Les questions à poser en recrutement

GUIDE GRATUIT PAR KARINE TOULOUSE

Un guide complet et pratique pour transformer vos entretiens de recrutement en véritables outils de décision. Découvrez les questions essentielles, les pièges à éviter et les meilleures pratiques pour identifier les bons candidats, avec l'expertise de Karine Toulouse, spécialiste en recrutement.

Introduction : pourquoi poser les bonnes questions change tout

Le recrutement est l'un des actes managériaux les plus stratégiques d'une organisation. Pourtant, combien d'entretiens se déroulent sans véritable structure, au gré des impressions et des intuitions ? La réalité est simple : **les questions que vous posez déterminent la qualité des informations que vous obtenez**, et donc la pertinence de votre décision finale.

Un entretien mal préparé, c'est une opportunité manquée. Vous risquez de passer à côté d'un excellent profil parce que vous n'avez pas su révéler son potentiel, ou à l'inverse, de recruter quelqu'un qui ne correspond pas réellement au poste ni à votre culture d'entreprise. Les conséquences d'un mauvais recrutement sont bien connues : désorganisation des équipes, coût financier significatif, perte de temps pour toutes les parties.

Ce guide a été conçu par Karine Toulouse, experte en recrutement, pour vous donner les clés d'un entretien structuré, équitable et efficace. Que vous soyez RH, manager, dirigeant de PME ou entrepreneur, vous trouverez ici des outils concrets et immédiatement applicables pour mener vos entretiens avec confiance et professionnalisme.

Structurer

Préparer ses questions à l'avance pour un entretien cohérent et reproductible

Révéler

Aller au-delà des apparences pour découvrir les véritables compétences et motivations

Décider

Comparer objectivement les candidats pour faire le meilleur choix possible

Comprendre le poste avant de recruter

ÉTAPE PRÉALABLE ESSENTIELLE

Avant même de rencontrer le premier candidat, le recruteur doit mener un véritable travail d'analyse interne. Trop souvent, les offres d'emploi sont rédigées à la hâte, copiées d'une ancienne fiche de poste, sans que personne ne se soit vraiment demandé ce dont l'équipe a réellement besoin aujourd'hui. Cette étape de cadrage est pourtant fondamentale.

Il s'agit de comprendre en profondeur le contexte du recrutement : s'agit-il d'un remplacement, d'une création de poste, d'une évolution interne ? Quelles sont les missions prioritaires du futur collaborateur ? Quelles compétences sont absolument indispensables et lesquelles peuvent être développées en interne ? Quel est le niveau d'autonomie attendu dès le premier jour ?

Questions à se poser en amont

- Pourquoi ce poste est-il ouvert aujourd'hui ?
- Quelles sont les 3 missions prioritaires du poste ?
- Quelles compétences sont non négociables ?
- Quel profil a réussi dans ce rôle par le passé ?
- Quels sont les défis spécifiques de ce poste ?
- Quel est le niveau d'autonomie requis ?
- Comment le succès sera-t-il mesuré à 6 mois ?

À interroger en interne

Avant de recruter, prenez le temps de rencontrer les parties prenantes : le manager direct, les futurs collègues, les RH. Chacun a une vision différente du poste idéal. Confronter ces visions permet de construire un profil de poste réaliste et d'éviter les malentendus après l'embauche.

Définissez également le contexte d'intégration : quelle sera la période d'onboarding ? Y a-t-il un mentor prévu ? Quelles ressources seront mises à disposition ? Un candidat excellent dans un mauvais environnement d'accueil ne pourra pas exprimer son plein potentiel.

Les questions incontournables pour évaluer les compétences techniques

Les compétences techniques, ou *hard skills*, sont souvent le premier filtre d'un recrutement. Pourtant, les évaluer correctement en entretien demande bien plus que de demander au candidat de lire son propre CV. L'objectif est de vérifier la réalité et la profondeur des compétences déclarées, et de comprendre comment le candidat les a mobilisées dans des contextes concrets.

La méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat) est un outil précieux pour structurer ce type de questions. Elle permet d'ancrer les réponses dans des expériences vécues plutôt que dans des généralités. Un candidat qui peut décrire avec précision une situation, les actions qu'il a prises et les résultats obtenus démontre une maîtrise réelle de ses compétences.

Maîtrise du métier

« Pouvez-vous me décrire un projet récent où vous avez pleinement mobilisé vos compétences en [domaine] ? Quels outils avez-vous utilisés et pourquoi ? »

Résolution de problèmes

« Racontez-moi une situation où vous avez dû résoudre un problème technique complexe avec peu de ressources. Quelle a été votre démarche ? »

Apprentissage continu

« Comment vous tenez-vous informé des évolutions de votre secteur ? Quelle compétence avez-vous développée récemment et comment l'avez-vous mise en pratique ? »

Gestion des erreurs

« Donnez-moi un exemple d'une erreur professionnelle que vous avez commise. Qu'avez-vous appris et qu'auriez-vous fait différemment ? »

💡 Conseil de Karine Toulouse : Ne vous contentez pas de la première réponse. Posez des questions de relance, "Et ensuite ?", "Quel a été l'impact ?" pour aller chercher la profondeur réelle des compétences.

Les questions comportementales pour révéler la personnalité

SAVOIR-ÊTRE & SOFT SKILLS

Les compétences comportementales, souvent appelées *soft skills*, sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des recruteurs. Un candidat peut maîtriser tous les aspects techniques d'un poste et pourtant échouer à cause de difficultés relationnelles, d'un manque d'adaptabilité ou d'une communication défaillante. Les questions comportementales visent précisément à explorer ces dimensions humaines.

Ces questions sont fondées sur un principe simple : le comportement passé est le meilleur prédicteur du comportement futur. En demandant au candidat de raconter des situations réelles, on accède à sa manière réelle de fonctionner, bien au-delà du discours soigneusement préparé.



Travail en équipe

« Racontez-moi une situation où vous avez dû travailler avec quelqu'un de très différent de vous. Comment avez-vous géré les différences ? Quel en a été le résultat ? »



Gestion du stress

« Décrivez une période particulièrement intense où vous avez dû gérer plusieurs priorités simultanément. Comment avez-vous organisé votre travail ? »



Adaptabilité

« Parlez-moi d'un changement important survenu dans votre entreprise. Comment l'avez-vous vécu et comment vous y êtes-vous adapté ? »



Prise d'initiative

« Donnez-moi un exemple où vous avez pris une initiative sans qu'on vous le demande. Quelle a été la réaction de votre entourage professionnel ? »

Lors de l'analyse des réponses, soyez attentif non seulement au contenu mais aussi à la manière dont le candidat parle de ses collègues, de ses supérieurs, des difficultés rencontrées. L'empathie, l'honnêteté et la responsabilité personnelle transparaissent souvent dans ces récits.

Les questions situationnelles : mettre le candidat en situation réelle

Contrairement aux questions comportementales qui s'appuient sur le passé, les questions situationnelles projettent le candidat dans le futur. On lui soumet un scénario hypothétique lié au poste et on l'invite à expliquer comment il réagirait. Cette approche est particulièrement utile pour les profils juniors qui n'ont pas encore beaucoup d'expériences à raconter, ou pour tester la réflexion stratégique de profils seniors.

Les mises en situation révèlent la capacité de raisonnement, le sens des priorités, la créativité et la capacité à prendre des décisions sous pression. Elles permettent également de voir si le candidat est capable d'anticiper les conséquences de ses actions et de s'adapter à des contraintes imprévues.

Exemples de questions situationnelles

- « Si vous arrivez le lundi matin et que vous découvrez qu'un projet clé est en retard de deux semaines, quelle est votre première action ? »
- « Imaginez qu'un client vous contacte avec une réclamation urgente alors que vous êtes en réunion stratégique. Comment gérez-vous la situation ? »
- « Votre manager vous fixe un objectif que vous jugez irréaliste. Comment abordez-vous la conversation ? »
- « Vous devez former un nouveau collègue qui résiste aux conseils. Quelle approche adoptez-vous ? »

Ce que vous observez

- La structuration de la pensée
- La capacité à prioriser
- Le sens des responsabilités
- L'aisance face à l'ambiguïté
- Le niveau de maturité professionnelle
- La qualité de la communication

ⓘ 🔎 Astuce : Combinez questions comportementales et situationnelles pour obtenir un portrait complet du candidat, ancré dans le réel ET projectif.

