

Hélène Ly
Christel de Foucault

Recruteurs : 80 questions pour réussir vos entretiens

*Comment trouver la posture adaptée,
instaurer une relation de confiance
et recruter les bons profils*

● Éditions
EYROLLES

Un ouvrage qui dépoussière les approches habituelles du recrutement.

Ce livre propose une palette de 80 questions qui peuvent être posées en entretien de recrutement avec, pour chacune d'elles, une description précise de sa finalité, une analyse des réponses les plus fréquentes données par les candidats, des recommandations pour améliorer sa pratique de recruteur et quelques variantes de questions possibles.

En fonction des réponses apportées, les auteures proposent la meilleure posture à adopter pour instaurer une relation de confiance avec le candidat et la conduite à tenir pour maximiser ses chances de recruter le bon profil.

Inclus également :

- ▶ De nombreux témoignages de recruteurs pour ancrer l'ouvrage dans la pratique.
- ▶ Des parcours visuels et ludiques permettant de cibler les bonnes questions à poser en fonction des profils recrutés.



Hélène Ly est recruteuse depuis plus de dix ans pour des fonctions techniques et commerciales. Convaincue qu'il faut valoriser le métier de recruteur, elle intervient régulièrement sur les réseaux sociaux pour inviter candidats et recruteurs à mieux se comprendre. Elle est également coorganisatrice du meet-up lyonnais « Touche Pas à Mon Recruteur » dont l'objectif est de partager les bonnes pratiques dans le recrutement.



Christel de Foucault, ancienne recruteuse, est maintenant conférencière, formatrice et consultante sur les techniques de recherche d'emploi et la Marque Employeur. Chroniqueuse radio, elle est l'auteure des livres *Déjouez les pièges des recruteurs* (2016) et *50 erreurs à éviter pour trouver un job* (2018) parus aux Éditions Eyrolles et créatrice de la chaîne YouTube « Le Grand Jeu de la Recherche d'un Job ».

Recruteurs: 80 questions pour réussir vos entretiens

Comment trouver la posture adaptée,
instaurer une relation de confiance
et recruter les bons profils

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019.
ISBN : 978-2-212-57134-9

Hélène Ly
Christel de Foucault

Recruteurs : 80 questions pour réussir vos entretiens

Comment trouver la posture adaptée,
instaurer une relation de confiance
et recruter les bons profils

● Éditions
EYROLLES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
I. Avant l'entretien, c'est déjà l'entretien.....	5
1. Avez-vous trouvé facilement ?	6
2. Êtes-vous déjà venu dans nos locaux ?	8
3. Souhaitez-vous boire quelque chose ?	10
4. Quelle est votre contrainte de temps ?	12
5. Qu'attendez-vous de notre entretien ?	14
II. Faites connaissance !	17
6. Pouvez-vous vous présenter rapidement ?	18
7. Qu'est-ce qui a motivé le choix de vos études ?	20
8. Qu'est-ce qui vous a donné envie de faire ce métier ?	22
9. Quelle expérience avez-vous préférée et pourquoi ?	24
10. Quelles sont (étaient) vos missions dans ce poste ?	26
11. Quels objectifs deviez-vous atteindre ?	28
12. Quels résultats avez-vous obtenus dans ce poste ?	30
III. Découvrez ce que le candidat sait de vous.....	33
13. Pouvez-vous me parler de nous ?	34
14. Que pensez-vous de notre site internet ?	36
15. Quelle analyse faites-vous de nos concurrents ?	38
16. Qu'avez-vous retenu de notre actualité ?	40
17. Quel est votre avis sur notre Marque Employeur ?	42
18. Que pensez-vous des valeurs de notre entreprise ?	44
IV. Parlez compétences.....	47
19. Quelles sont vos trois compétences les plus utiles pour ce poste ?	48
20. Pouvez-vous m'expliquer votre métier de façon simple ?	50
21. Selon vous, que faut-il pour être un bon {...} ?	52

