

CONDUIRE UN RECRUTEMENT : ÉTAPE 3 SUR 5

Grille d'entretien : la trame et les questions

La trame d'un entretien d'une heure, puis pour chaque critère les questions à poser, ce qu'une bonne réponse contient, le signal d'alerte, et la place pour vos notes.

Candidat	
Poste	
Entretien du	
Interlocuteurs	

La trame

1. Ouvrir et cadrer (5 minutes)

Qui mène l'entretien, combien de temps il dure, ce qui se passe après, et qui décide. Un candidat qui ignore combien d'étapes l'attendent se protège ; un candidat qui le sait répond mieux. C'est aussi le moment de dire que l'on prend des notes, et pourquoi : l'information préalable sur les méthodes d'évaluation relève de l'obligation plutôt que de la politesse.

La durée, les étapes suivantes et qui tranche s'annoncent d'emblée.

2. Le parcours, mais par les décisions (10 minutes)

Le déroulé du CV est déjà lu. Restent les bifurcations : pourquoi ce changement, pourquoi ce secteur, pourquoi être resté sept ans puis parti en un an. Un parcours se comprend par ses ruptures, et elles sont rarement écrites.

Un changement de poste expliqué renseigne plus qu'une ligne de CV.

3. Le critère à 30 %, en profondeur (20 minutes)

La moitié utile de l'entretien porte sur un seul critère : celui qui pèse le plus dans le scorecard. On y va par une situation réelle déjà vécue, et on creuse jusqu'à obtenir des détails impossibles à inventer : les chiffres, les obstacles, les gens, ce qui a raté.

Un seul critère creusé en dit plus que cinq critères effleurés.

4. Les trois autres critères (15 minutes)

Une à deux questions chacun, au plus. L'objectif est un point d'appui sur chaque ligne de la scorecard plutôt que l'exhaustivité, suffisant pour noter sur des faits. Ce qui reste flou se traitera au deuxième entretien, ou en prise de référence.

| *Une question par critère suffit à fonder la note.*

5. Contraintes, rémunération, et ses questions (10 minutes)

La contrainte pratique du dernier critère se pose ici, explicitement : déplacements, localisation, disponibilité en clôture. Les attentes de rémunération aussi. Puis on rend la main : les questions d'un candidat renseignent souvent mieux que ses réponses sur ce qu'il cherche vraiment.

| *Un candidat qui se projette dans le poste a des questions.*

Les questions, critère par critère

L'expertise centrale

Le critère qui pèse 30 à 35 % dans la scorecard. On demande toujours au candidat de raconter une fois où il l'a fait, plutôt que s'il sait faire.

Question	Ce qu'une bonne réponse contient	Signal d'alerte	Notes
Racontez-moi la dernière fois que vous avez conduit cet exercice de bout en bout. Par quoi ça a commencé ?	Un point de départ daté, un contexte, des contraintes nommées. Le candidat situe l'exercice dans une organisation réelle plutôt que dans une méthode générale.	Le passage immédiat au « on » et au processus théorique. Quelqu'un qui l'a fait raconte des gens et des dates ; quelqu'un qui l'a vu faire raconte une méthode.	
Qu'est-ce qui a été le plus difficile, et pourquoi ?	Une difficulté spécifique au métier, plutôt qu'une généralité sur le manque de temps. La réponse révèle le niveau réel : les difficultés qu'on cite sont celles qu'on a rencontrées.	Une formalité, à l'entendre, ou une difficulté purement relationnelle. Un exercice technique mené jusqu'au bout laisse toujours une cicatrice technique.	
Qu'est-ce que vous feriez différemment aujourd'hui ?	Une révision précise et argumentée. C'est la question qui distingue l'expérience de l'ancienneté.	Une réponse qui rejette la cause entière à l'extérieur (la direction, les moyens, l'éditeur) et exonère le candidat de toute décision.	
Sur quel point vous êtes-vous trompé, et comment vous en êtes-vous aperçu ?	Un mécanisme de détection : un écart constaté, une alerte d'un pair, un contrôle. La façon de s'apercevoir d'une erreur en dit plus que l'erreur.	Une erreur choisie pour être flatteuse : « j'ai voulu trop bien faire ». Elle indique un candidat préparé plutôt que lucide.	
Si je parlais à la personne qui a repris ce périmètre après vous, qu'est-ce qu'elle me dirait de l'état dans lequel vous l'avez laissé ?	Une réponse qui accepte la contradiction, avec des points forts et des chantiers laissés ouverts. Elle prépare aussi la prise de référence, qui vérifiera.	Un tableau idyllique de bout en bout. Tout périmètre se laisse imparfait, et le candidat le sait.	

