

E BOOK

23 FICHES PRATIQUES

POUR ABORDER VOS ENTRETIENS DE RECRUTEMENT AVEC MÉTHODE, EFFICACITÉ ET SANS DISCRIMINER

A L'USAGE DES MANAGERS NON SPÉCIALISTES



**MÉTHODOLOGIE - BONNES PRATIQUES - OUTILS -
ÉTUDE DE CAS - RÉFÉRENCES JURIDIQUES ET
NOTIONS ESSENTIELLES À CONNAÎTRE**

CATHERINE MARTORY

Table des matières

PRÉAMBULE.....	3
1ÈRE PARTIE : CADRE GÉNÉRAL DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT	4
Fiche 1 - Déontologie et posture du recruteur.....	5
Fiche 2 - Pourquoi est-il nécessaire de préparer ses entretiens lorsque l'on n'est pas un professionnel du recrutement ?	7
2ÈME PARTIE : L'ESSENTIEL DE LA NON-DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE ET SON CADRE JURIDIQUE	8
Fiche 3 - Comment se caractérise une discrimination ?.....	10
Fiche 4 - Les 26 critères interdits.....	11
Fiche 5 - Les 5 principes fondamentaux	12
Fiche 6 - Les sanctions encourues	18
Fiche 7 - Références réglementaires	19
Fiche 8 - Stéréotypes et préjugés, un préalable aux discriminations.....	20
3ÈME PARTIE : LA « COMPÉTENCE », DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?.....	21
Fiche 9 - La compétence, notion multicritères et interdépendante	22
Fiche 10 - Les 3 types de « Savoirs »	23
Fiche 11 - Différence entre compétence « transférable » et « transverse »	25
4ÈME PARTIE : LA GRILLE D'ENTRETIEN COMME OUTIL D'ANALYSE INDISPENSABLE	26
Fiche 12 - Comment construire sa grille d'entretien ?.....	27
5ÈME PARTIE : LA CONDUITE D'ENTRETIEN	29
Fiche 13 - Les premières étapes	
Fiche 14 - L'évaluation des compétences en deux temps.....	
Fiche 15 - Comment questionner les qualités professionnelles ?.....	
Fiche 16 - A propos de la motivation !	
Fiche 17 - L'importance de soigner la présentation de la structure et du poste	
Fiche 18 - Conclure son entretien	
Fiche 19 - Quid des questions fréquemment posées ?	
6ÈME PARTIE : COMMENT SÉCURISER SON PROCESSUS DE RECRUTEMENT ?.....	
Fiche 20 - Règles de bonnes pratiques.....	
Fiche 21 - Pour aller plus loin : Questions/Réponses	
7ÈME PARTIE : MODÉLISATION À PARTIR D'UN CAS CONCRET	
Fiche 22 : La préparation des questions en situation.....	
Fiche 23 : Modèle de grille d'entretien et son utilisation	
RÉPONSES À L'EXERCICE SUR LES 5 PRINCIPES.....	
À RETENIR	

PRÉAMBULE

Dans un souci de fluidité de lecture, je n'utiliserai pas l'écriture inclusive mais il faut bien sûr considérer les genres indifféremment.

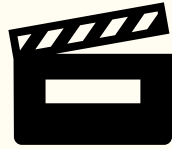
Pourquoi ce guide pratique ?

Parce que les entretiens de recrutement, si vous êtes un manager non spécialiste, peuvent se révéler être un exercice d'improvisation, faute de temps, de méthode et de connaissances du cadre réglementaire.

J'ai souhaité ainsi rassembler dans ce guide, les éléments qui m'ont semblé nécessaires et pertinents pour vous aider dans la préparation et la conduite de vos entretiens, dans une approche basée sur les compétences attendues **en situation de travail**.

N'oublions pas que l'entretien d'embauche est l'un des maillons de la chaîne d'un processus qui part de l'identification d'un besoin pour se terminer à l'étape cruciale du choix d'un candidat. Et toutes les étapes constitutives de ce processus doivent répondre à des règles éthiques et de transparence afin d'éviter toute forme de discrimination, parfois involontaires, dont les sanctions peuvent être très lourdes.

Ce guide, composé de 23 fiches pratiques, a donc pour objectif de vous apporter des **repères méthodologiques**, des **références juridiques** et des **notions essentielles** à connaître pour faire de vos entretiens des moments d'échanges constructifs, sur la base de critères **fiables et objectifs**.



