

Conduire l'entretien de recrutement et intégrer les nouveaux arrivants

La présélection a retenu quelques candidats ; l'entretien doit maintenant départager ceux qui conviennent vraiment au poste, puis l'intégration doit transformer la recrue en collaborateur autonome. Un entretien préparé, des questions pertinentes et une grille pondérée sécurisent la décision ; un parcours d'intégration et des points d'étape pendant la période d'essai évitent les départs précoces, dont le coût se mesure par le turnover.

Préparer l'entretien de recrutement

L'**entretien de recrutement** est un échange structuré entre le candidat et un ou deux représentants de l'entreprise (le manager, souvent accompagné du directeur ou du service des ressources humaines). Il a deux objectifs : vérifier que le candidat possède les compétences du profil, et lui donner une image juste du poste pour qu'il s'engage en connaissance de cause. Un entretien improvisé ne fait ni l'un ni l'autre.

Étape de préparation	Contenu
Relire le profil de poste	Critères indispensables et souhaitables (chapitre 4) : ce sont les critères de la grille d'évaluation
Étudier le dossier du candidat	CV, lettre, notes de présélection ; repérer les points à éclaircir (périodes sans emploi, changements fréquents, compétences annoncées)
Construire la grille de questions	Pour chaque critère, une ou deux questions ouvertes, une question comportementale ou une mise en situation ; les mêmes questions pour tous les candidats
Fixer les coefficients	Poids de chaque critère selon son importance pour le poste ; notation de 1 à 5
Organiser	Durée (45 minutes à 1 h), lieu calme et sans interruption, convocation claire (date, lieu, interlocuteurs, pièces à apporter), répartition des rôles entre les interviewers

Exemple de grille pour un hôte de caisse chez Décor&Sens : Expérience de l'encaissement et de l'accueil (coefficient 3) ; Rigueur (questions comportementales) (coefficient 2) ; Relation client (mise en situation) (coefficient 3) ; Disponibilité le samedi et en fin de journée (coefficient 2). Score maximal : $10 \times 5 = 50$ points. Chaque critère est associé à des questions préparées : pour la rigueur, « décrivez une situation où vous avez détecté une erreur de caisse : comment l'avez-vous traitée ? » ; pour la relation client, une mise en situation avec un client qui conteste un prix.

Le déroulement de l'entretien

Un entretien de 45 minutes suit un plan annoncé au candidat dès l'accueil. Le manager parle environ un tiers du temps, le candidat deux tiers.

Séquence	Durée indicative	Contenu
Accueil et cadre	5 min	Mettre à l'aise, présenter les interlocuteurs, annoncer le déroulement et la durée
Présentation de l'entreprise et du poste	7 min	Missions, horaires, conditions, équipe : le candidat doit savoir à quoi il s'engage
Parcours et motivations du candidat	12 min	Questions ouvertes sur les expériences, les réussites, les raisons de la candidature
Questions comportementales et mise en situation	12 min	Exemples vécus (méthode STAR), jeu de rôle de vente ou de réclamation
Questions du candidat	5 min	Réponses précises ; ses questions révèlent ses priorités
Conclusion	4 min	Prochaines étapes, délai de réponse, remerciements
Total	45 min	