La capacité à structurer

Décisif sur toute création de poste ou de fonction. Reprendre une organisation qui tourne et en construire une relèvent de deux métiers distincts.

Question	Ce qu'une bonne réponse contient	Signal d'alerte	Notes
Qu'avez-vous créé de toutes pièces, et qui existe encore aujourd'hui ?	Un objet identifiable (un processus, un reporting, un rituel, une équipe) et la preuve de sa survie après le départ du candidat.	Des réalisations disparues après le départ du candidat, ou dont il ignore si elles ont survécu.	
Dans quel ordre l'avez-vous fait, et qu'avez-vous délibérément laissé de côté la première année ?	Une séquence assumée et des renoncements nommés. Structurer, c'est d'abord choisir ce qu'on remet à plus tard.	Tout a été traité de front. Soit le périmètre était très petit, soit le récit est reconstruit.	
Comment avez-vous obtenu les moyens ? À qui avez-vous dû le vendre ?	Un interlocuteur précis, un argument, et le format employé. La capacité à financer une structuration est indissociable de la capacité à la conduire.	Les moyens sont arrivés seuls, ou la question lui est étrangère.	
Qu'est-ce qui vous a résisté le plus longtemps dans l'organisation ?	Une résistance nommée (un service, une habitude, un outil) et la façon dont elle a été traitée ou contournée.	Tout a cédé d'emblée. Une vraie structuration rencontre presque toujours des frictions.	
Aujourd'hui, sur ce poste, par quoi commenceriez-vous les trente premiers jours ?	Un plan qui commence par écouter et mesurer avant de décider, et qui s'appuie sur ce que le candidat a compris du contexte pendant l'entretien.	Un plan d'action complet livré avant toute question sur l'existant.	

L'influence et la communication

Le critère le plus mal évalué, parce qu'on le confond avec l'aisance en entretien. Ce qu'on cherche, c'est la capacité à faire changer d'avis un interlocuteur libre d'ignorer l'argument.

Question	Ce qu'une bonne réponse contient	Signal d'alerte	Notes

Racontez-moi une fois où vous avez fait changer d'avis un dirigeant.	Un désaccord réel, l'argument employé, et le format : une note, un chiffre, une démonstration. La conclusion peut être un échec, elle reste instructive.	Un récit où le candidat avait raison depuis le début et où l'autre a fini par comprendre.	
Comment expliquez-vous ce sujet à quelqu'un qui le découvre ? Faites-le maintenant.	Une reformulation immédiate, en mots simples, avec une image. C'est un test en direct plutôt qu'un récit, impossible à préparer.	La répétition du même vocabulaire technique, plus lentement.	
Quel a été votre pire désaccord professionnel, et comment s'est-il terminé ?	Un désaccord de fond, la position adverse restituée honnêtement, et une issue, y compris défavorable.	L'incapacité à restituer l'argument de la partie adverse : le désaccord a été subi plutôt que travaillé.	
À qui, dans votre dernière organisation, deviez-vous le plus expliquer votre travail ?	Un interlocuteur nommé par sa fonction et une difficulté de traduction identifiée : finance vers technique, technique vers direction générale.	L'absence d'interlocuteur : sur un poste d'influence, le travail est donc toujours resté entre spécialistes.	
Qu'est-ce que vous produisez comme livrable écrit, et à quelle fréquence ?	Des formats concrets et réguliers : note de synthèse, comité, tableau de bord. La production écrite renseigne sur la structuration de la pensée.	L'oral par défaut, l'écrit sur demande. Sur un poste d'influence, c'est un signal fort.	

La lucidité

Un parcours parfait trahit un candidat qui a fui le risque, ou qui tait ses échecs. Dans les deux cas, l'information manque.

Question	Ce qu'une bonne réponse contient	Signal d'alerte	Notes
Quel projet avez-vous mené qui a manqué son objectif ?	Un échec réel, avec son coût, et une analyse qui distingue ce qui relevait du candidat de ce qui lui échappait.	L'échec déguisé en réussite, ou un échec entièrement imputé à l'extérieur.	

