



aravati

by humanskills

GUIDE PRATIQUE L'Entretien Structuré

(COMPETENCY-BASED INTERVIEW)

RÉALISÉ PAR HYMANE BEN AOUN FLEURY - ARAVATI
À L'OCCASION DE LA MASTERCLASS BPIFRANCE POUR BIG

« TALENTS CACHÉS, COMPÉTENCES VISIBLES : ET SI LE POTENTIEL SE MESURAIT AUTREMENT ? »

8 OCTOBRE 2026

SOMMAIRE

aravati ■

by humanskills

01

**Pourquoi l'entretien
structuré ?**

LES PREUVES SCIENTIFIQUES

02

La méthode

LES 5 ÉTAPES
& LA MÉTHODE S.T.A.R.

03

**Les bonnes
pratiques**

04

**La grille
de compétences**

LES QUESTIONS & RÉPONSES ATTENDUES

05

**La check-list de
mise en œuvre**

06

À propos d'Aravati

POURQUOI L'ENTRETIEN STRUCTURÉ ?

LES PREUVES SCIENTIFIQUES

L'entretien structuré (ou competency-based interview) consiste à poser à tous les candidats les mêmes questions, dans le même ordre, ancrées dans des comportements passés réels, puis à noter les réponses selon une grille de critères définie à l'avance. Il s'oppose à l'entretien libre (ou « conversation »), où chaque échange varie selon l'humeur, l'intuition et les affinités du recruteur.

La différence n'est pas cosmétique : elle est scientifiquement documentée depuis plus de 40 ans de recherche en psychologie du travail, et elle se chiffre.

Ce que dit la recherche

0,51

Validité prédictive de l'entretien structuré
(coefficient de corrélation)

0,38

Validité prédictive de l'entretien libre
(non structuré)

0,63

Validité en combinant entretien structuré + test d'aptitude

Source : Schmidt & Hunter (1998), « The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology », *Psychological Bulletin* — méta-analyse portant sur 85 années de recherche cumulée en sélection du personnel.

Concrètement, un coefficient de validité de 0,51 signifie que l'entretien structuré explique environ 26 % de la variance de la performance future d'un candidat contre environ 14 % pour l'entretien libre.

Autrement dit : à effort égal, l'entretien structuré est presque deux fois plus prédictif.

« Les entretiens non structurés ont un r^2 de 0,14, ce qui signifie qu'ils n'expliquent que 14 % de la performance d'un salarié. »

— Laszlo Bock, ancien SVP People Operations de Google, *Work Rules!* (2015)

D'autres résultats convergents

McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer (1994)

Méta-analyse portant sur 245 coefficients et 86 311 individus, confirmant que les entretiens structurés surpassent systématiquement les entretiens libres, quel que soit le secteur ou le niveau de poste.

Chez Google

La structuration des entretiens et la décision par comité (plutôt que par un seul manager) ont été adoptées explicitement pour neutraliser le biais de confirmation, identifié comme la première source d'erreur de recrutement.

Les entretiens structurés sont également plus défendables juridiquement :

les critères étant définis à l'avance et appliqués uniformément, ils réduisent le risque de discrimination, volontaire ou non, et sont documentables en cas de contestation.

Pourquoi l'entretien libre échoue-t-il ?

Ce n'est pas une question de compétence du recruteur : c'est un **biais cognitif universel**.

En quelques secondes, notre cerveau se forge une **première impression**, puis cherche inconsciemment **à la confirmer plutôt qu'à la tester**. Un recruteur qui « sent » qu'un candidat est bon va, sans s'en rendre compte, poser des questions plus faciles, sourire davantage, et interpréter les réponses ambiguës en sa faveur. C'est le **biais de confirmation** et il est indétectable de l'intérieur.

L'**entretien structuré** ne supprime pas l'intuition : **il l'encadre**.

Il oblige à comparer des candidats sur les mêmes bases, avec des preuves comportementales plutôt que des impressions.



LES 5 ÉTAPES & LA MÉTHODE S.T.A.R.

