

INTRODUCTION

« Pourquoi le recruteur ne me prendrait-il pas comme je suis? », « Pourquoi devrais-je modifier mes habitudes vestimentaires ou ma coupe de cheveux pour obtenir un poste? », « Pourquoi devrais-je jouer un rôle? », « Dois-je dire toute la vérité sur moi lors d'un entretien? »... Les jeunes candidats sont perplexes, voire déboussolés, face à cette épreuve qu'est l'entretien de recrutement, souvent perçu comme un exercice difficile ou artificiel. D'autant plus qu'ils sont soumis à des injonctions contradictoires : tous les ouvrages ou sites Internet de préparation aux entretiens de recrutement préconisent de suivre un certain nombre de règles, de respecter des codes précis – cet ouvrage ne fait pas exception! –, alors que les recruteurs eux-mêmes enjoignent les candidats à être naturels et authentiques... Il y a de quoi s'y perdre! Là réside justement toute la difficulté: trouver le juste milieu entre un certain conformisme – nécessaire à toute cohabitation au sein d'une organisation humaine – et l'expression de sa personnalité – que certains jeunes candidats ont aussi parfois du mal à cerner et à évoquer. Au fond, il faut viser un équilibre entre l'authenticité de la personne et l'image construite du candidat attendu, un équilibre entre spontanéité et stratégie, entre improvisation et préparation, ou entre ce qui relève du naturel et ce qui relève de l'intentionnel... Et ce n'est pas (se) trahir que de chercher à atteindre cet équilibre!

Dans la vie, on joue plusieurs rôles selon les personnes qui gravitent autour de nous. Tour à tour, nous pouvons être le fils, la fille de..., le frère, la sœur de..., l'ami.e de..., le voisin, la voisine de..., ou encore le ou la collègue de... Certes, notre personnalité ne s'exprime pas fondamentalement différemment d'une relation à l'autre mais notre communication se renouvelle et s'adapte au contexte. Nous n'allons pas aborder les mêmes sujets avec un.e ami.e proche ou avec un.e voisin.e, ni adopter les mêmes façons de nous saluer, ni employer le même vocabulaire ou encore le même comportement... Dans un entretien de recrutement, il est aussi question de communication avec la confrontation à un nouveau mode d'interaction spécifique. Marqué par son caractère exceptionnel, doté d'un enjeu important (décrocher un stage, un poste ou une formation), l'entretien de recrutement ne va pas de soi. C'est pourquoi il faut particulièrement s'y préparer.

Les différences entre un stage et un emploi sont minimes et les frontières poreuses: hormis la finalité (apprendre ou être rapidement opérationnel), la durée (de quelques mois à plusieurs années), le contrat (convention de stage ou CDI) et la rémunération (dédommagement ou salaire), ils répondent à la même exigence. Pour une formation supérieure, c'est le professionnel en devenir que

l'on va interroger et tester. Les recruteurs vont davantage mettre l'accent sur la motivation, le potentiel et le profil personnel du candidat que sur ses savoirs et compétences. Dans tous les cas, le processus de sélection présente des caractéristiques communes.

Cet ouvrage s'adresse à tous les lycéen.ne.s, étudiant.e.s et jeunes diplômé.e.s qui vont devoir appréhender le mode d'interaction spécifique qui se joue lors d'un entretien de recrutement. Son objectif est de vous permettre de déterminer l'image qu'il convient de renvoyer au recruteur en fonction du ou de la professionnel.le que vous souhaitez devenir. Discours, attitude, apparence, état émotionnel interne ou encore posture, tout doit lui inspirer confiance et lui donner envie de travailler avec vous. Que ce soit pour un stage, un poste ou l'accès à une formation du Supérieur, vous devez apparaître comme étant LA bonne personne au bon endroit et au bon moment. Le meilleur moyen d'y parvenir est de montrer que vous vous êtes préparé.e à cette rencontre, que vous avez envie de travailler avec votre interlocuteur et que vous maîtrisez les codes de la communication professionnelle malgré votre manque d'expérience. Vous trouverez ici une série d'astuces et de phrases clés à mémoriser pour passer avec succès cette forme d'examen oral qui, comme tout grand oral, ne s'improvise pas. La qualité et le sérieux de votre préparation en amont seront perçus comme un important facteur d'adaptation, de motivation et de détermination.