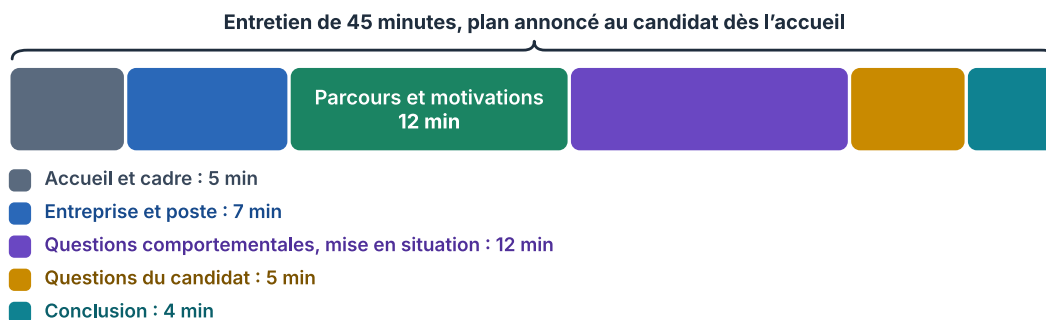


Schéma 1. Les 45 minutes d'un entretien de recrutement, séquence par séquence : le manager parle environ un tiers du temps, le candidat deux tiers.

Conseils de conduite : poser une question à la fois et laisser le silence au candidat ; prendre des notes factuelles (ce que le candidat dit et fait, pas des impressions) ; reformuler pour vérifier la compréhension ; traiter tous les candidats de la même façon (mêmes questions, même durée, mêmes interlocuteurs) ; ne jamais promettre ce qui n'est pas décidé (salaire, date d'entrée) ; présenter honnêtement les contraintes du poste (samedis, port de charges, horaires de fermeture) pour éviter une rupture précoce.

Les autres formats : l'entretien téléphonique ou en visioconférence de 15 à 20 minutes sert de présélection ; l'entretien collectif (plusieurs candidats, exercices de groupe) convient aux recrutements en nombre (saisonniers, ouverture de magasin) ; la demi-journée d'immersion en magasin permet d'observer le candidat en situation réelle, dans un cadre convenu (sans remplacer un salarié).

Les questions : ouvertes, comportementales, mises en situation, questions interdites

La qualité d'un entretien dépend de ses questions. Les **questions ouvertes** (« comment », « pourquoi », « racontez-moi ») font parler ; les **questions fermées** vérifient un fait (« êtes-vous disponible le samedi ? ») ; les **questions comportementales** demandent un exemple vécu ; la **mise en situation** observe le candidat en action.

Type de question	Exemple	Ce qu'elle apporte
Ouverte	« Qu'est-ce qui vous a plu dans votre dernier poste ? »	Motivations, expression, cohérence du parcours
Fermée	« Avez-vous déjà utilisé un logiciel de caisse ? »	Vérification rapide d'un critère indispensable
Comportementale (méthode STAR)	« Décrivez une situation où vous avez dû convaincre un client hésitant »	Comportement réel : S ituation, T âche, A ction menée, R ésultat obtenu
Mise en situation	« Un client veut rendre un article sans ticket : que faites-vous ? » ou jeu de rôle de vente	Réflexes, technique de vente, respect des procédures
Projective	« Que ferait votre ancien responsable si vous partiez ? »	Image de soi ; à utiliser avec prudence

Avec la **méthode STAR**, le manager relance jusqu'à obtenir les quatre éléments : la situation (contexte, date), la tâche (ce qui était attendu du candidat), l'action (ce qu'il a fait lui-même, et non son équipe) et le résultat (chiffré si possible : « le client a acheté la monture et un second équipement »). Une réponse qui reste générale (« je suis à l'écoute ») ne se note pas : on demande un exemple.

Questions interdites. Les questions doivent avoir un lien direct avec l'emploi : sont donc exclues celles qui portent sur la vie privée, la situation de famille et les projets de maternité, l'état de santé, le handicap (hors aménagement du poste demandé par le candidat), l'origine, la religion, les opinions politiques ou syndicales, l'orientation sexuelle, le logement. Le candidat peut refuser d'y répondre, et une décision fondée sur ces éléments est discriminatoire. La bonne pratique : à chaque question, se demander « en quoi la réponse m'aide-t-elle à évaluer une compétence du poste ? ».

Évaluer les candidats et décider

Aussitôt après l'entretien, chaque interviewer remplit la **grille d'évaluation pondérée** : une note de 1 à 5 par critère, justifiée par des faits notés pendant l'entretien, multipliée par le coefficient. Les interviewers confrontent ensuite leurs notes et discutent les écarts.