Les 5 étapes de construction

- 01. Identifier les incidents critiques**
Avec le manager, identifier 3 à 4 situations réelles où quelqu'un a clairement réussi (ou échoué) dans un poste similaire. Poser la question : « Décris-moi une situation où tu as vu quelqu'un vraiment réussir. »
- 02. Extraire les compétences réelles**
Ne pas se contenter d'adjectifs (« rigoureux », « autonome »). Identifier les comportements observables précis derrière chaque incident : qu'a fait la personne, concrètement ?
- 03. Construire les questions comportementales**
Formuler des questions ouvertes ancrées dans le passé du candidat (« Décris-moi une situation où... »), jamais des questions hypothétiques (« Que ferais-tu si... ») qui n'évaluent que le discours, pas l'action.
- 04. Définir la grille de notation**
Pour chaque compétence, définir à l'avance ce qu'est une réponse à 5/5, à 3/5 et à 1/5. Cette grille doit exister avant le premier entretien, jamais après.
- 05. Appliquer uniformément**
Poser les mêmes questions, dans le même ordre, à tous les candidats du même poste. Noter immédiatement après chaque entretien, avant de discuter avec d'autres évaluateurs.

La méthode S.T.A.R. pour cadrer les réponses

Pendant l'entretien, une bonne réponse comportementale doit couvrir quatre éléments. C'est au recruteur de creuser si l'un d'eux manque :

- | | |
|---------------------|---|
| S. Situation | Le contexte précis : quand, où, dans quelle entreprise, quel enjeu ? |
| T. Tâche | Quel était le rôle exact du candidat ?
Sa responsabilité propre, distincte de celle de l'équipe ? |
| A. Action | Qu'a-t-il fait, concrètement, lui-même ?
(Le point le plus souvent éludé, attention aux réponses en « on » ou « l'équipe ».) |
| R. Résultat | Quel a été l'impact mesurable ? Chiffré si possible.
Et qu'en a-t-il retiré ou appris ? |

Si un candidat ne peut pas répondre en S.T.A.R., s'il reste dans le général, le théorique ou le « on », c'est en soi un signal à noter, pas à ignorer.

LES BONNES PRATIQUES

✓ À FAIRE	✗ À ÉVITER
✓ Préparer la grille de compétences <u>AVANT</u> l'entretien, avec le manager concerné.	✗ Improviser les questions au fil de la conversation.
✓ Poser des questions ancrées dans le passé réel du candidat. (« Décris-moi une fois où... »)	✗ Poser des questions hypothétiques (« Que ferais-tu si... ») qui n'évaluent que le discours.
✓ Poser les <u>MÊMES</u> questions, dans le <u>MÊME</u> ordre, à tous les candidats du même poste.	✗ Adapter les questions selon le feeling ou improviser un parcours différent pour chacun.
✓ Creuser systématiquement avec des sous-questions si la réponse reste vague ou générale.	✗ Se satisfaire d'une réponse théorique sans exemple concret.
✓ Noter et scorer immédiatement après l'entretien, seul, et avant toute discussion.	✗ Discuter à chaud avec d'autres évaluateurs <u>AVANT</u> d'avoir noté individuellement (effet d'ancrage).
✓ Se méfier du candidat qui parle en « on » ou « l'équipe » sans jamais dire « j'ai fait ».	✗ Confondre l'aisance à l'oral avec la compétence réelle.
✓ Documenter les scores avec des extraits concrets de réponses, pour pouvoir justifier la décision.	✗ Se fier uniquement à une impression globale. (« bon feeling », « pas assez de peps »)
✓ Accepter qu'un candidat au parcours atypique révèle son potentiel via les incidents critiques plutôt que le CV.	✗ Écarter un candidat uniquement sur des critères de diplôme ou d'ancienneté non vérifiés comme prédictifs.
✓ Comparer les scores de plusieurs candidats sur la même grille <u>AVANT</u> de trancher.	✗ Décider après le premier bon entretien, sans base de comparaison objective.

