Chapitre 9 Conduire un entretien de recrutement

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Évaluer les besoins en compétences et en personnel | Les étapes du recrutement ; les outils du recrutement |

Missions

**Mission 1 Préparer un entretien de recrutement**

1. Construisez la grille d’évaluation à utiliser par les managers lors des entretiens de recrutement.

*Remarque : la grille doit reprendre les éléments clés cités par Julien. On peut également tenir compte du profil de poste.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Prénom et nom :  Date de l’entretien : Nom du manager : | | | |
|  | **Fort** | **À développer** | **Insuffisant** |
| **Son implication :**   * volonté de s’investir ; * dynamisme, énergie. |  |  |  |
| **Son esprit d’équipe :**   * capacité à travailler en équipe ; * esprit solidaire, sens du collectif. |  |  |  |
| **Son professionnalisme :**   * rigueur, respect des procédures ; * ténacité ; * sens de l’organisation. |  |  |  |
| **Sa force de proposition :**   * prise d’initiatives ; * curiosité. |  |  |  |
| **Son sens du contact client :**   * agréable ; * souriant ; * positif. |  |  |  |
| **Son insertion dans la structure :**   * autonomie par rapport à l’encadrement ; * acceptation de l’encadrement. |  |  |  |
| **Ses motivations possibles :**   * pour l’entreprise ; * pour le poste. |  |  |  |
| **Son évolution :**   * ambition ; * capacité d’évolution. |  |  |  |
| **Avis du manager** | Favorable / défavorable | | |

2. Rédigez un document indiquant aux managers les étapes de l’entretien de recrutement individuel en précisant à chaque étape les outils à utiliser et l’attitude à adopter.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Étapes** | **Outils** | **Comportement** |
| **1 –** **Prise de contact** | Carte de visite | * Mettre à l’aise le candidat. * Avoir une attitude bienveillante. * Le féliciter d’avoir été sélectionné. * S’exprimer clairement. * Demander au candidat s’il a des questions. |
| **2 –** **Découverte** | * CV et lettre de motivation * Plan de découverte du candidat * Bloc-notes * Profil type * Grille d’évaluation * Résultats des entretiens collectifs | * Poser des questions ouvertes au début pour faire parler. * Ne pas influencer le candidat, avoir une attitude neutre. * Pratiquer une écoute active. * Observer les comportements non verbaux (posture, gestuelle). * Compléter avec rigueur la grille d’évaluation. * Prendre des notes. * Toujours penser que l’on recrute un candidat pour ce qu’il va faire avec vous, non pour ce qu’il a fait. |
| **3 – Présentation de l’entreprise et du poste** | * Présentation de l’entreprise : plaquettes entreprise, plaquettes produits * Argumentaire entreprise * Descriptif du poste : titre, statut, position hiérarchique, missions, contrôle, conditions de rémunération, conditions de travail, possibilités d’évolution | * Argumenter de façon structurée (caractéristique, avantage…). * Tenir compte des besoins et de la psychologie de l’interlocuteur. * Illustrer son propos. * À la fin, inviter les candidats à poser des questions. |
| **4 – Questions** | * Évaluer la pertinence des questions. * Manifester votre intérêt pour la préoccupation du managé. * Traiter les objections et contrôler l’acceptation du traitement par l’interlocuteur. |
| **5 – Conclusion / congé** |  | * Vérifier que l’on dispose de toutes les informations nécessaires. * Synthétiser l’entretien. * Donner son sentiment global. * Observer le candidat qui redevient naturel, une fois l’« épreuve » terminée. |

**Mission 2 Gérer un entretien de recrutement**

3. Préparez un argumentaire de présentation du poste de préparateur de commandes.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Caractéristique** | **Avantage** | **Son cas** |
| Organisation adaptée | Intégration facile, travail assisté | Sécurité, confort |
| Management d’équipe | Bon encadrement, soutien | Sécurité, confort |
| Boîtier digital | Le process est entièrement piloté par le boîtier. Cela limite les erreurs. | Sécurité, confort |
| Journal de commandes | Permet de gérer son travail et les différentes commandes en parallèle. | Sécurité, confort |
| Équipe sympathique | Ambiance de travail agréable | Sympathie |
| Équipe solidaire | Soutien de la part de l’équipe | Sécurité, confort |
| Primes sur objectifs | Possibilité d’augmenter les salaires | Argent |
| Clients sympathiques | Ambiance de travail agréable | Sympathie |
| Beaucoup de flux | On ne s’ennuie jamais. | Nouveauté |