1ÈRE PARTIE :

CADRE GÉNÉRAL DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Fiche 1 - Déontologie et posture du recruteur

L'entretien de recrutement est une interaction guidée par sa finalité et impliquant, le plus souvent, deux sujets : un recruteur⁽¹⁾ et un candidat.

C'est dans cette configuration, de deux acteurs en face à face, que nous aborderons la conduite d'entretien sachant qu'il existe d'autres modalités d'entretien mais les principes restant les mêmes.

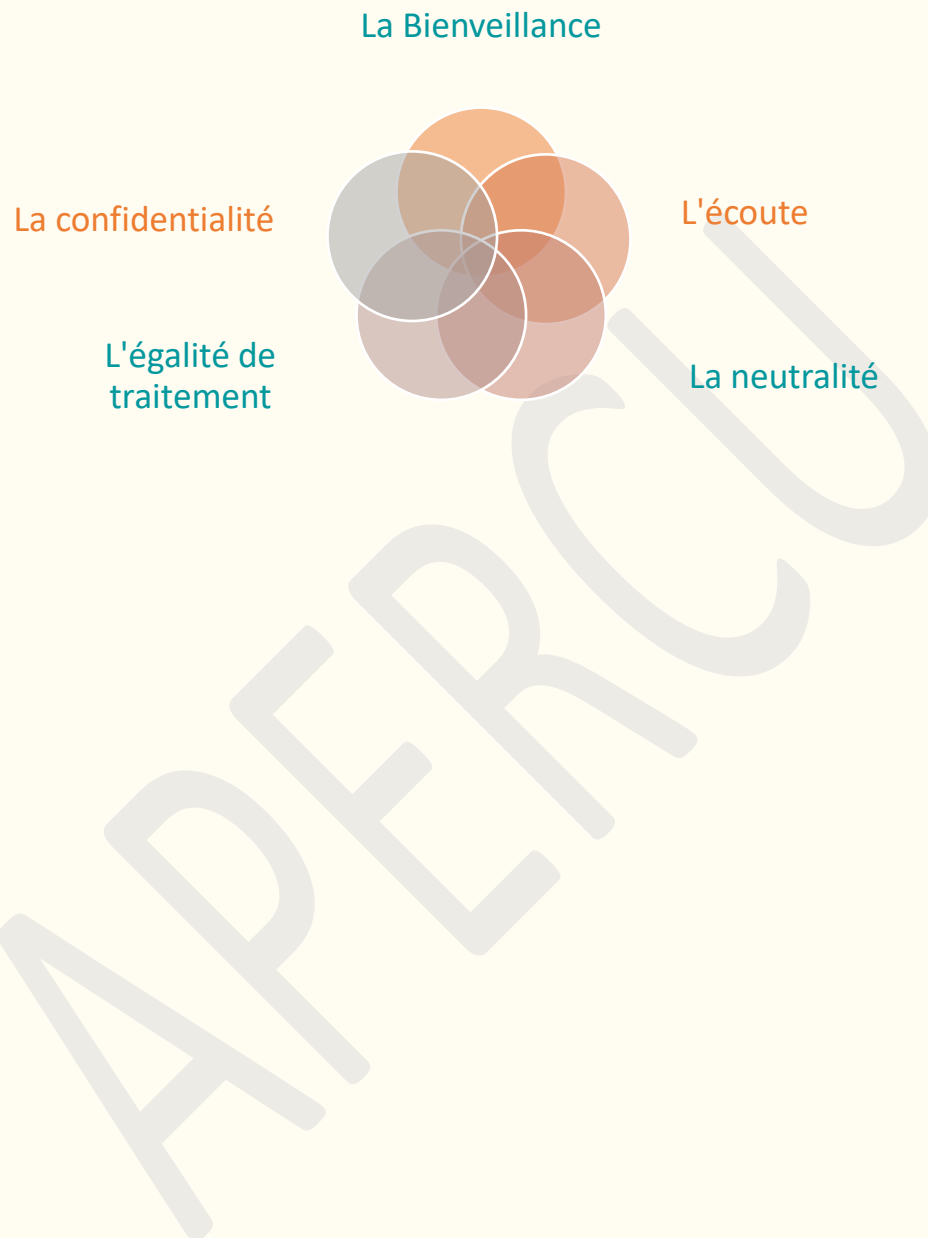
La relation entre ces deux acteurs est une relation asymétrique, cela signifie que les attentes de chacune des parties sont différentes mais doivent converger vers un **intérêt commun**. En aucun cas, les échanges ne doivent être basés sur une relation de pouvoir, même si la nature de la situation peut s'y prêter.