LA GRILLE DE COMPÉTENCES

LES QUESTIONS & LES RÉPONSES ATTENDUES

Les tableaux suivants proposent, pour sept compétences fréquemment recherchées chez un cadre ou un dirigeant, des questions prêtes à l'emploi, les sous-questions permettant de creuser, ainsi que les signaux qui doivent orienter votre évaluation dans un sens ou dans l'autre.

Ces questions sont des points de départ.

Elles gagnent toujours à être adaptées aux incidents critiques propres à votre entreprise et à votre secteur (voir *Partie 2, Étape n°1*).

Vision stratégique & Pensée long-terme

Capacité à voir au-delà du trimestre, à accepter un coût court-terme pour un gain futur, et à assumer une décision impopulaire mais juste.

QUESTION À POSER	SOUS-QUESTIONS pour creuser	RÉPONSES ATTENDUES signaux positifs	SIGNAUX D'ALERTE
Décris-moi une situation où tu as renoncé à une opportunité intéressante à court terme parce qu'elle ne servait pas la stratégie à long terme.	→ Comment as-tu justifié ce choix auprès de ta hiérarchie ? → Qu'aurait-il pu se passer si tu avais accepté ? → Comment as-tu anticipé le problème ?	✓ Exemple concret et chiffré, pas une généralité ✓ Explique le raisonnement, pas seulement l'intuition ✓ Assume le risque personnel pris (bonus, image)	△ « Je ne dis jamais non à une opportunité » △ Décision imposée par un tiers, sans appropriation △ Aucun résultat vérifiable a posteriori
Raconte-moi une décision qui a réduit vos résultats à court terme, mais que tu savais bonne pour l'avenir de l'entreprise.	→ Qu'est-ce qui te donnait confiance dans cette décision ? → Comment l'équipe ou les investisseurs ont-ils réagi ? → Que se serait-il passé si tu n'avais rien changé ?	✓ Raisonnement basé sur des données, pas un feeling ✓ Anticipation d'un horizon 12-36 mois ✓ Résultat mesuré et communiqué avec transparence	△ Focalisation exclusive sur le bonus ou le trimestre △ Incapacité à expliquer le bénéfice long terme △ Décision jamais réellement assumée publiquement

Structuration & Organisation

Capacité à créer des processus clairs et simples, à écouter avant d'imposer, et à faire grandir une équipe sans la complexifier inutilement.

QUESTION À POSER	SOUS-QUESTIONS pour creuser	RÉPONSES ATTENDUES signaux positifs	SIGNAUX D'ALERTE
Décris-moi une situation où tu as dû restructurer une équipe ou un processus. Comment as-tu procédé, du diagnostic à la mise en œuvre ?	→ Comment as-tu associé l'équipe à la décision ? → Combien d'éléments a comporté la nouvelle structure ? → Comment as-tu mesuré que ça fonctionnait ?	✓ Rencontre individuelle des personnes concernées avant de décider ✓ Structure simple (2-3 changements clés, pas 10) ✓ Résultats mesurés (productivité, rétention, délais)	△ « Je leur ai expliqué la nouvelle organisation » (imposée) △ Structure complexe difficile à résumer en une phrase △ Aucune donnée de résultat, seulement une impression
Parle-moi d'une réorganisation ou d'un projet que tu as lancé et qui n'a PAS fonctionné comme prévu.	→ Qu'aurais-tu fait différemment ? → Combien de temps avant de t'en rendre compte et d'ajuster ? → Comment l'équipe a-t-elle réagi à l'échec ?	✓ Reconnaissance honnête de l'échec, sans se dédouaner ✓ Réaction rapide (semaines, pas années) ✓ Leçon claire, réutilisée depuis	△ « Tout ce que j'ai lancé a fonctionné » (peu crédible) △ Blâme reporté sur l'équipe ou le contexte △ Aucun apprentissage identifiable

Adaptabilité & Gestion du changement

Capacité à ajuster une stratégie ou un plan quand le contexte change, sans perdre le cap ni paniquer.