Pour vous y aider, nous vous proposons d'aborder l'entretien de recrutement à partir d'exemples, de situations concrètes et d'exercices dont vous trouverez les corrigés à la fin de cet ouvrage. Ces outils doivent vous permettre d'appréhender sereinement et en conscience cette étape fondamentale de votre carrière débutante.

En premier lieu, nous vous invitons à faire le point sur ce que vous devez connaître de cette phase capitale du processus de recrutement. Une fois que vous saurez à quoi vous attendre, vous pourrez vous y préparer en faisant le point sur vos propres traits de caractères, aspirations et objectifs. Ensuite, nous vous apporterons des clés pour bien interagir avec le recruteur pendant votre entretien et répondre pertinemment aux cinquante questions les plus fréquemment posées aux jeunes diplômés. Enfin, vous verrez que l'après-entretien est également une étape importante qu'il ne faut pas négliger...

CHAPITRE 1
Ce que vous devez savoir
sur l'entretien de recrutement:
les invariables
et les dernières tendances

Faites le point avant d'entrer dans le vif du sujet...

1. Un entretien, qu'est-ce que c'est ?

- C'est.....
- C'est.....
- C'est.....
- Ce n'est pas.....
- Ce n'est pas..... (voir 1.1.)

2. Quels sont les objectifs de l'entretien pour le candidat ?

-
-
-
- (voir 1.1.1.)

3. Quels sont les objectifs de l'entretien pour le recruteur ?

-
-
-
- (voir 1.1.1.)

4. En entretien, que va chercher à évaluer un recruteur chez un candidat ?

-
-
-
-
- (voir 1.1.1.)

5. Quelles différentes formes d'entretien de recrutement connaissez-vous ?

-
-
-
- (voir 1.1.2. à 1.1.4.)

Un recrutement correspond à un besoin capital pour l'entreprise de trouver le ou la meilleur.e candidat.e à un instant **T**. Ce peut être pour remplacer un collaborateur définitivement (démission, licenciement, retraite...) ou ponctuellement (mobilité, congé longue durée...) mais aussi pour accompagner le développement de l'entreprise et sa croissance. Même si les entreprises essayent d'anticiper le plus possible, bien souvent le besoin apparaît brutalement. La pression pèse alors sur les épaules du recruteur: il doit trouver rapidement quelqu'un d'opérationnel, LA bonne personne qui, loin de mettre en péril le bon fonctionnement de sa structure, va au contraire l'enrichir, la faire progresser. Il en va de même pour le recrutement d'un stagiaire ou de la promotion d'une formation: le risque est de recruter un mauvais élément qui pourrait dégrader la bonne marche d'un projet, d'un service ou l'image de marque d'un établissement... L'entretien de recrutement est donc une étape décisive pour vous comme pour le recruteur. Si l'entretien présente des passages obligés, il peut aussi prendre des formes multiples et être assuré par différents types d'interlocuteurs qui peuvent venir bousculer les codes pour mieux tester vos aptitudes...

1.1. À quoi sert un entretien de recrutement ? Quelles formes peut-il prendre ?

Lorsque l'on pense « entretien de recrutement », on pense immédiatement à sa finalité: obtenir ou non un poste. Or, derrière tout entretien d'embauche, se cache une réalité plus complexe qui va conditionner la rencontre autant du côté du recruteur que de celui du candidat. En connaître les différents objectifs, enjeux et modalités peut vous permettre de vous y préparer au mieux.

→ Ce qu'est un entretien de recrutement ?