Critère	Coefficient	Candidat X	Candidate Y
Expérience de l'encaissement et de l'accueil	3	$3 \times 3 = 9$	$5 \times 3 = 15$
Rigueur (questions comportementales)	2	$4 \times 2 = 8$	$3 \times 2 = 6$
Relation client (mise en situation)	3	$4 \times 3 = 12$	$3 \times 3 = 9$
Disponibilité le samedi et en fin de journée	2	$5 \times 2 = 10$	$2 \times 2 = 4$
Score (sur 50)		39	34

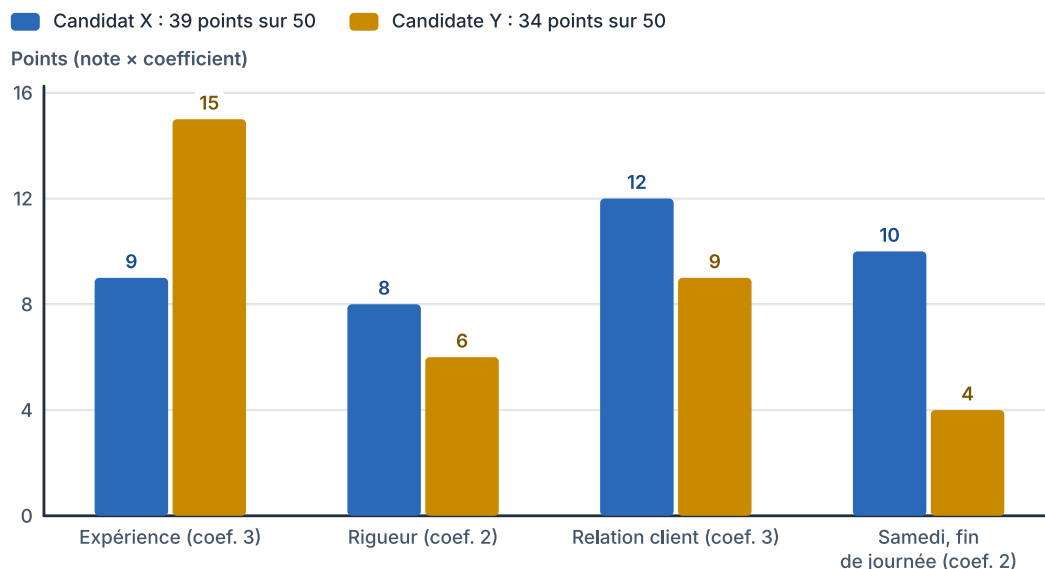


Schéma 2. La grille pondérée rend la décision explicable : le candidat X totalise 39 points sur 50, la candidate Y 34, pénalisée par la relation client et la disponibilité.

Le candidat X obtient 39 points (78,0 %), la candidate Y 34 (68,0 %) : malgré une expérience plus solide, Y est pénalisée par la relation client et une disponibilité limitée, deux critères importants pour le poste. La grille rend la décision explicable.

Les biais à neutraliser : l'effet de première impression (les premières minutes colorent tout l'entretien), le biais de similarité (préférer qui nous ressemble), le contraste (juger un candidat par rapport au précédent plutôt que par rapport au profil), la surpondération d'un détail (une faute dans la lettre). Les remèdes : la grille, les mêmes questions pour tous, deux interviewers, la notation immédiate et factuelle.

Décider et répondre. La décision revient à la direction sur proposition du manager ; les références peuvent être vérifiées avec l'accord du candidat. Tous les candidats reçoivent une réponse dans le délai annoncé : une proposition écrite pour le candidat retenu (poste, contrat, rémunération, date d'entrée, période d'essai), un refus courtois et rapide pour les autres, avec possibilité de conserver leur dossier dans le vivier s'ils l'acceptent.