Explorer la motivation et l'engagement à long terme

Recruter un collaborateur techniquement compétent est une chose. S'assurer qu'il sera engagé, motivé et fidèle sur la durée en est une autre. La motivation est un facteur clé de performance et de rétention. Un candidat qui postule pour des mauvaises raisons, faute d'autres options, uniquement pour le salaire, par dépit, ne sera pas un collaborateur épanoui et risque de partir rapidement.

Pour explorer la motivation authentique, il faut savoir dépasser les réponses convenues. La plupart des candidats savent dire "je suis passionné par votre entreprise" sans que cela repose sur grand-chose. Les bonnes questions creusent sous la surface et révèlent ce qui anime réellement la personne, ses valeurs profondes, ses ambitions et ce qu'elle considère comme un travail épanouissant.

1 Comprendre le cheminement

« Qu'est-ce qui vous a conduit à postuler à ce poste précisément, et pourquoi maintenant ? Qu'est-ce que vous cherchez que vous n'avez pas dans votre situation actuelle ? »

2 Projeter dans le futur

« Où vous voyez-vous dans 3 à 5 ans ? Comment ce poste s'inscrit-il dans votre trajectoire professionnelle ? Qu'est-ce qui vous permettrait de vous épanouir pleinement ici ? »

3 Identifier les leviers intrinsèques

« Qu'est-ce qui vous donne le plus d'énergie dans votre travail au quotidien ? À quel moment vous êtes-vous senti le plus fier d'un accomplissement professionnel ? »

4 Tester la connaissance de l'entreprise

« Qu'est-ce que vous avez découvert sur notre entreprise qui vous a particulièrement interpellé ? Qu'est-ce qui vous donne envie de nous rejoindre spécifiquement ? »

Évaluer l'adéquation avec la culture d'entreprise

CULTURE FIT

Le concept de "culture fit" ou adéquation culturelle est devenu incontournable dans le recrutement moderne. Il ne s'agit pas de recruter des personnes qui se ressemblent toutes, ce qui serait contre-productif et contraire à la diversité, mais de s'assurer que le candidat partage les valeurs fondamentales de l'organisation et qu'il pourra s'épanouir dans son environnement de travail spécifique.

Une bonne adéquation culturelle facilite l'intégration, réduit les conflits et renforce l'engagement. À l'inverse, un désalignement culturel, même avec un profil techniquement brillant, est souvent source de frustrations des deux côtés et aboutit fréquemment à un départ rapide.

Pour évaluer cela, vous devez d'abord avoir clairement défini votre propre culture d'entreprise : quelles sont vos valeurs ? Comment les décisions sont-elles prises ? Quel est le niveau d'autonomie accordé ? Comment les erreurs sont-elles traitées ? Quelle place occupe l'innovation ? Sans cette clarté interne, il est impossible d'évaluer l'alignement d'un candidat.

Valeurs personnelles

« Quelles valeurs sont non négociables pour vous dans un environnement de travail ? Donnez-moi un exemple où vous avez dû défendre une valeur importante. »

Mode de travail

« Préférez-vous travailler de façon autonome ou en collaboration étroite avec une équipe ? Décrivez votre environnement de travail idéal. »

Rapport à l'erreur

« Comment réagissez-vous quand un projet échoue ? Quelle est votre attitude face à l'incertitude et au changement rapide ? »

Style de management

« Quel type de management vous permet d'être le plus performant ? Quel comportement de manager vous a le plus fait progresser ? »

Les erreurs fréquentes à éviter lors d'un entretien

Même les recruteurs les plus expérimentés commettent des erreurs lors des entretiens. La bonne nouvelle : la plupart sont évitables dès lors qu'on en est conscient. Ces erreurs ne compromettent pas seulement la qualité de la décision de recrutement, elles peuvent aussi ternir l'image de votre entreprise aux yeux des candidats, qui sont également des ambassadeurs de votre marque employeur.



