



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

Usage libre de droits (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Emploi / Recrutement

Entretien de recrutement

Sommaire

- . Comment attirer les talents ?**
- . L'entretien de recrutement**

ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

COMMENT ATTIRER LES TALENTS ?

Isabelle Grevez, responsable du recrutement chez *PricewaterhouseCoppers*, est catégorique : *«Les meilleurs profils vont être très sollicités. Pour repérer et attirer les meilleurs, c'est maintenant qu'il faut innover»*. Elle ajoute avec assurance que *«Les candidats ne veulent qu'une chose : qu'on leur parle vrai»*.

Pour Christian Balicco, psychologue et consultant, il est nécessaire de réaliser un entretien en 3 dimensions :

- . la dimension relationnelle qui consiste à faire connaissance avec le candidat.
- . la dimension objective et rationnelle qui permet de recueillir des informations sur le parcours professionnel du candidat en s'assurant que celui-ci colle bien au poste.
- . la dimension subjective qui consiste à synthétiser les impressions révélées par la personnalité du candidat.

4 TECHNIQUES POUR ATTIRER LES TALENTS

. Le blog RH

A côté du site institutionnel de l'entreprise, l'objectif est d'utiliser un weblog dédié spécifiquement au recrutement dans le but de donner des conseils désintéressés aux candidats et créer du lien. Il s'agit également de communiquer avec eux en parlant librement des exigences du métier de l'entreprise, des domaines de recrutement comme en répondant clairement à toutes leurs questions.

. Le «chat»

Animer un forum de discussion en direct sur le web est également pertinent lorsque celui-ci accompagne un événementiel ou une campagne de recrutement. Le principe est de mobiliser en continu, durant une journée (ou plus), des cadres de l'entreprise dont la mission est de répondre du tac au tac aux interrogations des internautes. Pour faciliter leur travail, un argumentaire et des réponses types ont déjà été préparés à l'avance en fonction des questions les plus fréquemment posées. L'objectif du «chat» est de favoriser la découverte «à distance» de l'entreprise dans le cadre d'un contact détendu, puis d'inciter les intéressés à postuler directement en ligne créant ainsi un flux de candidatures.

. Le «speed dating pro»

Calqué sur le principe du «speed dating» amoureux, l'objectif de ce type d'entrevue est de rencontrer une dizaine de candidats en une heure. Naturellement les rencontres sont organisées à l'avance par affinités professionnelles. Dans un réseau tel que celui animé par *Tebopro*, le service est gratuit pour les recruteurs et payant pour les candidats en poste ou en recherche d'emploi. D'après Alain Delesques, Président *d'Albri Conseils*, *«Six minutes, cela semble court pour un entretien. Mais avec l'expérience, on arrive à cerner des profils très rapidement. Surtout si les participants sont bien préparés»*. L'autre avantage consiste dans le fait que *«Les rencontres se prolongent après coup de façon informelle entre tous les intervenants, ce qui permet d'approfondir certaines discussions et d'en ouvrir de nouvelles.»*

. Le concours de cooptation

Pour certains recruteurs, la meilleure embauche sans se tromper est celle qui mobilise les collaborateurs mêmes de l'entreprise ou du service concerné. Ceux sont, en effet, les mieux placés pour connaître les besoins de l'entreprise et identifier les profils qui s'y intégreront facilement. L'un des principaux moyens pour motiver et mobiliser les collaborateurs est d'organiser un intéressement au résultat. Cela consiste à encourager durant plusieurs mois les salariés à recommander des candidats en contrepartie de quoi, chaque «touche» est récompensée par des chèques-cadeaux avec en prime, la possibilité de bénéficier d'un super lot par tirage au sort.

