerce, Marketing, Ingénierie, Industrie, Informatique, par exemple.

Au plus proche des candidats et des entreprises, SOURCE Recrutement les conseille et les accompagne impliquant chacun dans un process de recrutement innovant.



[source-recrutement.fr](http://source-recrutement.fr)

[contact@source-recrutement.fr](mailto:contact@source-recrutement.fr)

21 rue Etienne Pallu, 37000 Tours  
02 47 31 96 45

134 rue Paul Bellamy, 44000 Nantes  
02 51 82 63 08