4. Indiquez à Damien quelles questions sont illégales parmi celles qu’il a posées.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Êtes-vous marié(e) ou pacsé(e) ? | Illégale | Situation familiale |
| Parmi vos expériences professionnelles, lesquels vous ont le plus intéressé(e) ? | Légale |  |
| Êtes-vous croyant(e) ? Quelle est votre religion ? | Illégale | Religion |
| Pouvez-vous nous donner des exemples de pratique de l’anglais ? | Légale |  |
| Quel style de management préférez-vous ? | Légale |  |
| Quels sont vos hobbies ? | Illégale | Non pertinente |
| Aimez-vous être encadré(e) ? | Légale |  |
| Que pensez-vous de la politique actuelle du gouvernement ? | Illégale | Opinions politiques |
| Qu’avez-vous appris lorsque vous avez travaillé chez X… ? | Légale |  |
| Quel est le métier de vos parents ? | Illégale | Situation de famille |
| Pourquoi avez-vous changé trois fois d’emploi l’année dernière ? | Légale |  |
| Ce poste est assez difficile… Avez-vous déjà eu des problèmes de santé ? | Illégale | Santé |
| Ce poste physique… Êtes-vous capable de travailler debout 8 heures d’affilée ? | Légale | Santé mais questions pertinentes |
| Avez-vous des enfants ? Cela risque de poser des problèmes de disponibilité. | Illégale | Situation de famille |
| Avez-vous des antécédents judiciaires ? | Illégale | Non pertinente ici |
| Pourquoi avez-vous démissionné de votre emploi ? | Légale |  |
| Avez-vous déjà été inscrit(e) à un syndicat ? | Illégale | Opinions politiques |
| De quelles réalisations êtes-vous le(la) plus fier(e) ? | Légale |  |
| Aimez-vous le football ? | Illégale | Non pertinente |
| Quel est votre âge ? | Illégale | Âge |

5. Préparez un guide de traitement des 2 objections faites à Damien : les faibles perspectives d’évolution et le salaire finalement pas si élevé.

Lorsque le candidat a toutes les qualités pour le poste, il faut le retenir : il peut être intéressant de traiter ses objections avec le maximum de soin.

|  |  |
| --- | --- |
| **Objections** | **Traitement** |
| Salaire peu élevé | * Accepter   « Je comprends que le salaire soit important dans votre décision et il est vrai qu’il n’est pas particulièrement élevé. »   * Minimiser   « En même temps, les primes sur objectifs permettent d’élever la rémunération de manière substantielle. »   * Compenser en fonction des avantages acceptés par le candidat   « Par ailleurs, c’est un travail qui ne nécessite pas de compétences particulières et l’ambiance de travail est très agréable y compris avec l’encadrement et les clients, et ça, c’est également important dans l’agrément d’un emploi. »   * Contrôler   « Vous ne trouvez pas ? » |
| Faibles perspectives d’évolution | * Accepter   « C’est vrai que les perspectives d’évolution sont parfois importantes dans ce type de décision et qu’il n’y a que deux postes de manager pour une quarantaine de préparateurs. »   * Minimiser   « Néanmoins, il reste possible d’accéder à ces postes-là puisque je suis moi-même un ancien préparateur. »   * Compenser en fonction des avantages acceptés par le candidat   « Par ailleurs, l’ambiance de travail est très agréable y compris avec l’encadrement et les clients, et la rémunération peut être intéressante avec les primes sur objectifs. Et ça, c’est également important dans l’agrément d’un emploi. »   * Contrôler   « Qu’en pensez-vous ? » |

Entraînement

**Exercice 1**

> Retrouvez les questions relevant de chacune de ces 3 qualités.

1. Aptitude au travail en équipe
2. Lucidité, maturité
3. Aptitude au travail en équipe
4. Lucidité, maturité
5. Aptitude au travail en équipe
6. Lucidité, maturité
7. Adaptabilité, aptitude à la prise de décision
8. Lucidité, maturité
9. Aptitude au travail en équipe
10. Adaptabilité, aptitude à la prise de décision
11. Lucidité, maturité
12. Lucidité, maturité
13. Lucidité, maturité

**Exercice 2**

1. Indiquez qui de Paul et d’Éliane obtient le plus d’informations.

C’est Éliane qui obtient le plus d’informations.

2. Expliquez pourquoi.

Paul utilise des questions fermées : « Combien de temps ? », « À quel poste ? », « Donc vous savez ce qu’est une étude de marché ? », « Cela vous a plus ? ». Il n’obtient donc aucune information.

À l’inverse, Éliane pose des questions ouvertes : « Avez-vous un exemple ? », « Comment avez-vous procédé ? ». Elle obtient donc des informations.

Les trois types de questions ouvertes portent sur :

* le « quoi » : que souhaitez-vous ?
* le « comment » : comment voyez-vous les choses ?
* le « pourquoi » : pourquoi souhaitez-vous cela ?

Ces questions font parler les gens et permettent d’obtenir des informations.