QUESTION À POSER	SOUS-QUESTIONS pour creuser	RÉPONSES ATTENDUES signaux positifs	SIGNAUX D'ALERTE
<i>Décris-moi une situation où un changement soudain et important a bouleversé tes plans.</i> <i>Comment as-tu réagi dans les premiers jours ?</i>	→ Quelle a été ta toute première réaction, avant de réfléchir ? → À qui as-tu demandé de l'aide ou des informations ? → Quel a été le résultat final, comparé au plan initial ?	✓ Admet une réaction émotionnelle initiale, puis rebond méthodique ✓ Sollicite activement l'avis d'autres personnes ✓ Sait dire ce qui a changé dans le plan et pourquoi	△ Prétend n'avoir jamais été déstabilisé (peu crédible) △ Persiste dans le plan initial malgré les signaux △ Ne peut pas expliquer ce qui a été ajusté concrètement
<i>Donne-moi un exemple où tu as dû apprendre vite quelque chose de nouveau (outil, méthode, marché) pour rester efficace.</i>	→ Comment t'y es-tu pris pour apprendre rapidement ? → Qu'est-ce qui a été le plus difficile ? → Comment as-tu su que tu maîtrisais suffisamment le sujet ?	✓ Démarche active d'apprentissage (pas seulement subie) ✓ Recherche de mentors, formation, pratique délibérée ✓ Auto-évaluation lucide de ses limites	△ Délègue systématiquement sans jamais monter en compétence △ Minimise l'effort réel nécessaire △ Ne mentionne aucune difficulté rencontrée

Communication & Influence

Capacité à expliquer une décision, à faire adhérer sans imposer, et à être transparent y compris sur les mauvaises nouvelles.

QUESTION À POSER	SOUS-QUESTIONS pour creuser	RÉPONSES ATTENDUES signaux positifs	SIGNAUX D'ALERTE
<i>Raconte-moi une situation où tu as dû annoncer une mauvaise nouvelle (échec, retard, décision impopulaire) à ton équipe ou un client.</i>	→ Comment as-tu préparé cette annonce ? → Quelles questions ou réactions difficiles as-tu reçues ? → Qu'as-tu fait dans les jours qui ont suivi ?	✓ Transparence directe, sans enjoliver la réalité ✓ Anticipe les questions difficiles, y répond posément ✓ Suivi actif après l'annonce (pas d'évitement)	△ Délègue l'annonce à quelqu'un d'autre △ Édulcore ou retarde la mauvaise nouvelle △ Aucun suivi mentionné après coup
<i>Décris-moi une fois où tu as dû convaincre quelqu'un de plus haut placé (ou plus expérimenté) que ton idée était la bonne.</i>	→ Quels arguments as-tu mis en avant ? → Comment as-tu géré le désaccord initial ? → Quel a été le résultat final de cet échange ?	✓ Arguments factuels, données à l'appui ✓ Écoute réelle de l'objection avant de répondre ✓ Sait aussi reconnaître quand il/elle a eu tort	△ Impose son point de vue sans écouter l'autre △ N'a jamais eu à convaincre quelqu'un (trop passif) △ Rancune ou tension persistante après le désaccord

Collaboration & Travail d'équipe

Capacité à faire réussir les autres, à partager le crédit, et à sortir d'une logique de silo.

QUESTION À POSER	SOUS-QUESTIONS pour creuser	RÉPONSES ATTENDUES signaux positifs	SIGNAUX D'ALERTE
<i>Décris-moi une situation où le succès d'un projet reposait sur une collaboration étroite avec une équipe ou un service que tu ne dirigeais pas directement.</i>	→ Comment as-tu construit la relation de confiance ? → Qu'as-tu fait quand vos priorités ne s'alignaient pas ? → Comment le crédit du succès a-t-il été partagé ?	✓ Recherche active de l'alignement, pas d'imposition ✓ Partage explicite du crédit avec les autres contributeurs ✓ Relation durable au-delà du projet ponctuel	△ S'attribue tout le mérite du succès collectif △ Décrit surtout des conflits non résolus △ Aucune anecdote de collaboration transversale réelle
<i>Parle-moi d'un désaccord fort avec un collègue ou un pair. Comment cela s'est-il résolu ?</i>	→ Quel était le cœur du désaccord ? → Qui a fait le premier pas pour renouer le dialogue ? → Quelle est la relation aujourd'hui ?	✓ Reconnaît sa part de responsabilité dans le désaccord ✓ Prend l'initiative de recréer le dialogue ✓ Relation professionnelle saine après coup	△ Rejette toute la responsabilité sur l'autre △ Aucune tentative de résolution mentionnée △ Relation encore tendue ou évitée aujourd'hui

Gestion de crise & Résilience

Capacité à garder son calme sous pression, à organiser les ressources disponibles, et à admettre ses limites sans se figer.