L'entretien est :

- **Une rencontre importante** qui doit être fructueuse pour les deux partis,
- **La recherche d'une adéquation** candidat/profil,
- **Un défi**: se comprendre, être sur la même longueur d'ondes, en peu de temps.
- **Un pari**: pour le recruteur comme pour le candidat. Un candidat peut dissimuler, enjoliver ou carrément travestir la réalité mais les entreprises aussi. Le poste peut ne pas correspondre. Vous pouvez passer à côté d'une autre proposition qui aurait pu mieux vous convenir.

L'entretien n'est pas :

- **Une simple conversation,**
- **Un interrogatoire.**

→ Les enjeux de l'entretien pour vous

Obtenir un poste, un stage ou accéder à une formation bien évidemment, avec deux contraintes de poids :

- **Un temps limité pour faire vos preuves** : le processus de recrutement est rapide. Un tiers des recruteurs choisissent s'ils retiennent ou non un candidat en moins de 10 minutes. Dans certains cas, cela peut même se jouer en moins de 5 minutes !
- **Une seule chance** : comme lors d'une compétition sportive, il y a la notion de performance et de challenge. Il faut transformer l'essai.

→ Les enjeux de l'entretien pour le recruteur

Un recrutement coûte cher mais une erreur de recrutement peut coûter encore plus cher :

- **Frais engagés** : diffusion d'une annonce, recours éventuel à un intermédiaire...,
- **Temps passé** : traitement des candidatures, organisation et gestion des entretiens, réponse aux candidatures...,
- **Temps de formation** au poste,
- **Coût social** : lorsqu'une équipe intègre un nouveau collaborateur, c'est autant de son énergie et de son temps qui ne seront pas consacrés à autre chose.

1.1.1. Les objectifs de l'entretien

L'entretien a un objectif affiché qui est de traiter une situation de recrutement, avec des enjeux pour l'un et l'autre des protagonistes. Le candidat doit tenir compte de cette réalité et veiller à contrôler ses attitudes, ses façons d'être et ses réponses qui vont être analysées. Cette analyse ne va pas consister à définir si vous êtes « sympathique » ou « timide » mais de confronter votre personnalité au climat de l'équipe ou de l'entreprise.

Les objectifs d'un entretien dépendent bien sûr du point de vue adopté.

→ Les objectifs du recruteur

- **Assurer la continuité des services** en choisissant dans les meilleurs délais un collègue dont l'équipe sera satisfaite,
- **Affiner le choix** effectué lors de la première sélection des candidatures,
- **Trouver le bon profil**, le mouton à cinq pattes, c'est-à-dire le candidat qui, par ses compétences, ses valeurs et sa personnalité, correspond parfaitement à une entreprise et à un poste,

- **Compléter ses informations** sur vos compétences, vos qualifications, votre expérience,
- **Comprendre** votre motivation et la cohérence de votre projet professionnel, votre progression personnelle,
- **Vérifier la validité des informations** contenues dans votre dossier et tester la cohérence entre ce que vous avez écrit et le niveau de votre prestation,
- **Se faire une première impression** sur tout ce que l'on ne voit pas au travers d'un CV ou d'une lettre de motivation :
 - **Votre aisance relationnelle**, votre sens du contact,
 - **Votre potentiel** en fonction des caractéristiques du poste. S'assurer que votre valeur ajoutée vous donnera éventuellement la possibilité d'évolution interne,
 - **La compatibilité** entre votre personnalité et le climat de l'équipe, les valeurs de l'entreprise,
 - **Votre expérience, vos connaissances, vos compétences**: ce que vous savez (faire),
 - **Vos objectifs**: ce que vous souhaitez faire,
 - **Votre personnalité**: vos qualités et vos défauts,
 - **Votre intelligence**, votre vivacité d'esprit, votre curiosité,
 - **Votre valeur ajoutée**: vos atouts différenciants par rapport aux autres candidats,
 - **Votre sérieux**: ponctualité, attitude professionnelle...
- **Donner aux bons candidats l'envie** de venir dans sa structure, leur vendre le poste,
- **Négocier** tout ce qui peut l'être: salaire et avantages de l'entreprise, statut, mobilité, date du contrat, marges d'évolution.