Parler trop

L'entretien n'est pas une présentation de l'entreprise. Le candidat doit parler 70% du temps. Laissez-lui l'espace pour s'exprimer.



L'effet de halo

Se laisser influencer par une première impression positive ou négative et ne plus écouter objectivement le reste de l'entretien.



Improviser

Arriver en entretien sans avoir relu le CV ni préparé ses questions. Un recruteur non préparé ne peut pas évaluer sérieusement un candidat.



Chercher son clone

Favoriser inconsciemment les candidats qui nous ressemblent. Ce biais de similarité est l'ennemi de la diversité et de la performance collective.



Décider trop vite

Des études montrent que certains recruteurs forment leur opinion dans les 3 premières minutes. Le reste de l'entretien devient alors une confirmation de cette première impression.



Oublier le feedback

Ne pas donner de retour aux candidats non retenus nuit à votre réputation et détériore l'expérience candidat, un enjeu majeur de marque employeur.

Les questions interdites : discrimination et cadre légal

⚠️ CADRE JURIDIQUE

En France, le Code du travail et la loi du 27 mai 2008 relative à la lutte contre les discriminations encadrent strictement le contenu des entretiens de recrutement. Certaines questions sont non seulement déplacées, elles sont **illégales**. Un candidat peut porter plainte et l'entreprise s'expose à des sanctions civiles et pénales. Il est donc indispensable que tout recruteur, qu'il soit RH ou manager, connaisse ces limites.

La règle fondamentale est simple : **les informations collectées doivent avoir un lien direct et nécessaire avec le poste à pourvoir**. Toute question portant sur la vie privée, les convictions personnelles ou des caractéristiques non pertinentes pour l'emploi est à proscrire.

🚫 Questions interdites

- Situation familiale, grossesse, désir d'enfants
- Religion, convictions politiques
- Origine ethnique, nationalité (sauf conditions légales)
- État de santé ou handicap (sauf aptitude au poste)
- Orientation sexuelle
- Appartenance syndicale
- Casier judiciaire (sauf emploi spécifique)
- Situation financière personnelle

✅ Reformulations autorisées

Plutôt que de demander directement des informations personnelles, posez des questions axées sur les contraintes professionnelles réelles :

- ❌ "Avez-vous des enfants ?" → ✅ "Ce poste implique des déplacements fréquents, êtes-vous disponible ?"
- ❌ "Êtes-vous en bonne santé ?" → ✅ "Ce poste nécessite [contrainte physique], y voyez-vous un obstacle ?"
- ❌ "Quel est votre pays d'origine ?" → ✅ "Avez-vous une autorisation de travail en France ?"

⚠️ En cas de doute sur la légalité d'une question, abstenez-vous. Les 23 critères de discrimination définis par la loi française doivent être connus de tous les acteurs du recrutement.

Adapter ses questions selon le niveau du poste

Un entretien avec un profil junior de 23 ans en recherche de son premier emploi ne peut pas, et ne doit pas, ressembler à un entretien avec un directeur commercial de 45 ans avec 20 ans d'expérience. Le niveau du poste, le degré de séniorité attendu et les responsabilités associées doivent guider la nature et la profondeur des questions posées.

Adapter ses questions, c'est aussi respecter le candidat et maximiser la pertinence des informations recueillies. Un junior évalué sur des critères de senior sera déstabilisé inutilement. Un senior questionné comme un débutant ne pourra pas démontrer la valeur qu'il apporte réellement.

1

Profil Junior

Focus sur le potentiel, la curiosité, la capacité d'apprentissage et les valeurs. Questions sur les études, les stages, les projets personnels, et la motivation à rejoindre le secteur.

Exemple : "Qu'est-ce qui vous a attiré vers ce métier ? Qu'avez-vous fait pour vous y préparer ?"

2

Profil Confirmé

Focus sur les réalisations concrètes, la gestion de projets complexes, la collaboration et l'autonomie. Questions basées sur la méthode STAR avec des situations réelles détaillées.