La période d'essai

La **période d'essai**, présentée au chapitre 1, permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail et au salarié d'apprécier si le poste lui convient. Elle n'est pas automatique : elle doit figurer dans le contrat, avec sa durée et, le cas échéant, la possibilité de renouvellement prévue par la convention collective applicable.

Règle	Contenu (règles générales)
Durée maximale en CDI	2 mois pour les employés, 3 mois pour les agents de maîtrise et techniciens, 4 mois pour les cadres ; renouvelable une fois si la convention collective le prévoit, avec l'accord exprès du salarié
CDD	Un jour par semaine de contrat, dans la limite de 2 semaines (contrat de 6 mois au plus) ou d'un mois
Décompte	En jours calendaires, de date à date ; les absences (maladie, congés) prolongent la période d'autant
Rupture par l'employeur	Libre et sans motif, mais jamais discriminatoire ni étrangère à l'évaluation des compétences ; délai de prévenance de 24 h (moins de 8 jours de présence), 48 h (de 8 jours à 1 mois), 2 semaines (après 1 mois), 1 mois (après 3 mois)
Rupture par le salarié	Délai de prévenance de 48 h, ramené à 24 h en dessous de 8 jours de présence
Fin de l'essai	Sans rupture, le contrat se poursuit automatiquement ; le délai de prévenance ne peut pas repousser le terme de l'essai

Exemple. Un vendeur employé embauché chez Bricomat Vitrolles le lundi 5 janvier 2026 avec deux mois d'essai est en période d'essai jusqu'au 4 mars 2026 inclus (59 jours calendaires). Si M. Ferreira veut rompre l'essai après six semaines de présence, il doit prévenir deux semaines à l'avance : la décision doit donc être notifiée au plus tard le 18 février pour que le contrat prenne fin au terme de la période.

Pour le manager, la période d'essai est un temps d'évaluation actif : objectifs clairs dès le premier jour, points d'étape datés (fin de la première semaine, fin du premier mois, quinze jours avant le terme), retours réguliers, écrit en cas de difficulté. Une rupture ne doit jamais surprendre le salarié ; et un essai réussi se conclut par un entretien de confirmation.

Le parcours d'intégration

L'**intégration** (ou *onboarding*) est l'ensemble des actions qui permettent au nouvel arrivant de devenir rapidement autonome et de trouver sa place dans l'équipe. Elle commence avant le premier jour et se poursuit jusqu'à la fin de la période d'essai. Une intégration négligée est la première cause des départs précoces.

Moment	Actions	Responsable
Avant l'arrivée	Contrat signé, déclaration préalable à l'embauche, badge, tenue, accès aux logiciels, planning de la première semaine, désignation du tuteur, information de l'équipe	Direction, ressources humaines, manager
Premier jour	Accueil par le manager, visite du magasin et des réserves, présentation à l'équipe, remise du livret d'accueil, règles de sécurité, premier binôme avec le tuteur	Manager, tuteur
Première semaine	Formation aux outils (caisse, logiciel de gestion commerciale, scan), procédures (ouverture, retours, réclamations), produits du rayon ; point de fin de semaine	Tuteur, manager
Premier mois	Montée en autonomie progressive, objectifs simples, feedback quotidien du tuteur, point d'étape à J + 30	Tuteur, manager
Jusqu'à la fin de l'essai	Points d'étape réguliers, formation complémentaire si besoin, entretien de bilan avant le terme de l'essai	Manager



Schéma 3. L'intégration commence avant le premier jour et se poursuit jusqu'à la fin de la période d'essai.

Le **livret d'accueil** rassemble les informations pratiques : présentation de l'enseigne et de l'équipe, organigramme, horaires et planning, règles de sécurité et tenue, procédures essentielles, interlocuteurs (ressources humaines, CSE, médecine du travail), avantages. Le **tuteur** est un collègue expérimenté, volontaire et disponible, dont le temps de tutorat est planifié : il transmet le savoir-faire et les usages de l'équipe, et rend compte au manager.