L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Alors que les recruteurs sont débordés de candidatures spontanées, cela ne doit surtout pas les empêcher de mettre en pratique une démarche professionnelle de qualité et respectueuse envers chaque candidat. En marge du «processus de recrutement» intégrant la préparation (analyse du poste, profil du candidat, annonce, sources de candidatures, choix des acteurs du recrutement...), ainsi que l'utilisation de techniques formelles de sélection (présélection, tests, graphologie...), le moment le plus délicat à gérer reste sans nul doute celui de l'entretien. Il est par conséquent utile d'effectuer un petit tour d'horizon des pratiques couramment utilisées par les recruteurs via une quarantaine d'éclairages dont le réalisme permet d'affiner, sans nul doute, le comportement de chaque futur candidat :

I. Attitudes professionnelles attendues du recruteur :

1. Laisser parler le candidat : le bon dosage est 70% d'écoute et 30% d'expression.
2. Préparer soigneusement l'entretien en étudiant par avance le CV du candidat afin d'y relever les points à creuser avec lui.
3. Approfondir le contenu des fonctions occupées, les résultats, les réalisations, les changements de poste.
4. Soigner l'ambiance de l'entretien afin de mettre à l'aise le candidat comme par exemple : couper le téléphone, tomber la veste, offrir un café, éviter de se placer derrière le bureau en s'installant plutôt autour d'une petite table de réunion...
5. Lancer l'entretien en prenant brièvement la parole pour donner 3 informations : se présenter, définir rapidement le poste, indiquer le déroulement et la durée de l'entretien.
6. Conclure l'entretien en laissant le soin au candidat de terminer sur une initiative pouvant lui être favorable. Par exemple, Luc de Chammard PDG de Neurones, emploie volontiers la formule suivante : *«Si vous n'aviez qu'une question à me poser avant qu'on se quitte, laquelle serait-ce ?»* La réponse donne alors une ultime information sur la pugnacité du candidat face au poste.
7. Remercier son hôte, car le candidat d'aujourd'hui peut être le client de demain.
8. Garder la candidature au cas où si le profil ne convient pas, celle-ci peut servir plus tard pour un autre poste.

II. Les erreurs que l'on ne pardonne pas au recruteur :

9. Poser des questions déstabilisantes ou provocatrices risquant de donner une image déplaisante de l'entreprise.
10. S'immiscer dans la vie privée et/ou mettre en doute la capacité du candidat (souvent une femme) à gérer famille, enfant et boulot.
11. Plomber le candidat en attaquant d'entrée de jeu sur les blancs du CV ou sa période de chômage.
12. Laisser le candidat poser lui-même la question du salaire.
13. Donner le sentiment de dire oui à la fin de l'entretien, alors que le courrier adressé quelques jours plus tard indiquera un non.
14. Que le candidat convienne ou ne convienne pas, éviter de répondre tout de suite. Pour cela, il faut attendre d'avoir rencontré tous les autres postulants en évitant les 2 pièges classiques de l'entretien :
... l'effet de contraste qui fait paraître brillant quelqu'un qui arrive après plusieurs autres perçus comme plutôt ternes.
... l'effet miroir qui fait préférer le candidat qui vous ressemble le plus.

III. Trucs de recruteurs pour jauger les candidats :

15. Se servir du téléphone pour prendre le rendez-vous sachant que la voix trahit déjà des traits de caractère comme la réserve, l'hésitation, l'enthousiasme...
16. Laisser ouvrir la porte du bureau par le candidat lui-même, sachant que celui qui frappe 3 coups inaudibles et/ou glisse un oeil circonspect dans l'embrasure est alors taxé d'un mauvais point d'entrée.
17. Observer le candidat au moment de se présenter à la réception ou en train de patienter dans la salle d'attente. A ce moment-là, le comportement est révélateur de sa personnalité, c'est du moins l'avis de Luc de Chammard qui reste attentif aux moindres détails, qu'il vérifiera ensuite durant l'entretien, comme par exemples : ... *«je regarde si mon visiteur s'est servi un café au distributeur ou s'il discute avec l'hôtesse. De tels indices montrent qu'il se sent à l'aise, ce qui est bon signe pour un commercial ou un manager».*
... *«Si je le trouve occupé à régler ses affaires par téléphone, je me dis qu'il doit manquer d'organisation pour le faire à ce moment-là».*
... *«Je préfère celui qui met l'attente à profit pour consulter la revue de presse de notre entreprise placée devant lui ; c'est un signe de curiosité».*