À quel moment avez-vous su que ça allait échouer ?	Une date, un signal, et ce qui a été fait ensuite. La question mesure la vitesse de détection, qui est la compétence réelle.	« On s'en est rendu compte à la fin. » Sur un projet long, c'est un problème de pilotage.	
Qu'avez-vous dit, et à qui, quand vous l'avez su ?	Une remontée rapide et nommée. C'est la question qui sépare la lucidité du courage : les deux comptent.	Une alerte tardive, ou tenue à l'écart de la hiérarchie.	
Sur quoi êtes-vous le moins bon, et comment faites-vous avec ?	Une faiblesse réelle et le dispositif de compensation : une personne, un outil, une méthode.	Une faiblesse de convenance (perfectionnisme, impatience) récitée.	
Qu'est-ce qui, dans ce poste, vous paraît le plus risqué pour vous ?	Une lecture honnête du poste tel qu'il vient d'être décrit, et un risque assumé plutôt que nié.	« Je maîtrise tout. » Le poste a nécessairement une zone d'inconfort ; l'ignorer est en soi le risque.	

Le management

À poser dès qu'il y a une équipe, même petite. Encadrer et diriger sont deux compétences distinctes, et le CV les confond.

Question	Ce qu'une bonne réponse contient	Signal d'alerte	Notes
Qui avez-vous recruté, et qu'est devenue cette personne ?	Des recrutements suivis dans le temps, y compris ceux qui ont échoué. Un manager qui suit ce que deviennent ses recrues en a tiré quelque chose.	Une expérience du recrutement inexistante, ou des recrues perdues de vue.	
Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez prise sur quelqu'un ?	Une décision assumée (une séparation, une rétrogradation, un recadrage) avec la manière dont elle a été conduite.	Une décision reportée jusqu'à ce qu'elle se règle d'elle-même.	

Comment vos collaborateurs sauraient-ils, par eux-mêmes, qu'ils font du bon travail ?	Des critères explicites, partagés, écrits. C'est le même principe que la scorecard, appliqué au management.	« Ils le sentent. » L'implicite est ce qui produit les entretiens annuels qui se passent mal.	
Qu'avez-vous délégué que vous auriez préféré garder ?	Un renoncement réel et daté. La délégation se mesure à ce qu'on lâche plutôt qu'à ce qu'on répartit.	Une délégation qui porte uniquement sur les tâches ingrates.	
Quelqu'un de votre équipe est-il aujourd'hui à un poste supérieur au vôtre à l'époque ?	Des trajectoires suivies, auprès du candidat ou ailleurs. C'est l'indicateur de management le plus difficile à fabriquer.	Une équipe restée strictement stable plusieurs années, stabilité que le contexte laisse inexplicée.	

Motivation et contraintes

Le dernier critère de la scorecard, celui qui pèse 10 %. C'est pourtant lui qui fait échouer des recrutements en fin de processus, une fois tout le reste vérifié.

Question	Ce qu'une bonne réponse contient	Signal d'alerte	Notes
Qu'est-ce qui vous ferait quitter votre poste actuel ? Et qu'est-ce qui vous y retient ?	Les deux côtés. Un candidat qui voit uniquement des raisons de partir a décidé de quitter son poste, plutôt que de rejoindre celui-ci.	Uniquement des motifs financiers, ou uniquement des griefs.	
Quels autres processus avez-vous en cours, et où en sont-ils ?	Une réponse franche. Elle donne le calendrier réel de décision, qui commande tout le reste du processus.	Un refus de répondre. Le candidat en a le droit, mais le calendrier échappe alors à l'employeur.	
Le poste implique [contrainte précise]. Concrètement, comment cela s'organise-t-il pour vous ?	Un examen sérieux de la contrainte réelle. On pose la contrainte, à l'exclusion de la situation personnelle : c'est la formulation qui reste dans le champ de l'aptitude professionnelle.	Une acceptation immédiate et entière d'une contrainte lourde. Elle se rediscutera au moment de l'offre.	

Quelles sont vos attentes de rémunération pour ce poste ?	Un chiffre ou une fourchette, et ce qu'elle recouvre : fixe, variable, périphérique. On demande l'attente ; l'historique est exclu.	Un refus de se situer jusqu'à la fin du processus. L'écart se découvrira au pire moment.	
Qu'est-ce qui ferait que dans deux ans vous nous direz que c'était une bonne décision ?	Des attentes vérifiables, dont l'entreprise sait si elle les tiendra. C'est la question qui renseigne le mieux sur l'intégration à venir.	Des attentes que le poste laissera insatisfaites, énoncées par le candidat comme allant de soi.	

La version à jour de ce document, et l'article qui l'explique :

<https://www.entouragerecrutement.com/methode/grille-entretien-recrutement>

Établi par Entourage Recrutement, cabinet de recrutement Finance et Tech. Il est écrit par un cabinet de recrutement : sur une situation réelle, faites-vous conseiller par un avocat.