Coût de l'intégration. Chez Décor&Sens, l'intégration d'un vendeur mobilise un responsable de rayon 28 h sur deux mois, à 15,80 € brut de l'heure : $28 \times 15,80 \times 1,42 = 628,21 \text{ €}$, auxquels s'ajoutent 4 h de formation à la caisse. Ce temps est planifié comme une tâche (chapitre 3) : le tuteur n'est pas compté à 100 % en vente pendant la période.

Le turnover et le coût d'un départ

Le **turnover** (ou taux de rotation du personnel) mesure le renouvellement de l'équipe sur une période, en général l'année. Un taux élevé coûte cher (chaque départ déclenche un recrutement et une intégration) et désorganise l'unité ; un taux très faible peut aussi signaler une équipe qui ne se renouvelle plus.

Notion	Calcul
Effectif moyen	$(\text{effectif au début de la période} + \text{effectif à la fin}) \div 2$
Taux de rotation (turnover)	$[(\text{nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties}) \div 2] \div \text{effectif moyen} \times 100$
Taux de départ	$\text{nombre de sorties} \div \text{effectif moyen} \times 100$
Taux de départ précoce	$\text{sorties pendant la période d'essai (ou la première année)} \div \text{embauches} \times 100$
Coût d'un départ	$\text{coût du recrutement} + \text{coût de l'intégration} + \text{remplacement pendant la vacance (heures supplémentaires, intérim)} + \text{perte de productivité} + \text{éventuelles indemnités}$



Schéma 4. Le taux de rotation de Décor&Sens en 2026 : 2 entrées et 2 sorties pour un effectif moyen de 14 salariés, soit 14,3 %.

Exemple. Décor&Sens comptait 14 salariés au 1er janvier et 14 au 31 décembre 2026 ; 2 entrées et 2 sorties ont eu lieu dans l'année. Taux de rotation = $[(2 + 2) \div 2] \div 14 = 14,3 \text{ \%}$. Dans une équipe de 14 personnes, deux départs suffisent à dépasser le taux moyen du commerce de détail ; chaque départ ayant coûté environ 2 400 € (recrutement, intégration, remplacement), l'enjeu annuel est de 4 800 €.

Analyser le turnover : par ancienneté (départs précoces = problème de recrutement ou d'intégration ; départs après plusieurs années = perspectives, rémunération, management), par motif (démission, fin de CDD, licenciement, rupture conventionnelle), par équipe. L'**entretien de départ**, mené par le manager avec le salarié qui quitte l'entreprise, est la

meilleure source d'explication. Les leviers d'action relèvent de l'ensemble du bloc : sélection et intégration (ce chapitre), communication, animation, rémunération, formation et évaluation (chapitres suivants).

L'essentiel à retenir

- Préparer l'entretien à partir du profil de poste : grille de questions identiques pour tous, critères pondérés notés de 1 à 5, deux interviewers, 45 minutes structurées (accueil, poste, parcours, questions comportementales et mise en situation, questions du candidat, conclusion).
- Les questions comportementales s'exploitent avec STAR (situation, tâche, action, résultat) ; les questions sans lien avec le poste (famille, santé, origine, opinions...) sont interdites ; tous les candidats reçoivent une réponse.
- Période d'essai : 2 mois (employés), 3 (agents de maîtrise), 4 (cadres), renouvelable une fois si la convention le prévoit ; rupture libre mais non abusive, avec un délai de prévenance qui dépend de la présence (24 h, 48 h, 2 semaines, 1 mois).
- L'intégration (livret, tuteur, formation aux outils, points d'étape) se planifie et se chiffre ; taux de rotation = $\frac{[(\text{entrées} + \text{sorties}) \div 2]}{\text{effectif moyen}}$; coût d'un départ = recrutement + intégration + remplacement + perte de productivité.