... La façon dont l'interlocuteur salue est également importante *«Je me méfie des poignées de mains molles ou moites qui peuvent révéler une personnalité inhibée».*

18. La première impression est souvent la bonne, surtout quand elle est mauvaise. Ainsi beaucoup de recruteurs, comme Geneviève Grandjean du cabinet H. Neumann, avouent que dans *«80% des cas, je sais dans les cinq premières minutes si mon interlocuteur est susceptible d'être retenu»*.
19. Noter les premières impressions de 1 (la meilleure) à 5 (la plus mauvaise) pour chaque critère examiné : physique, poignée de main, look vestimentaire, impression de sérieux se dégageant du candidat, aisance, etc.
20. Proposer au candidat un bloc pour prendre des notes. S'il décline, cela traduit un manque de curiosité.
21. Lui demander pourquoi il veut changer de boîte. Sa réponse peut alors en dire long sur son honnêteté professionnelle ou sur son esprit de synthèse.
22. Regarder ce qui révèle le charisme chez le candidat : la mobilité du visage, le contact visuel, la mobilité du regard, la poignée de main franche...
23. Focaliser précisément sur les chiffres, les résultats, les performances, les moyens utilisés par le candidat.
24. Ouvrir l'œil sur les trous dans la chronologie, sur la présentation excentrique du CV, ainsi que sur l'abondance des notations imprécises du genre «connaissances en...» ou «travail sur...».
25. S'intéresser aux hobbies relevés sur le CV, car cela traduit à la fois les vrais centres d'intérêt extraprofessionnels du candidat et le fait, pour Marie-Françoise Vidal, DRH chez Novartis, que *«Les purs accros au travail sont souvent les plus fragiles en cas de coup dur.»*

IV. Les travers du recrutement à éviter durant l'entretien :

26. Les préjugés du type : *«il a fait 3 jobs en 5 ans, il est donc instable»* ou *«il est arrivé en retard, il est par conséquent non fiable ou négligent»* ou encore : *«c'est un barbu, il a quelque chose à cacher»*. Le mieux est alors d'interroger le candidat sur les raisons de cette situation.
27. L'importance accordée aux marques inconscientes telles que les lapsus ou les «actes manqués» qui, s'ils sont révélateurs, peuvent également traduire une émotivité anormale durant l'entretien.
28. Le recours à l'irrationnel du type *«Il est Gémeaux donc beau parleur, peu bosseur et/ou superficiel dans ses relations»*, sans s'intéresser à la structure profonde de la personnalité du sujet.
29. Se laisser endormir par l'aspect super motivé du candidat. De l'avis de Jean-François Darmagnac, du cabinet Praxia, *«On voit aux entretiens de plus en plus de gens très rodés, capables de vous éblouir par un discours parfaitement fluide»*. Le conseil est alors de couper le «robinet» par des questions fréquentes en passant délibérément du coq à l'âne.
30. Manquer de vigilance face à des candidats manifestant trop d'enthousiasme pour le poste, alors que ce n'est peut être qu'un manque de réalisme et de lucidité. Le conseil est de demander au candidat *«comment il se voit évoluer dans la société»* afin de mesurer ses attentes et s'assurer que l'entreprise peut répondre concrètement à ses aspirations.

V. Attitude de base attendue du «bon» candidat :

31. La règle est simple pour Jean-Michel Berçot, de *Partner's & Drouault*, en affirmant que *«Les jeunes feront globalement 3 métiers dans leur vie professionnelle. Sachez donc anticiper votre évolution et lors des entretiens, soyez vrai, faites ressortir votre personnalité»*.
32. Même type de réflexion pour Rémy Démeron, consultant chez *Gentilhomme RH*, qui insiste sur le fait que plus que la technique, les entreprises recherchent avant tout *«Une personnalité, un comportement dynamique et une vraie capacité à apprendre.»*
33. Pour Bernard Fonteneau, d'*Actiforces*, le conseil est clair : *«Informez-vous le plus possible sur l'entreprise avant de vous rendre à un entretien. Venez avec un projet cousu main qui montre ce que vous pouvez apporter à l'entreprise»*.
34. En résumé, il faut être plus offensif que défensif, plus actif que passif, plus entreprenant que suiveur, en posant spontanément des questions. Pour le recruteur cette attitude signifie à la fois de l'audace et une volonté de réciprocité dans la relation.