QUESTION À POSER	SOUS-QUESTIONS pour creuser	RÉPONSES ATTENDUES signaux positifs	SIGNAUX D'ALERTE
<i>Décris-moi la situation professionnelle la plus stressante que tu aies vécue. Comment l'as-tu gérée sur le moment ?</i>	→ Quelle a été ta priorité dans les premières 24 heures ? → As-tu demandé de l'aide ? À qui, comment ? → Comment as-tu communiqué pendant la crise ?	✓ Priorisation claire et rapide des actions ✓ Sollicite les bonnes ressources sans fausse fierté ✓ Communication régulière et honnête pendant la crise	△ Minimise ou nie avoir ressenti du stress △ Gère seul(e) sans jamais solliciter personne △ Communication opaque ou tardive pendant la crise
<i>Raconte-moi une fois où tu as dû admettre publiquement que tu ne savais pas faire quelque chose, ou que tu avais dépassé tes compétences.</i>	→ Comment as-tu réagi à cette prise de conscience ? → Quelles ressources as-tu mobilisées pour combler ce manque ? → Comment cela a-t-il été perçu par les autres ?	✓ Admet ses limites tôt, sans attendre la crise ✓ Mobilise activement expertise externe ou interne ✓ Perçu comme un gage de confiance, pas de faiblesse	△ Ne reconnaît jamais une limite personnelle △ Cache le problème jusqu'à ce qu'il éclate △ Anecdote absente ou trop vague pour être vérifiée

Lucidité & Intégrité commerciale

Capacité à dire la vérité sur les chiffres et les risques, même quand ce n'est pas ce que l'on veut entendre, et à privilégier la relation long terme à la transaction immédiate.

QUESTION À POSER	SOUS-QUESTIONS pour creuser	RÉPONSES ATTENDUES signaux positifs	SIGNAUX D'ALERTE
Décris-moi une situation où tu as dû annoncer à ta direction ou tes investisseurs un risque ou un chiffre décevant, plutôt que de l'enjoliver.	→ Qu'aurait-il été tentant de faire à la place ? → Comment cette transparence a-t-elle été reçue ? → Est-ce que cela a renforcé ou fragilisé la confiance ensuite ?	✓ Choisit la transparence malgré la pression court-terme ✓ Anticipe la réaction et prépare des solutions, pas que le constat ✓ La confiance s'en trouve renforcée sur la durée	△ Tendance à enjoliver ou reporter les mauvaises nouvelles △ Confond optimisme commercial et malhonnêteté factuelle △ N'a pas d'exemple concret de vérité inconfortable assumée
Raconte-moi une situation où tu as perdu une opportunité ou un client en restant intègre, plutôt que de forcer une vente ou une décision.	→ Qu'est-ce qui t'a poussé à ce choix sur le moment ? → Quel en a été le coût immédiat ? → Que s'est-il passé avec cette relation par la suite ?	✓ Priorise la relation long terme à la transaction ponctuelle ✓ Assume un coût immédiat identifiable et chiffré ✓ La relation se poursuit ou se réactive positivement plus tard	△ « <i>Je ne perds jamais un deal</i> » (signal de sur-vente) △ Ne peut identifier aucun coût réel assumé △ Relation définitivement rompue, sans tentative de réparation

LA CHECK-LIST DE MISE EN ŒUVRE

Pour transformer ce guide en pratique dès votre prochain recrutement :

01. RÉUNION DE CADRAGE (1H)

Réunir le manager concerné et identifier 3 à 4 incidents critiques : des situations réelles où quelqu'un a clairement réussi (ou échoué) dans un poste comparable.