La conduite d'entretien nécessite du recruteur :

- ✓ De poser le cadre, dès le début, en informant les candidats sur le déroulement, les modalités et le processus de recrutement.
- ✓ D'instaurer un climat de confiance pour faciliter l'expression du candidat.
- ✓ De questionner à bon escient.
- ✓ De savoir reformuler pour s'assurer de la bonne compréhension.
- ✓ D'analyser les informations fournies de façon objective en lien avec le poste visé.

¹ J'utilise le terme ici de « recruteur » pour désigner toute personne conduisant un entretien d'embauche même si ce n'est pas, in fine, la seule personne décisionnaire.

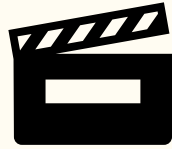
La posture du recruteur doit reposer sur les principes suivants :



Fiche 2 -

Pourquoi est-il nécessaire de préparer ses entretiens lorsque l'on n'est pas un professionnel du recrutement ?

- ✚ Pour cibler vos questions au plus près de vos **réalités professionnelles**.
- ✚ Pour avoir une ligne directrice **fiable et objective** sur laquelle vous pourrez vous appuyer pour faire votre choix.
- ✚ Pour pouvoir comparer les compétences de vos candidats sur la base des mêmes critères et assurer ainsi une **égalité de traitement**.
- ✚ Pour ne pas tomber dans les travers de la **discrimination** qui pourraient être lourds de conséquences.
- ✚ Pour avoir un **suivi rigoureux** de vos candidatures.
- ✚ Pour vous éviter une **perte de temps et financière** en cas de recrutement non adapté.
- ✚ Pour **sécuriser** votre processus de recrutement en justifiant de sa **tracabilité**.



2ÈME PARTIE :

L'ESSENTIEL DE LA NON-DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE ET SON CADRE JURIDIQUE

***« Il est possible de discriminer sans en avoir
l'intention ni même conscience et d'être condamné à
ce titre ».***

L'ex Défenseur des Droits (Jacques TOUBON)

Fiche 3 -

Comment se caractérise une discrimination ?

Une discrimination se produit lorsqu'une personne ou un groupe de personnes, est traitée de manière **moins favorable** qu'une autre, dans une **situation comparable**, sur le fondement d'un **critère prohibé** par la loi.

Dans le cadre de la discrimination à l'embauche, il s'agira d'écarter un candidat sur la base de critères subjectifs et n'ayant pas de rapport direct avec sa qualification, les compétences requises et/ou l'expérience professionnelle recherchée.

Le recruteur demeure libre de sélectionner le candidat qu'il souhaite embaucher mais son choix doit être uniquement basé sur des **critères objectifs et pertinents**, en lien avec le poste à pourvoir et l'environnement dans lequel il doit s'exercer (nous verrons plus loin ce que recouvre le principe de pertinence).

En droit, une discrimination doit remplir deux conditions cumulatives :

- ☐ Etre fondée sur un **critère prohibé** (26 critères sont répertoriés, voir Fiche 4 ci-après).
- ☐ Relever d'une **situation** visée par la loi, telle que l'accès à un emploi.

Exemples :

Ne pas retenir une candidature en raison du nom de famille constitue un acte discriminatoire.

Il est également interdit de demander à vos candidats des informations d'ordre personnel (situation familiale, âge, enfants, état de santé, origines, opinions politiques,...).