22. Comment réduisez-vous le risque d'erreur dans votre travail ?	54
23. Quel est votre niveau d'anglais ?	56
24. Comment vous situez-vous par rapport aux nouvelles technologies ?	58
25. Comment continuez-vous à vous former ?	60
V. Et si vous creusiez un peu	63
26. Pourquoi souhaitez-vous quitter votre poste actuel ?	64
27. Pourquoi êtes-vous resté au même poste ces dernières années ?	66
28. Depuis combien de temps êtes-vous en recherche ?	68
29. Comment organisez-vous vos recherches d'emploi ?	70
30. Qu'avez-vous fait pendant cette période sans emploi ?	72
31. Quel bilan faites-vous de l'année écoulée ?	74
VI. La motivation avant tout	77
32. Pourquoi avez-vous répondu à notre annonce ?	78
33. Avez-vous déjà eu envie de créer votre propre entreprise ?	80
34. Que mettez-vous en place si vous êtes embauché ?	82
35. Comment voyez-vous votre premier jour ?	84
36. Comment imaginez-vous le quotidien dans ce poste ?	86
37. N'avez-vous pas peur de vous ennuyer à ce poste ?	88
38. Quelles sont vos envies d'évolution professionnelle ?	90
39. Quels sont vos objectifs pour l'année à venir ?	92
40. Quels seraient pour vous les avantages à nous rejoindre ?	94
41. Que pensez-vous pouvoir apporter à notre entreprise ?	96
42. Que ferez-vous si vous n'avez pas ce poste ?	98
43. Quelles sont vos autres pistes ?	100
44. Si vous avez plusieurs propositions, comment choisirez-vous ? ..	102
VII. Jamais sans les soft skills	105
45. Quel type de management vous permet de bien travailler ?	106
46. Comment définissez-vous l'autonomie au travail ?	108
47. Comment vous intégrez-vous dans une équipe ?	110
48. Si j'appelais votre ancien employeur, que dirait-il de vous ?	112

49. Que pensez-vous de votre ancien employeur ?	114
50. Avez-vous déjà travaillé dans des conditions stressantes ?	116
51. Comment gérez-vous les conflits ?	118
52. Quand avez-vous dit « NON » pour la dernière fois ?	120
53. Comment réagissez-vous à la critique ?	122
54. Quel a été votre échec le plus formateur ?	124
55. Sur quoi pensez-vous devoir progresser ?	126
56. Que disent vos amis de vous ?	128
57. Si votre métier n'existait pas, lequel auriez-vous choisi ?	130
58. Si vous aviez un super-pouvoir, ce serait lequel ?	132
59. Qu'aimez-vous faire quand vous ne travaillez pas ?	134
60. Si vous pouviez revenir dans le passé que feriez-vous différemment ?	136
VIII. Testez, mais ne cherchez pas à piéger	139
61. Comment réagissez-vous quand je vous pose une question décalée ?	140
62. Comment répondez-vous aux questions déstabilisantes ?	142
IX. Mettez le candidat en situation	145
63. Que feriez-vous dans une mise en situation professionnelle ?	146
64. Comment réagiriez-vous face à une mise en situation extra-professionnelle ?	148
65. Que rédigeriez-vous si on vous le demandait ?	150
66. Quelles compétences pourriez-vous montrer au cours d'une évaluation technique ?	152
67. Quel serait votre jeu lors d'une mise en situation collective ?	154
X. Côté pratique	157
68. Quel salaire ciblez-vous ?	158
69. Quand êtes-vous disponible ?	160
70. Quelle est votre mobilité géographique ?	162
71. Avez-vous le permis de conduire ?	164
72. Quel temps de trajet êtes-vous prêt à faire matin et soir ?	166
73. Quel(s) compromis seriez-vous prêt à faire ?	168

74. Quand prendrez-vous une décision si vous êtes retenu ?	170
XI. Après l'entretien, c'est encore l'entretien.....	173
75. Que retenez-vous de notre entretien ?.....	174
76. Quelle question auriez-vous aimé que je vous pose et que j'ai oubliée ?.....	176
77. Avez-vous des questions ?	178
78. À ma place, qu'auriez-vous pensé de vous ?.....	180
79. Cet entretien a-t-il répondu à vos attentes ?	182
80. Pouvez-vous m'envoyer un mail de synthèse d'ici demain ?	184
XII. Dites-nous qui vous recrutez...	
Nous vous dirons quelles questions poser	187
Vous recrutez un profil	
D'aide à la personne.....	188
D'assistant(e)	190
De commercial	192
De développeur	194
De manager	196
De recruteur	198
Vous recrutez un profil	
Junior	200
Senior	201
Conclusion.....	203

INTRODUCTION

À vous qui êtes amené à recruter, que ce soit votre métier ou de façon ponctuelle, que vous soyez débutant ou plus expérimenté, nous vous dédions ce livre.