02. EXTRACTION DES COMPÉTENCES (30 MIN)

À partir de ces incidents, nommer 4 à 6 compétences réelles, des comportements observables, pas des adjectifs.

03. SÉLECTION OU ADAPTATION DES QUESTIONS (30 MIN)

Piocher dans les tableaux de la Partie 4, ou en créer de nouvelles sur le même modèle, ancrées dans vos propres incidents critiques.

04. GRILLE DE NOTATION (15 MIN)

Définir, pour chaque compétence, ce qu'est une réponse à 5/5 et à 1/5. Cette grille doit être écrite avant le premier entretien.

05. ENTRETIENS (45-60 MIN PAR CANDIDAT)

Poser les mêmes questions, dans le même ordre, à tous les candidats. Creuser systématiquement avec les sous-questions si la réponse reste vague.

06. NOTATION INDIVIDUELLE IMMÉDIATE (10 MIN PAR CANDIDAT)

Chaque évaluateur note seul, immédiatement après l'entretien, avant toute discussion collective.

07. COMPARAISON & DÉCISION (20 MIN)

Comparer les scores de tous les candidats sur la même grille. Documenter la décision avec des extraits concrets de réponses.

À PROPOS D'ARAVATI

Aravati est un cabinet de conseil en développement RH qui accompagne les entreprises dans leurs transformations digitales, RH et IA. Nous intervenons via quatre leviers complémentaires : recruter les talents dont vous avez besoin, déléguer des experts RH pour piloter vos projets, assurer la continuité avec du management de transition, et monter en compétences vos équipes par la formation.

Aravati au sein du groupe Humanskills

Humanskills a pour vocation d'accompagner les transformations structurantes des entreprises autour de trois enjeux indissociables : Digital, Data & IA en mettant l'humain au cœur des dispositifs.

Depuis plus de 15 ans, nous aidons nos clients à construire, transformer et faire évoluer leurs organisations grâce à une approche qui combine expertise métier, excellence opérationnelle et forte culture du delivery.

Le groupe rassemble aujourd'hui :

**600+ experts
& consultants**

**12 marques
spécialistes**

**200 clients
actifs**

**65M€ de chiffre
d'affaires en 2025**

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de transformation à travers 6 expertises complémentaires :

DIGITAL

e-commerce, CRM, influence, expérience client

DATA & PRODUCT

data marketing, data engineering, product management

IT & CYBER

architecture, assistance technique, cybersécurité

MARKETING & COMMUNICATION

stratégie de marque, contenus, social media

RESSOURCES HUMAINES

conseil RH, recrutement, upskilling, management de transition, délégation RH

TRANSFORMATION IA

LLM, agents IA, automatisation, acculturation & déploiement

Notre modèle repose sur une conviction forte : les transformations réussies naissent de la convergence entre expertise humaine et maîtrise technologique.

C'est ce qui fonde nos deux grandes différenciations :

1. PEOPLE FIRST

Nous portons une attention particulière au choix des équipes et à l'adéquation culturelle avec nos clients.

Parce qu'au-delà des process, ce sont les talents mobilisés qui créent réellement la valeur.

2. MAKING FIRST

Nous opérons concrètement les sujets sur lesquels nous accompagnons nos clients. Dans l'IA notamment, nous développons et déployons des cas d'usage réels, au-delà des approches théoriques.

+ de 60 projets IA conçus, produits & déployés en 2025.

+ de 3000 personnes formées à l'IA avec un taux de satisfaction > 99%.

Nous accompagnons principalement des acteurs du Luxe, Retail, Industrie, Énergie et Transport, avec une culture commune de l'exigence, de l'impact et du sur-mesure.

aravati

by humanskills



HYMANE BEN AOUN FLEURY

Fondatrice Aravati

✉ hbenoun@aravati.fr

☎ 0608851818

Aravati France
CONSEIL EN DÉVELOPPEMENT RH | RECRUTEMENT DE DIRIGEANTS | TRANSFORMATION IA
26, rue Laffitte -75009 Paris