Fiche 4 - Les 26 critères interdits

Le sexe
Le nom de famille
L'origine
La grossesse
La situation de famille
L'apparence physique
Le lieu de résidence
L'état de santé
Le handicap
Les caractéristiques génétiques
Les mœurs
L'orientation sexuelle
L'identité de genre
L'âge
Les opinions politiques
Les activités syndicales et mandat électif
L'appartenance ou non à une ethnie
L'appartenance ou non à une religion
L'appartenance ou non à une nation
L'appartenance ou non à une prétendue race
Les opinions philosophiques
La perte d'autonomie
La vulnérabilité liée à la situation économique
La domiciliation bancaire
Capacité à s'exprimer dans une autre langue que le français

Fiche 5 - Les 5 principes fondamentaux

1. Principe de FINALITÉ

Le recruteur, dans son processus de recrutement, doit se baser sur des critères purement professionnels et objectifs, en lien avec le poste visé et le contexte dans lequel le candidat sera amené à réaliser ses missions.

Toute question d'ordre personnelle fondée sur des critères subjectifs et extérieurs au registre professionnel est absolument interdite.

Dans un tel cas, le candidat peut s'estimer discriminé et entamer une procédure judiciaire à l'encontre du recruteur.

QUE DIT LA LOI ?

« Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles ».

« Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles ».

« Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations ».

Articles L. 1221-6 du Code du travail

2. Principe de PROPORTIONNALITÉ

Le recruteur ne peut pas effectuer de recherches d'informations sur un candidat dans le but d'obtenir des informations personnelles. Il ne peut pas, par exemple, collecter des données personnelles via les réseaux sociaux.

S'il devait mener de telles investigations, celles-ci seraient considérées comme disproportionnées et sans lien avec la finalité professionnelle recherchée, telle que définie précédemment.

QUE DIT LA LOI ?

« Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché »

Articles L. 1121-1 du code du Travail

3. Principe de TRANSPARENCE

Le recruteur est obligé d'informer les candidats des moyens d'aide au recrutement qu'il utilise (y compris la prise de contact avec d'anciens employeurs).

L'obligation d'information est considérée comme remplie à partir du moment où le candidat a eu connaissance des méthodes et techniques utilisées.

Pour formaliser l'information, un écrit est souhaitable, bien que la loi ne le précise pas (ce peut être également par le biais de l'annonce d'offre d'emploi).

QUE DIT LA LOI ?

« Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard ».

Article L. 1221-8 du Code du travail

« Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance ».

Article L. 1221-9 du Code du travail

4. Principe de PERTINENCE

Au-delà des connaissances métier, le recruteur a la possibilité de mener une partie de son entretien sur des éléments de personnalité, liés à des qualités professionnelles requises.

Par exemple, il peut chercher à vérifier si le candidat possède des capacités d'adaptation.

La nature de ces informations est considérée comme pertinente si elle est justifiée par rapport au poste à pourvoir et le contexte dans lequel le candidat devra réaliser ses missions (principe de finalité).

Le recruteur pourra à cet effet utiliser des tests de recrutement ou toute autre technique appropriée et qui aura été portée préalablement à la connaissance du candidat, selon le principe de transparence, abordé précédemment.

Par exemple, un candidat à un poste de graphiste pourra mettre à disposition d'un recruteur un lien vers ses réalisations qu'il aura publiées.

QUE DIT LA LOI ?

« Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie ».

« Les résultats obtenus sont confidentiels ».

Articles L. 1221-8 du Code du travail

5. Principe de CONFIDENTIALITÉ

Le recruteur a une obligation de confidentialité concernant les informations qu'il collecte sur un candidat.

Il doit informer les candidats de leurs droits d'accès, d'opposition, de rectification et d'effacement concernant les données fournies.

Pour cela, il doit au préalable s'informer sur la loi relative à la protection des données personnelles et doit être en conformité avec les règles édictées par le règlement européen applicables depuis le 25/05/2018.

Egalement, si une candidature n'est pas retenue mais que vous souhaitez quand même conserver les coordonnées de votre candidat, vous devez l'en informer car il peut tout à fait s'y opposer.

QUE DIT LA LOI ?

« Les informations mentionnées à l'article L. 1221-6 et communiquées par écrit par le candidat à un emploi peuvent être examinées dans des conditions préservant son anonymat. »

Articles L. 1221-7 du code du Travail

Règlement UE 2016/679 du 27/04/2016 relatif à la Protection des Données

Pour vous assurer d'avoir bien assimilé l'essentiel des 5 principes, je vous propose ce petit exercice : Reliez les affirmations suivantes aux principes correspondants ?

Je dois informer préalablement les candidats des tests de recrutement utilisés.

Mes questions doivent être basées sur des critères objectifs uniquement en lien avec le poste visé.