Si les chercheurs d'emploi s'interrogent en permanence sur la manière dont ils sont censés répondre à vos questions lors des entretiens, vous-même ne savez pas toujours quelles questions leur poser ni dans quel ordre le faire.

Cet ouvrage vous aidera, non pas à poser « 80 questions » en entretien, ce qui n'aurait aucun sens et serait impossible, mais à sélectionner celles qui vous permettront d'évaluer plus facilement les candidats et de leur donner la meilleure image possible de vous, du poste et de l'entreprise par un questionnement éthique.

À l'ère des réseaux sociaux et de la Marque Employeur*, il est dans votre intérêt de traiter tous les candidats comme des clients. C'est pourquoi l'entretien ne doit pas être vécu comme un interrogatoire, mais plutôt comme un échange professionnel.

Aucun entretien ne se ressemble, chaque candidat étant unique, et il n'existe pas de modèle prédéfini. Cependant, il est essentiel de pouvoir évaluer équitablement les personnes qui viennent vous rencontrer. Sans poser systématiquement les mêmes questions (ce qui serait « limitant » et contre-productif), il convient de retenir une certaine mécanique de questionnement et de suivre un fil conducteur.

* La Marque Employeur est l'image d'une entreprise auprès de son marché (prospects, clients, candidats, collaborateurs) au travers de la manière dont elle traite ses hommes (recrutement, intégration, gestion des carrières).

Avant de vous lancer dans la lecture de cet ouvrage, nous vous conseillons de toujours bien analyser en amont les postes pour lesquels vous recrutez afin de choisir les questions les mieux adaptées pour évaluer les compétences, les qualités, les valeurs et les personnalités recherchées.

Nous avons réuni les questions qui nous semblent pertinentes, selon les thèmes abordés dans différentes parties, qui suivent le déroulement logique de l'entretien, celui qu'adoptent en général les recruteurs. Ce sont majoritairement des questions ouvertes qui permettent de faire parler les candidats.

Vous découvrirez dans quel contexte les poser, les informations à en retirer et les points à creuser ainsi que des axes d'amélioration si vous souhaitez devenir un meilleur recruteur, garant de la Marque Employeur. Choisissez pour chaque question celle qui vous correspond le mieux parmi les reformulations proposées.

Vous trouverez des questions classiques, mais également plus originales, ou des mises en situation qui vous permettront de réaliser des entretiens efficaces.

En fin d'ouvrage, nous vous proposons des « parcours de questionnement » pour vous aider à organiser et structurer vos entretiens selon votre fonction et votre rôle dans le processus de recrutement et le poste pour lequel vous recrutez.

Nous vous conseillons d'aligner votre questionnement sur l'esprit et les valeurs des entreprises que vous représentez afin qu'il n'y ait pas de décalage entre ce que vous montrez et la réalité du poste. Un recrutement très original pour une entreprise au fonctionnement classique n'aurait pour résultat que d'entraîner la déception des candidats. Dites-vous que ces derniers vous jugeront en fonction de vos questions, de vos réactions et de votre manière de gérer l'échange. N'oubliez pas qu'on peut considérer qu'eux aussi vont vous « recruter ».

C'est pour cette raison que nous tenons à aborder le sujet des questions discriminantes dans cette introduction afin de ne plus y revenir par la suite. Vous l'aurez compris, ces questions sont déconseillées en entretien, même si elles ne sont pas tout à fait aussi « interdites » par la loi qu'on pourrait le penser de prime abord.

On entend souvent que les recruteurs n'ont pas le droit de poser certaines questions en entretien. Dans les faits, chaque recruteur est libre de poser les questions qu'il souhaite et de recruter qui il veut pour un poste donné. Par contre, si son motif de refus d'un candidat est discriminatoire, il se met dans

une situation délicate vis-à-vis de la loi, car l'obligation de non-discrimination est encadrée de façon très stricte en France.