Exemple : "Décrivez un projet dont vous êtes particulièrement fier. Quel a été votre rôle spécifique ?"

3

Profil Manager/Senior

Focus sur le leadership, la vision stratégique, la gestion d'équipe, la conduite du changement et l'impact business. Questions sur les décisions difficiles et la création de valeur.

Exemple : "Comment avez-vous transformé une équipe en difficulté ? Quel a été l'impact sur les résultats ?"

Les questions à poser en fin d'entretien

CLÔTURE DE L'ENTRETIEN

La fin d'un entretien est un moment stratégique souvent sous-estimé. C'est le moment où vous pouvez laisser une impression mémorable et durable, tant sur le candidat que sur votre entreprise. C'est aussi l'occasion de clarifier les derniers doutes, de valider les informations essentielles et de préparer la suite du processus dans les meilleures conditions.

Rappelons-le : les candidats choisissent aussi leur employeur. L'expérience vécue en entretien est souvent représentative de la culture d'entreprise à leurs yeux. Une fin d'entretien bien menée renforce votre attractivité en tant qu'employeur et donne envie au candidat de vous rejoindre.

1

Lever les derniers doutes

« Y a-t-il quelque chose dans mon parcours ou mes réponses qui vous semble insuffisant ou qui mérite d'être précisé ? Je préfère y répondre maintenant. »

2

Confirmer l'intérêt

« Après cet entretien, qu'est-ce qui vous donne envie de rejoindre notre équipe ? Y a-t-il des points sur le poste ou l'entreprise qui vous ont surpris ? »

3

Clarifier les attentes

« Avez-vous des questions sur les conditions du poste, l'organisation de l'équipe ou les prochaines étapes du processus de recrutement ? »

4

Fixer la suite

Communiquez clairement le calendrier de décision, les prochaines étapes et les modalités de retour. Un candidat bien informé est un candidat respecté.

Analyser et comparer les candidats objectivement

Une fois les entretiens terminés, le vrai travail commence : comment analyser les informations recueillies de façon rigoureuse et objective ? Comment éviter que la décision finale ne soit influencée par des biais cognitifs, la fatigue décisionnelle ou simplement la sympathie spontanée pour un candidat ?

La clé est la **standardisation de l'évaluation**. Chaque candidat doit être évalué selon les mêmes critères, définis avant les entretiens. Ces critères doivent correspondre aux exigences réelles du poste, pondérés selon leur importance relative.

Principes d'une évaluation objective

- Définir les critères d'évaluation AVANT les entretiens
- Utiliser une grille de notation commune à tous les évaluateurs
- Prendre des notes pendant ou immédiatement après l'entretien
- Ne pas comparer les candidats entre eux, mais chacun à la grille
- Organiser une réunion de débriefing structurée avec l'équipe
- Nommer un facilitateur qui challenge les opinions
- Documenter les raisons de chaque décision

Les biais à surveiller

- **Biais de confirmation** : chercher des informations qui valident notre première impression
- **Biais de similarité** : préférer les candidats qui nous ressemblent
- **Effet de contraste** : surévaluer un bon candidat après une série de mauvais
- **Biais d'ancrage** : accorder trop de poids à la première information reçue
- **Stéréotypes** : projeter des qualités ou défauts selon l'appartenance à un groupe

La prise de décision collective, lorsqu'elle est bien structurée, permet de diluer les biais individuels. Impliquez le futur manager direct, un pair du candidat et un représentant RH pour obtenir des perspectives complémentaires. Et surtout, documentez toujours les raisons de vos choix, cela vous protège juridiquement et vous permet de progresser dans votre pratique.

Modèle de grille d'évaluation prête à l'emploi

🛠️ OUTIL PRATIQUE

Voici une grille d'évaluation structurée que vous pouvez utiliser directement lors de vos entretiens. Elle est conçue pour évaluer les candidats de façon équitable sur les principales dimensions d'un recrutement réussi. Adaptez les pondérations selon l'importance relative de chaque critère pour votre poste.