→ Vos objectifs en tant que candidat

- **Décrocher un emploi, un stage** qui va vous permettre de répondre à vos besoins matériels mais aussi à vos besoins d'appartenance à un groupe et d'accomplissement de soi,
- **Obtenir le détail du poste**, en apprendre davantage sur l'entreprise et le poste à pourvoir,
- **Vérifier** que le poste et l'entreprise correspondent bien à votre projet professionnel, à vos aspirations,
- **Découvrir** l'environnement et essayer de vous y projeter,

- **Négocier** en fonction du marché de l'emploi, de votre profil, de la renommée de l'entreprise...

1.1.2. Les différentes formes d'entretiens physiques

Recruteur et candidat vont être en présence et échanger dans un même espace physique (bureau, salle de réunion...), selon plusieurs modalités :

- 1.1.2.1. **L'entretien individuel face à face** : rencontre directe et interactive avec le recruteur, généralement dans son bureau ou au sein de l'entreprise, qui dure environ entre 30 et 45 minutes. Il vous pose des questions à partir des informations contenues dans votre dossier de candidature. C'est le type d'entretien le plus répandu.
- 1.1.2.2. **L'entretien sur un forum** : lors des forums, plusieurs professionnels sont présents, prêts à vous rencontrer. Il s'agit ici d'une première prise de contact. Ne vous laissez pas leurrer par l'apparente décontraction de ce genre d'événement. Vous devez vous renseigner sur les entreprises présentes, sélectionner celles qui vous intéressent et préparer vos rencontres comme s'il s'agissait d'entretiens individuels.
- 1.1.2.3. **Le job-dating** : moment de recrutement au cours duquel les candidats rencontrent un grand nombre d'employeurs dans un laps de temps très court, généralement entre 7 et 10 minutes par entretien. Vous avez peu de temps pour convaincre. Travaillez tout particulièrement vos introduction et conclusion ainsi que votre pitch (voir section 2.3.1). Montrez-vous dynamique et souriant. Vous devez suffisamment « accrocher » le recruteur pour que celui-ci ait envie de vous revoir et vous accorde plus de temps lors d'une prochaine rencontre.
- 1.1.2.4. **L'entretien informel** : vous êtes reçu.e hors d'un contexte de recrutement officiel. C'est le cas, par exemple, si vous avez été mis.e en relation par une tierce personne. Le recruteur peut chercher à vous rencontrer en anticipation de futurs besoins. L'entretien informel s'est également imposé dans certains grands groupes comme une véritable marque de fabrique et une façon d'attirer de nouveaux talents. Les rencontres basculent peu à peu vers l'événementiel, l'idée étant d'adapter et de décliner les événements selon les fonctions recherchées ou les populations ciblées. Ainsi, une compagnie d'assurance propose une journée de découverte *in situ* avec un commercial en poste pour découvrir le métier. De grandes banques invitent leurs postulants à la projection d'un film suivi d'un cocktail avec les recruteurs ou vont jusqu'à débusquer leurs futurs talents dans de grands festivals de musique, leur proposant

de passer des entretiens entre deux concerts¹. Visite-découverte, projection cinématographique, concert... : tout est mis en œuvre pour que vous vous sentiez à l'aise et que vous soyez vous-même. Ne baissez pas la garde ! Malgré le contexte décontracté ou décalé de ce type d'entretien, il faut garder à l'esprit que vous êtes encore évalué.e et en situation d'entretien.