L'article L. 1132-1 du Code du travail français précise les motifs qui ne peuvent être invoqués pour écarter un candidat d'un recrutement, car considérés comme des critères subjectifs n'ayant pas de rapport direct avec les compétences requises ou l'expérience professionnelle recherchée pour occuper un poste : l'apparence physique, l'origine, l'état de santé, le handicap, le sexe, l'orientation sexuelle, les mœurs, les opinions politiques, les opinions religieuses, l'âge, le patronyme, l'état de grossesse, la situation familiale, les caractéristiques génétiques, l'identité du genre, les activités syndicales, la nationalité, l'appartenance à une ethnie, l'appartenance à une race, le lieu de résidence, la perte d'autonomie, la précarité sociale, la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, la domiciliation bancaire, le droit de grève.

Un candidat s'estimant victime de discrimination peut signaler un recruteur à l'inspection du Travail, saisir le défenseur des droits ou s'adresser à des associations de lutte contre les discriminations. Il est en droit également de porter plainte directement auprès du procureur de la République, du commissariat de police ou de la gendarmerie.

Si, malgré les risques encourus, vous envisagiez de poser ce type de questions, il vous faudrait prouver en cas de litige que vous ne vous êtes pas basé sur leurs réponses pour évincer un candidat, alors autant les oublier !

Et si malgré nos recommandations, vous décidez de vivre dangereusement, n'oubliez jamais que derrière chaque candidat se cache un potentiel influenceur sur les réseaux sociaux. S'il pense avoir été discriminé, il pourra vous nuire à travers une simple publication dénonçant les questions « interdites » que vous lui auriez posées. Cela vous portera préjudice en tant que recruteur et nuira à l'image de l'entreprise en tant qu'employeur.

Ce souci de la Marque Employeur devra vous accompagner tout au long de vos entretiens élaborés autour de deux axes : recruter les bons potentiels et représenter l'entreprise auprès de chaque candidat. Au-delà des questions discriminantes, il sera essentiel que vous abordiez toutes les questions dans le respect du candidat en étant le plus ouvert possible afin de ne pas passer à côté d'un talent et de diffuser la meilleure image possible.

Nous vous conseillons de ne pas condamner immédiatement un candidat dont la réponse à une question ne vous conviendrait pas, mais d'aller plus loin dans l'échange en posant d'autres questions pour découvrir qui il est

vraiment. Nous avons choisi d'illustrer la plupart des questions par des exemples concrets et des anecdotes qui montrent que rien n'est figé et qu'il faut laisser, dans tout recrutement, une part d'imprévu.

Rappelez-vous également qu'un candidat qui ne convient pas à un poste peut répondre aux critères d'un autre recrutement. Par ailleurs, la vie étant ce qu'elle est, même si vous ne l'avez pas recruté, vous le recroiserez peut-être sur votre chemin, donc faites le maximum pour lui laisser le meilleur souvenir possible.

Enfin, nous espérons que ce livre, en vous guidant dans vos questions, vous aidera à sortir du cadre et à offrir des opportunités à des candidats qui n'entrent pas dans les cases.

Pour des raisons de fluidité dans la lecture, nous avons pris le parti d'utiliser les termes génériques de « recruteur » et de « candidat » pour désigner aussi bien les hommes que les femmes, sauf dans les paragraphes « C'est du vécu ! » qui font référence à des personnages précis.

Bons recrutements !

Hélène et Christel

I

....

AVANT L'ENTRETIEN, C'EST DÉJÀ L'ENTRETIEN

On rappelle souvent aux candidats que l'entretien démarre dès l'arrivée dans les locaux.

Les questions simples que nous vous proposons ici vous permettront d'installer les meilleures conditions pour que votre rencontre se passe bien (car l'entretien est avant tout une rencontre !). Bien qu'elles ne soient ni exhaustives ni obligatoires, nous vous recommandons vivement d'en choisir au moins une.



Avez-vous trouvé facilement ?

■ Pourquoi poser cette question ?

C'est simplement le genre de question que l'on pose quand on est bien élevé et que l'on se soucie de la personne que l'on reçoit ! Cela permet de créer un climat de confiance tout en restant neutre.