Faire des recherches sur un candidat au sujet de sa vie privée m'est complètement interdit.

Je peux utiliser un questionnaire de mises en situation pour évaluer un candidat sur son comportement professionnel.

Je dois m'assurer des règles de sécurité informatiques pour garantir la protection des données de mes candidats

Principe de finalité

Principe de confidentialité

Principe de transparence

Principe de pertinence

Principe de proportionnalité

Les réponses vous sont données à la fin du document.

Fiche 6 - Les sanctions encourues

La discrimination est un **délit** et lorsqu'elle est prouvée, elle est passible de **sanctions pénales**.

Deux juridictions peuvent être saisies par un candidat à un emploi :

Le Conseil des Prud'hommes

Peut prononcer une nullité d'embauche avec versement d'indemnités à la personne lésée.

Le Tribunal Correctionnel

Peut prononcer le versement d'une amende de 45 000 € et/ou 3 ans d'emprisonnement avec interdiction d'exercer une activité en lien avec le recrutement sur une durée plus ou moins longue.

Fiche 7 - Références réglementaires

L'article L1132-1 du Code du travail précise les motifs discriminatoires qui ne peuvent être invoqués par le recruteur pour écarter d'office un candidat.

L'article 1er de la loi 2008-496 du 27 mai 2008 et modifiée par LOI n°2017-256 du 28 février 2017 allonge la liste des comportements interdits et assimile le harcèlement à une forme de discrimination.

La loi n°2022-401 du 21 mars 2022 intègre les lanceurs d'alerte dans les motifs discriminatoires.

Selon l'article L1142-6 du Code du travail : Obligation d'afficher ou d'informer par tout moyen, le texte des articles L 225-1 à 4 du Code pénal.

Les articles L225-1 à 225-4 du Code pénal précisent dans quelles situations la discrimination est répréhensible et les peines encourues.

La constitution du 04 octobre 1958 pose le principe d'égalité de traitement.

Règles d'exceptions :

Les articles L1133 du Code du travail précise les règles d'exception à l'utilisation de certains motifs discriminatoires.

Fiche 8 -

Stéréotypes et préjugés, un préalable aux discriminations

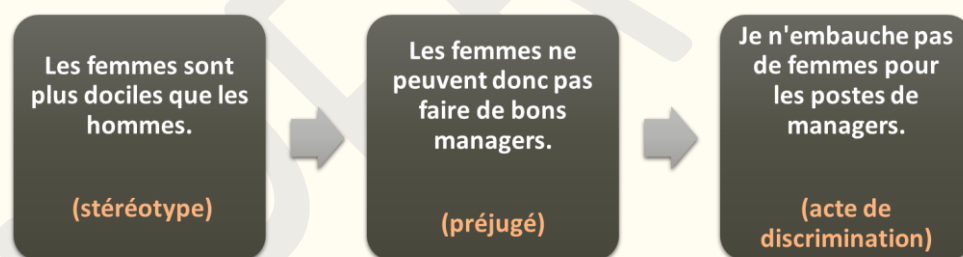
Je souhaiterais attirer ici votre attention, de façon très succincte, sur l'impact de nos représentations à travers la question des stéréotypes et préjugés.

Il n'est pas question d'envoyer un message moralisateur mais simplement de vous questionner sur des choix que vous avez pu ou que vous pourriez faire en vous basant sur des critères subjectifs en lien avec des idées reçues.

Et là, attention danger ! Vous pouvez tomber dans le panneau des critères discriminatoires sans peut-être vous en rendre compte.

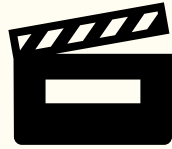
D'où la nécessité de bien définir vos besoins en termes de compétences attendues, de capacités, d'expérience et de qualification, pour éviter de laisser place à une trop grande subjectivité.

Ce schéma vous donne un exemple très simple du processus qui peut s'engager à partir d'une opinion toute faite.



Ce qui est considéré comme discriminatoire, ce sont nos **actes**, pas nos schémas de pensée.

Il est donc préférable de ne pas vous laisser piéger par vos représentations, lors d'un processus de recrutement, même si vous avez la liberté du choix final.