- 1.1.2.5. **L'entretien avec un jury** : très fréquent dans le cadre d'une candidature aux Grandes Écoles, à une poursuite d'études ou à un poste dans les collectivités ou établissements publics. Il faut vous adresser à chacun des jurés en les regardant tour à tour. Lors de cet entretien, il se peut que l'on vous demande d'assurer une présentation orale avant d'échanger avec le jury. Ce peut être, par exemple, un exercice d'argumentation sur un thème tiré au sort, comme par exemple : « Internet, réseaux sociaux, caméras dans les villes : doit-on craindre une omniscience ? » ou encore « Plusieurs scientifiques ont affirmé que l'homme qui vivrait 300 ans était déjà né. Que cela vous inspire-t-il ? ».
- 1.1.2.6. **L'entretien collectif** : plusieurs candidats sélectionnés pour le même poste sont réunis pour résoudre un problème, débattre d'un thème ou monter un projet dans un temps imparti... Dans de nombreuses Grandes Écoles, l'exercice est de mise. On peut vous demander, par exemple, de réfléchir à la mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation en faveur de la sauvegarde des abeilles, de transformer en zone piétonne la partie d'un centre-ville fictif ou encore d'organiser un festival sur un thème précis. En entreprise, les mises en situation vont revêtir un caractère plus professionnel. Par exemple, en guise de préparation, les recruteurs demandent aux candidats d'analyser un dossier et leur attribuent un rôle à chacun : Directeur commercial, Responsable des Ressources Humaines ou encore Directeur des Affaires Financières... Ils doivent ensuite s'entendre pour gérer le départ inattendu d'un autre directeur de pôle et reprendre ses dossiers pour les mener à bien. Les recruteurs évaluent la qualité des arguments et observent les réactions des candidats les uns par rapport aux autres, la pertinence de leurs interventions ou encore leur capacité à s'intégrer dans un groupe. À l'issue de votre prestation, on peut vous demander, à l'écrit ou à l'oral, une restitution de vos impressions sur le fonctionnement du groupe et sur votre propre prestation. Évitez de mettre à l'index certains candidats ou, au contraire, d'être trop consensuel.le en concluant que tout s'est bien passé. Analysez les forces et les faiblesses du travail de groupe ainsi

1. D'après Laura Fort, « Politique RH : recruter autrement », *La Tribune de l'assurance*, n° 236, Ressources humaines, 1^{er} juin 2018, p. 70.

que votre propre participation à l'aide d'exemples précis et dites comment ils auraient pu être améliorés.

Les mises en situation de l'entretien collectif

Ce qui va être analysé dans votre attitude face à cette mise en situation :

- Votre sociabilité :
 - Capacité d'écoute,
 - Présence,
 - Empathie,
 - Rayonnement,
 - Facilitation et régulation des échanges.
- Votre sens de l'analyse :
 - Idées,
 - Pertinence des propos,
 - Faisabilité.
- Votre créativité :
 - Enrichissement du débat,
 - Capacité à trouver des solutions.
- Lors de ces mises en situations, vous devez :
 - exprimer vos idées, votre point de vue,
 - vous affirmer sans vous imposer,
 - accueillir positivement les propositions des autres candidats surtout lorsqu'elles sont pertinentes,
 - trouver le juste milieu entre écoute et prise de parole,
 - respecter les candidats concurrents et éviter toute critique rabaisante,
 - toujours rester constructif.ve.

Certes, les autres candidats sont des concurrents mais ils pourraient devenir un jour vos collègues. Il est d'ailleurs fréquent que plusieurs candidats soient retenus au cours d'une même session de recrutement.

À l'issue de ces entretiens collectifs, les candidats qui se sont montrés trop agressifs, emportés ou, au contraire, trop ternes, introvertis, sont souvent éliminés. Pour vous aider à tirer votre épingle du jeu, pensez à vous documenter sur la conduite de réunion. En effet, vous pouvez jouer un rôle clé dans l'atteinte de l'objectif qui vous a été fixé :

- **Structurez les échanges** : proposez un brainstorming de tous les points à aborder pour traiter le sujet et proposez une progression logique de sous-objectifs à traiter en fonction des idées émises et du temps imparti,