Si le candidat a un peu de retard ou s'il a eu du mal à trouver, ne vous braquez pas, mais intéressez-vous en revanche à la manière dont il va présenter les choses.

■ Comment réagir ?

⚠ Soyez vigilant si le candidat :

- ▶ N'a pas prévenu de son retard et ne s'excuse pas.
- ▶ Ne salue pas la personne de l'accueil ou s'en prend à elle.
- ▶ Vous fait des reproches dès son arrivée.

Si l'entretien démarre mal et que le candidat est négatif ou impoli, cela annonce un entretien un peu compliqué. Ne restez pas focalisé sur cette première impression négative (sauf s'il « dépasse vraiment les bornes » !). Par contre, il faudra creuser sérieusement son savoir-être dans la partie VII consacrée aux *soft skills* et, pourquoi pas, au travers d'une mise en situation (partie IX).

☑ Soyez confiant si le candidat :

- ▶ Explique que votre invitation était très claire et qu'il n'a eu aucun mal à trouver.
- ▶ Prévient de son retard par un appel ou un SMS et présente ses excuses en arrivant.
- ▶ Donne des explications convaincantes sur les raisons de son retard.
Il vous montre ainsi qu'il a conscience qu'il vous rencontre dans un cadre professionnel et qu'il ne considère pas son retard comme normal.

■ Que faire pour devenir un meilleur recruteur ?

- Si c'est vous qui avez pris du retard, présentez vos excuses au candidat, la politesse allant dans les deux sens. Et surtout, ne faites pas exprès d'être en retard : cela ne se fait plus depuis une bonne vingtaine d'années et n'a absolument aucun intérêt ! Agir ainsi donnerait une très mauvaise image de vous et nuirait à votre Marque Employeur.
- Si vos candidats arrivent souvent en retard ou s'ils vous appellent régulièrement pour vous dire qu'ils sont perdus, ils ne sont pas forcément les seuls en cause. Il est peut-être temps de réécrire votre mail d'invitation en entretien ! Pour être efficace, il doit indiquer toutes les informations dont un candidat a besoin pour trouver vos locaux facilement, lorsqu'il n'est jamais venu : adresse exacte, bâtiment, escalier, étage, code d'entrée, station de métro, facilité de stationnement....



C'est du vécu !

Un recruteur nous raconte : « Je devais recevoir un candidat en entretien et celui-ci m'appelle quelques minutes avant l'heure de notre rencontre. Au téléphone, il me dit : "je suis arrivé mais je ne vous trouve pas". Je lui demande s'il est sûr de ne pas s'être trompé puisqu'à l'évidence, il n'était pas dans nos locaux. Nous vérifions ensemble l'adresse, et finalement le candidat réalise qu'il s'est trompé de ville ! Il était dans la bonne rue, mais dans une commune voisine. Nous avons pu planifier un nouvel entretien et en faisant quelques recherches, je me suis rendu compte que sur Google figurait encore l'ancienne adresse, dans la commune voisine justement. »



Pourquoi ne pas tester aussi ?

- Avez-vous fait bon voyage ? (Quand le candidat vient de loin évidemment !)
- Combien de temps avez-vous mis pour venir ?
- Comment êtes-vous venu ?
- Avez-vous trouvé facilement une place de stationnement ?



Êtes-vous déjà venu dans nos locaux ?

■ Pourquoi poser cette question ?

C'est une question que l'on pose en général quand on accueille quelqu'un pour la première fois et pas seulement en situation de recrutement. Il y a de fortes chances pour que le candidat ne soit jamais venu et cela vous permettra simplement d'entrer en contact avec lui en douceur.

Par contre, s'il est déjà venu dans votre entreprise, vous obtiendrez ici des informations que vous n'aurez peut-être pas l'occasion d'apprendre par la suite. Sans verser dans l'interrogatoire, essayez de savoir à quelle occasion il est déjà venu.

■ Comment réagir ?

⚠ Soyez vigilant si le candidat :

- Est déjà venu mais ne souhaite pas vous dire pourquoi.
- Donne des explications peu claires sur le contexte.
- Semble gêné par cette question.