LES CANDIDATS QUI FONT FUIR LES RECRUTEURS

. Le falsificateur de CV

Un candidat doit rassurer. Le fait de passer sous silence une période de chômage, mentir sur sa formation ou enjoliver son parcours professionnel hypothèque sa crédibilité à faire face loyalement à ses responsabilités ultérieures.

. Le «Séraphin Lampion»

Un candidat qui envoie son CV plusieurs fois par an au même établissement, alors que sa situation n'a pas changé, fait supposer qu'il rencontre d'importantes difficultés à son poste sans parvenir à trouver une solution.

. Le chasseur de prime

Dans ce cas, l'objectif du candidat n'est pas vraiment de changer de poste mais uniquement d'étalonner sa valeur marchande sur le marché en faisant monter les enchères vis-à-vis de son employeur actuel.

. Le candidat présomptueux

C'est celui qui se comporte de manière immodeste en se montrant «jargonneux» et prétentieux dans l'évocation de son parcours professionnel. Alors que le mieux est de jouer la carte du professionnalisme et de la sobriété en évoquant, sans détour, ses lacunes professionnelles ou les difficultés rencontrées dans le poste précédent, le présomptueux souhaite apparaître comme un winner qu'il n'est pas.

VI. Questions décisives posées par le recruteur :

35. Ouvrir le dialogue en demandant pourquoi le candidat a accepté l'entretien. Pour Geneviève Grandjean, *«Sa façon de s'expliquer et de se présenter est révélatrice de son comportement, de son expression et de sa capacité de synthèse.»*
36. Lâcher la bride au candidat en lui posant une question généraliste telle que : *«Qu'est-ce qui est important pour vous dans votre vie professionnelle ?»*. Sa réponse indique alors ce qui le fait courir : argent, responsabilités, ambition particulière, voyages...
37. Avec une question clé telle que *«De quoi êtes-vous le plus et le moins fier, professionnellement ?»*, la réponse peut en dire long sur la combativité du candidat mais aussi sur le rôle qu'il a joué dans un événement comme sur sa capacité à tirer des leçons de ce qu'il a vécu.
38. Afin d'être éclairé sur l'émotivité, l'anxiété relationnelle et/ou son impossibilité à prendre de la distance, une autre question pertinente est de demander au candidat de *«raconter un événement professionnel qui s'est mal passé»*.
39. Enfin, s'intéresser au trajet journalier du candidat n'a rien d'anodin considérant comme Bernard Fonteneau que *«le nombre de kilomètres domicile-travail doit être pris en compte, 35 km aller étant un maximum au quotidien»*. Cela peut conditionner, après quelques mois, un essoufflement dans la productivité, une fatigue chronique et/ou un impact financier réel, de nature à fragiliser la motivation au poste et/ou à l'entreprise.

OSER PARLER DE SOI

Pour Eric Albert, psychiatre et consultant, il faut apprendre dans le cadre du recrutement *«A se mettre en valeur et à parler de soi»* de manière affirmée et non vaniteuse. Il ajoute que *si «Les principes moraux reçus de notre enfance nous interdisent de nous vanter, il est pourtant essentiel, quel que soit son métier, de savoir valoriser son activité et plus encore sa manière de faire»*. Son conseil est donc simple, il faut *«Travaillez votre «pitch», c'est-à-dire comment en trois phrases provoquer l'intérêt de votre interlocuteur sur ce que vous êtes et faites»*.

Principales sources utilisées : Action Commerciale - Capital - Challenges - Enjeux - Les Echos - L'Expansion - L'Express - Le Figaro Entreprises - Management