Notation suggérée : 1 = Insuffisant | 2 = En dessous des attentes | 3 = Répond aux attentes | 4 = Dépasse les attentes | 5 = Exceptionnel

Critère d'évaluation	Pondération	Note (1–5)	Commentaires
Compétences techniques / métier	×3	__/5	...
Expériences et réalisations	×2	__/5	...
Compétences comportementales	×2	__/5	...
Motivation et projet professionnel	×2	__/5	...
Adéquation culturelle	×1	__/5	...
Communication et présentation	×1	__/5	...
Capacité d'apprentissage / potentiel	×1	__/5	...
TOTAL PONDÉRÉ	**/60**	**__/60**	Décision :

📋 Recommandation : Remplissez cette grille immédiatement après chaque entretien, pendant que les impressions sont fraîches. Partagez-la avec tous les membres du panel avant la réunion de débriefing.

Obligations légales et consentement des candidats

⚖️ RGPD & OBLIGATIONS LÉGALES

Le recrutement ne se limite pas à choisir le bon profil : il s'inscrit dans un cadre légal précis que tout employeur est tenu de respecter. Depuis l'entrée en vigueur du **Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)** en mai 2018, les entreprises ont des obligations claires concernant la collecte, le traitement et la conservation des données personnelles des candidats.

Chaque candidat est une personne dont les données doivent être protégées. Dès le premier contact, dépôt de candidature, entretien téléphonique ou rencontre physique, vous collectez des informations personnelles. Ces informations sont soumises au RGPD et nécessitent un traitement rigoureux.

Information du candidat

Informez le candidat de la façon dont ses données seront utilisées, stockées et partagées. Cette information doit être claire, accessible et fournie dès la première interaction (idéalement dans l'offre d'emploi ou le formulaire de candidature).

Recueil du consentement

Pour toute utilisation des données au-delà du recrutement en cours (ex : vivier de candidats), vous devez obtenir le consentement explicite du candidat. Ce consentement doit être libre, éclairé et révocable à tout moment.

Durée de conservation

Les données des candidats non retenus ne peuvent être conservées que pendant **2 ans maximum** après le dernier contact, sauf consentement contraire. Au-delà, les données doivent être supprimées ou anonymisées.

Droits des candidats

Tout candidat dispose d'un droit d'accès, de rectification et de suppression de ses données. Il peut également s'opposer à leur traitement. Votre entreprise doit être en mesure de répondre à ces demandes dans les délais légaux (1 mois).

Sécurité des données

Les données collectées lors des entretiens (CV, notes, grilles d'évaluation) doivent être stockées de façon sécurisée, avec un accès limité aux personnes strictement concernées par le recrutement.

⚠️ En cas de non-respect du RGPD, les sanctions peuvent atteindre 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial. Consultez votre délégué à la protection des données (DPO) pour vous assurer de votre conformité.

Conclusion et ressources complémentaires

PAR KARINE TOULOUSE

Recruter efficacement est un art qui s'apprend et se perfectionne avec la pratique, la réflexion et les bons outils. Ce guide vous a fourni une base solide : comprendre le poste avant de recruter, poser les bonnes questions selon le profil et le niveau du candidat, évaluer objectivement et dans le respect du cadre légal. Ce sont les fondations d'un recrutement réussi et responsable.

Mais n'oublions pas l'essentiel : derrière chaque entretien, il y a un être humain avec un projet professionnel, des espoirs et une histoire. Le recrutement, à son meilleur, est un acte de rencontre et de confiance mutuelle. Votre rôle n'est pas seulement de trouver le bon candidat, c'est de créer les conditions pour que le bon candidat veuille vous rejoindre.

Approfondir

Formez-vous régulièrement aux nouvelles pratiques RH, aux biais cognitifs et aux évolutions légales du recrutement pour rester à la pointe.

Se faire accompagner

Karine Toulouse propose des accompagnements individuels et collectifs pour structurer vos processus de recrutement et former vos équipes.

Itérer

Après chaque recrutement, analysez ce qui a bien fonctionné et ce qui peut être amélioré. Le meilleur recruteur est celui qui apprend en permanence.

> « Un bon recrutement ne commence pas par trouver le bon candidat, il commence par poser les bonnes questions. » **Karine Toulouse, experte en recrutement**