Il se peut que ce soit simplement de la maladresse ou l'envie de rester concentré sur votre entretien. Mais cela peut aussi vouloir dire qu'il a du mal à être transparent avec vous ou que sa précédente «visite» ne s'est pas bien passée.

✓ Soyez confiant si le candidat :

- Explique clairement quand et pourquoi il est déjà venu : il a passé un entretien dans un autre service, il connaît quelqu'un dans l'entreprise, il est déjà venu en tant que client, prestataire ou dans un contexte autre qu'un recrutement...

Cela prouve qu'il n'a, a priori, rien à vous cacher et aucune difficulté à aborder des sujets de manière spontanée.

■ Que faire pour devenir un meilleur recruteur ?

- ▶ Si le candidat est déjà venu passer un entretien, il faut que vous le sachiez avant de le rencontrer. L'idéal est d'avoir un bon outil de suivi de vos candidats (ATS) et de récupérer les informations des autres recruteurs de votre entreprise. Prenez le temps de préparer votre entretien avant la venue d'un candidat, et pas seulement pour savoir s'il est déjà connu de l'entreprise. Après votre entretien, allez échanger avec la personne qui a déjà rencontré votre candidat pour confronter vos points de vue et tâter le terrain, notamment si c'est un proche d'un collaborateur. Ne le faites pas avant l'entretien pour ne pas être influencé.
- ▶ Certaines informations sont sous-estimées à ce moment de l'entretien, la plupart du temps parce qu'on n'y pense pas ou qu'on les juge superficielles. Par exemple : un candidat vous dit qu'un de ses proches ou un ami travaille dans la société. Il y a de grandes chances qu'il ait été un peu « briefé » avant l'entretien. Ne l'oubliez pas (le mieux est de l'écrire). S'il vous livre des informations étonnantes ou difficiles à trouver, particulièrement quand vous lui demanderez de parler de l'entreprise, rappelez-vous qu'il n'a sans doute pas trouvé ces informations tout seul. Il n'y a rien de grave, mais vous pourrez peut-être vous montrer plus indulgent avec un candidat qui a fait des recherches seul qu'avec celui à qui on a « soufflé » quelques réponses....
- ▶ Vous rencontrerez parfois en entretien, un ami ou un proche d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique. Restez professionnel et considérez la personne que vous recevez comme un candidat lambda (sauf si on vous a expressément demandé l'inverse, mais là c'est un autre problème...).



Pourquoi ne pas tester aussi ?

- C'est la première fois que vous venez dans nos locaux ?
- Vous avez déjà travaillé dans le quartier ?
- Que pensez-vous de la déco ?



Souhaitez-vous boire quelque chose ?

■ Pourquoi poser cette question ?

Vous allez bientôt commencer l'entretien et le candidat va devoir parler de lui, répondre à vos questions, être réactif. Il aura peut-être soif et c'est normal.

Il se peut aussi que la température lui ait joué des tours pendant le trajet et qu'il ait besoin de se rafraîchir ou au contraire de se réchauffer.

Vous lui donnez dans tous les cas une marque de considération et une bonne image de vous avec très peu de moyens. Ne cherchez pas à obtenir d'information particulière, offrez-lui simplement à boire. Nous ne sommes plus à l'époque (si elle a un jour existé) où l'on donnait un sens particulier au fait qu'un candidat préfère le café ou le thé !

Partager une boisson permet d'initier une relation d'échanges avec votre candidat et de bien démarrer l'entretien.

■ Comment réagir ?

⚠ Soyez vigilant si le candidat :

- ▶ Refuse votre proposition sans y mettre les formes.
- ▶ Semble gêné, mal à l'aise et hésite à accepter.

Pensez à revenir sur ce point au moment d'aborder les *soft skills* par exemple en lui posant la question n° 52 (« Quand avez-vous dit NON pour la dernière fois ? »).

☑ Soyez confiant si le candidat :

- ▶ Accepte une boisson en étant à l'aise.
- ▶ Refuse votre offre mais en le faisant bien. S'il n'a pas soif, c'est son droit.
- ▶ Décline votre proposition en vous expliquant qu'il a bu un café juste avant de venir ou qu'il a pris une bouteille d'eau dans son sac.