3ÈME PARTIE :

LA « COMPÉTENCE », DE QUOI
PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

Fiche 9 -

La compétence, notion multicritères et interdépendante

Une compétence résulte des capacités d'une personne à mobiliser et combiner un ensemble de **savoirs**, de **savoir-faire** et de **savoir-être** en fonction d'un ou plusieurs objectif.s à atteindre.

La compétence ne s'acquiert que par l'**action**, en **interdépendance** avec un environnement, une organisation et un contexte.

Pour identifier les compétences au cours de vos entretiens, il faut donc relier vos questions à des situations professionnelles données. Différentes techniques le permettent (nous aborderons ce point plus en détail dans la 5^{ème} et 7^{ème} partie du document).

*« La compétence est un « **savoir agir** » (capacité à mobiliser et combiner des ressources), combiné à un « **pouvoir agir** » (avoir les moyens d'agir du point de vue du contenu, de l'organisation, et des conditions de travail) et à un « **vouloir agir** » (conscience des enjeux, attractivité, rétribution).*

Les démarches compétences d'Antoine Masson et Michel Parlier, 2004

Fiche 10 - Les 3 types de « Savoirs »

❖ LE SAVOIR

Le « savoir » correspond aux **connaissances**, le plus souvent acquises dans le cadre des études et/ou formations. Ce sont des connaissances théoriques générales et/ou spécialisées nécessaires à l'exercice d'un métier.

Le savoir peut aussi s'enrichir par le biais de l'expérience professionnelle et extra professionnelle mais en règle générale, on acquiert d'abord la théorie avant la pratique.

Lorsque vous rédigez une offre d'emploi, distinguez bien le savoir du savoir-faire. Ce qui permettra d'avoir une lecture et une compréhension beaucoup plus explicite de vos attentes.

Rappelez-vous, pour vérifier les connaissances de vos candidats, l'utilisation de tests est permise à partir du moment où ils sont appropriés (principe de pertinence et de finalité).

❖ LE SAVOIR-FAIRE

Le « savoir-faire » correspond à la **technicité** d'un métier, à la façon de s'y prendre dans un contexte donné. Il relève de la maîtrise des différentes tâches dans l'exercice d'un métier.

Le savoir-faire est acquis au cours de l'expérience professionnelle et/ou extra professionnelle et peut évoluer vers une expertise plus pointue au fur et à mesure de la diversité des situations dans lesquelles ce savoir-faire est déployé.

Le savoir-faire peut aussi être désigné comme les « **compétences techniques** » ou « **compétences métier** ».

Vous pouvez vous aider d'un référentiel métier pour répertorier et formuler les savoir-faire attendus. Ce type de référentiel est utile, lorsque vous devez établir une fiche de poste car il permet de mieux identifier le profil attendu des candidats, en termes de compétences, de qualification et d'expérience.

Cependant, pour pouvoir évaluer un savoir-faire au plus près de vos réalités terrain, comme mentionné précédemment, il est nécessaire de cibler vos questions sur la base de situations professionnelles.

❖ LE SAVOIR-ÊTRE

Le « savoir-être » correspond aux **compétences comportementales**, ce qu'on appelle aussi les **qualités professionnelles** (ou **soft skills**, terminologie anglophone largement utilisée aujourd'hui).

C'est un ensemble d'attitudes et de façons de communiquer mises en œuvre pour s'adapter à une situation professionnelle donnée.

Le savoir-être n'est pas forcément spécifique à un métier, même s'il a été développé grâce aux expériences.

Quelques exemples de qualités professionnelles souvent demandées :

- L'esprit d'équipe
- Qualités relationnelles
- Le sens de l'organisation
- L'esprit d'analyse et de synthèse
- La capacité d'adaptation
- ...

Fiche 11 -

Différence entre compétence « transférable » et « transverse »

La compétence transférable est un savoir-faire **spécifique** à un métier ou un secteur d'activités qui peut être re-mobilisé dans un autre contexte professionnel.

D'où l'importance pour un recruteur de poser des questions à partir de situations pour pouvoir comparer la façon de faire de chaque candidat dans un contexte donné et en apprécier la transférabilité.

Exemple : Vous recherchez un Chef de projet informatique.

Vous allez le questionner sur la nature et l'ampleur du ou des projet(s) qu'il a piloté(s), dans quel cadre, avec quels moyens, la méthodologie qu'il a utilisée, comment il a procédé pour pouvoir atteindre les objectifs attendus, etc ...