**Exercice 3**

1. Élaborez un outil de classement des candidatures au poste proposé (ressource 1).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Date :  Nom du candidat : | | | | |
| **Critères** | **--** | **-** | **+** | **++** |
| **Métier / qualification** | | | | |
| * Diplôme (bac minimum) |  |  |  |  |
| * Expérience (connaissance du secteur, des produits, de l’unité) |  |  |  |  |
| **Aptitudes professionnelles** | | | | |
| * Méthode, rigueur, organisation |  |  |  |  |
| * Bon contact – amabilité – accueil |  |  |  |  |
| * Esprit d’équipe |  |  |  |  |
| * Adaptabilité |  |  |  |  |
| * Écoute, sociabilité |  |  |  |  |
| * Implication |  |  |  |  |
| **Aptitudes personnelles** | | | | |
| * Dynamisme |  |  |  |  |
| * Autonomie |  |  |  |  |
| * Motivation |  |  |  |  |
| * Endurance, résistance physique |  |  |  |  |
| Commentaires : | | | | |

2. Utilisez cet outil pour évaluer les 3 candidatures (ressource 2).

|  |  |
| --- | --- |
| A | Karine Lejeune |
| B | Madjid Bouguima |
| C | Sarah Coze |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Critères** | **--** | **-** | **+** | **++** |
| **Métier / qualification** | | | | |
| * Diplôme (bac minimum) | C |  | A B |  |
| * Expérience (connaissance du secteur, des produits, de l’unité) |  | C |  | A B |
| **Aptitudes professionnelles** | | | | |
| * Méthode, rigueur, organisation |  | C | A |  |
| * Bon contact – amabilité – accueil |  |  |  | A B C |
| * Esprit d’équipe |  |  |  | A C |
| * Adaptabilité |  | C | A B |  |
| * Écoute, sociabilité |  |  |  | A B C |
| * Implication |  |  |  |  |
| **Aptitudes personnelles** | | | | |
| * Dynamisme |  |  | B | C |
| * Autonomie |  |  | B |  |
| * Motivation |  |  |  | A |
| * Endurance, résistance physique |  |  | C |  |

**Possibilité de scoring :**

À titre d’exemple (-2 pour 2--, -1 pour un - ; 1 pour un + ; 2 pour un ++)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **--** | **-** | **+** | **++** | **Total** |
| **A** | 0 | 0 | 3 | 5 | **13** |
| **B** | 0 | 0 | 4 | 3 | **10** |
| **C** | 1 | 3 | 1 | 4 | **4** |

3. Choisissez le candidat à retenir. Justifiez votre réponse.

Les candidats A et B, c’est-à-dire Karine Lejeune et Madjid Bouguima vont être reçus en entretien.

Un simple comptage peut suffire.

4. Préparez pour Aicha le guide d’entretien qui lui permettra de recevoir les candidats et de collecter les informations nécessaires à sa prise de décision.

**Guide d’entretien**

|  |  |
| --- | --- |
| **Étapes** | **Objectifs** |
| Étape 1  Prise de contact | Créer un climat de confiance :   * identifier l’interlocuteur ; * se présenter ; * présenter sa fonction et son rôle ; * introduire l’entretien qui va se dérouler. |
| Étape 2  Découverte du candidat | Comprendre les aptitudes et les motivations du candidat :   * vérifier la conformité du candidat avec le profil recherché pour le poste ; * identifier ce qui l’intéresse dans le poste. |
| Étape 3  Présentation du poste | Vendre l’entreprise et le poste :   * argumenter sur l’entreprise ; * argumenter sur le poste proposé. |
| Étape 4  Réponse aux questions | Traiter les objections :   * les accepter ; * les minimiser et les compenser ; * contrôler si le traitement est accepté. |
| Étape 5  Conclusion / congé | Mettre en place le suivi :   * expliquer au candidat ce qui va se passer ; * remercier et saluer. |

5. Énumérez-lui les thèmes interdits par la loi.

L’article L1132-1 du Code du travail fait la liste des motifs prohibés de discrimination. Cette liste nous permet donc de mieux cerner les questions qu’un recruteur ne doit pas aborder. Aucune personne ne peut être écartée d’une procédure de recrutement en raison de : « son sexe, ses mœurs, son orientation sexuelle, son âge, sa situation de famille ou la grossesse, ses caractéristiques génétiques, ses opinions politiques, ses convictions religieuses, son apparence physique, le patronyme, son état de santé ».

6. Indiquez-lui les comportements professionnels à adopter lors des entretiens.

Lors des entretiens, le manager doit garder à l’esprit qu’il est en situation de domination car il est en maîtrise du rapport de force. Le risque d’erreur engendre un coût pour l’UC et démontre une incapacité à choisir du manager : il faut donc des attitudes adaptées à la situation :

* bienveillance : donner au candidat la possibilité de se valoriser, veiller à l’équité ;
* écoute active : permettre au candidat de s’exprimer, faire preuve d’empathie et d’assertivité ;
* respect des principes éthiques : respecter l’interlocuteur, éviter les rapports de communication déséquilibrés, respecter la confidentialité ;
* disponibilité : éteindre les portables, réorienter les appels téléphoniques.