Vous allez identifier ses compétences comme pouvant être transférées au sein de votre organisation.

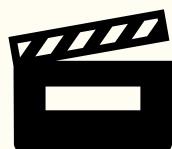
On parlera alors de **compétences transférables d'un poste à un autre**.

La compétence transverse (ou encore appelée transversale), quant à elle n'est **pas spécifique** à un métier ou domaine d'activité.

Par exemple, si vous maîtrisez les fonctionnalités du Pack Office et que son utilisation vient en appui de votre activité principale, vous justifiez alors d'une compétence transverse.

Autre exemple, si vous avez le sens de l'organisation et des priorités, vous pourrez mettre ces qualités, dans des postes et des domaines très variés, on dira qu'elles sont **transverses à plusieurs types d'activités**.

Les compétences transverses sont tout aussi indispensables, car chaque métier en requiert, d'où la nécessité de les identifier en amont et d'aller les vérifier auprès de vos candidats en adaptant vos questions en conséquence.



4ÈME PARTIE :

LA GRILLE D'ENTRETIEN COMME OUTIL D'ANALYSE INDISPENSABLE

Fiche 12 -

Comment construire sa grille d'entretien ?

La grille d'entretien est un outil incontournable pour ne pas tomber dans l'improvisation et permettre à tous vos candidats une **égalité de traitement**, en disposant d'une **trame unique** pour tous, à poste équivalent.

C'est un outil qui va vous aider à :

- Structurer vos questions.
- Recueillir les informations de vos candidats.
- Analyser vos candidatures sur la base des mêmes critères.
- Rendre objective l'analyse de vos candidatures.
- Sécuriser votre processus de recrutement.

 Voici quelques conseils pour construire votre grille d'entretien :

Définissez tout d'abord vos RUBRIQUES dédiées aux Questions/Réponses.

- ☐ Connaissance de l'entreprise
- ☐ Compréhension du poste
- ☐ Expérience professionnelle
- ☐ Formation
- ☐ Compétences métier
- ☐ Compétences comportementales (ou encore appelées qualités professionnelles ou savoir-être)
- ☐ Motivation

☛ Chacune de ces rubriques est détaillée dans la 5ème partie dédiée à la conduite d'entretien et un modèle de grille vous est présenté à la fin du document.

Définissez ensuite vos CRITÈRES pour chaque rubrique.

Il est indispensable que vos critères sur les compétences soient identifiés en amont et que vous ayez déjà préparé vos questions.

Nous verrons à la 7^{ème} partie une modélisation pour préparer les questions sur les compétences, à partir d'un cas concret.

Associez une PONDÉRATION et une ÉCHELLE D'ÉVALUATION pour chaque critère.

La pondération est nécessaire pour hiérarchiser vos critères en fonction de leur niveau d'importance. Elle rend ainsi l'évaluation plus précise, plus adaptée et plus pertinente avec les exigences du poste à pourvoir.

Vous pouvez prendre n'importe quelle échelle de mesure pour évaluer vos candidats. Ce peut-être une évaluation chiffrée ou qualitative ou les deux.

Je suggère plutôt un système de pondération et d'évaluation sur trois niveaux pour ne pas rendre les résultats illisibles. A vous de choisir ce qui est le plus adapté dans votre cas.

Ajoutez une rubrique à part dédiée à la « POSTURE EN ENTRETIEN ».

Cette rubrique est importante pour apprécier l'attitude de votre candidat et sa manière d'interagir. La posture peut révéler ou pas des comportements professionnels attendus.

Quelques exemples de critères :

- Le respect
- La politesse
- L'expression
- L'écoute
- La ponctualité
- ...

En fin de questionnaire, incluez un pavé « SYNTHÈSE ».

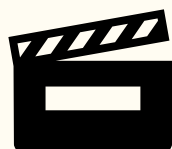
Vous pourrez ainsi mettre l'accent sur les points forts, les points de vigilance et ceux qui ne sont pas conformes aux attentes du poste.

Indiquez également la disponibilité du candidat pour la prise de poste, toujours utile.

Mentionnez le statut de votre candidature :

Retenu / Retenu avec réserves / Non retenu

En justifiant toujours votre choix sur la base de critères professionnels et objectifs.



5ÈME PARTIE :

LA CONDUITE D'ENTRETIEN