

GRH Encadrement d'équipe

Chapitre 8.3 : Les entretiens (TD3)

Les différents noms de l'entretien : Émile Littré précise qu'il s'agit "*d'une conversation sur un sujet particulier*". C'est aussi un talent de conversation ou le sujet de la conversation même. Larousse définit qu'il s'agit "*d'une conversation suivie avec une ou plusieurs personnes, une entrevue*". C'est, et il est important de le signaler comme un cas spécifique, la partie d'un examen consistant en l'interview d'un candidat, d'un postulant à un emploi.

La définition de l'entretien : L'entretien est un échange structuré entre deux ou trois personnes sur un sujet donné. Son objectif peut être, soit de faire circuler des informations, au minimum d'informer un des participants, soit de préparer une prise de décision après une connaissance plus approfondie du sujet. Un entretien efficace se prépare. Il est bien construit et son but, son objectif est clairement défini. Si l'entretien comprend plus de quatre personnes, on doit considérer qu'il s'agit d'une réunion.

La préparation d'un entretien : Quelque soit son objet, un entretien réussi est un entretien bien préparé, réfléchi. C'est-à-dire que son sujet est défini, son résultat final déterminé (sans être pris ni au positif, ni au négatif), toute l'information ou la documentation réunie. La structure (plan de travail ou de présentation) de l'entretien est défini et les idées organisées.

" Si l'on faisait une sérieuse attention à tout ce qui se dit de froid, de vain et de puéril, dans les entretiens ordinaires, l'on aurait honte de parler ou d'écouter " (La Bruyère, Les Caractères)

8.3.1. Les différents types d'entretiens

L'entretien d'embauche

A partir du profil établi (ensemble des compétences nécessaires pour occuper le poste), l'objectif est de choisir (sélectionner) le candidat correspondant le mieux à ce profil.

Objectif

Il est destiné à s'informer sur un candidat après lui avoir présenté le détail du projet. Il est essentiellement destiné à répondre à un besoin en termes de sélection de personnel. L'entretien doit être organisé en fonction de son objectif final : la sélection, le choix d'un ou plusieurs candidats.

Nota : Si l'entretien comprend plus de quatre personnes, on doit considérer qu'il s'agit d'une réunion.

Questions courantes lors d'un entretien d'embauche

- 1. Parlez-moi de vous...

Question facile à poser. Le recruteur, qui cherche à vous connaître, analyse la façon dont vous allez vous exprimer (clarté, concision, qualité de l'information). Cette question a aussi pour but de vous mettre à l'aise en vous laissant la parole, et de vous laisser vous mettre en valeur. Vous allez parler de quelqu'un que vous êtes sensé connaître et même bien connaître.

- **2. Pouvez-vous me parler d'une expérience professionnelle dont vous soyez particulièrement fière ou qui vous a particulièrement motivé ?**
- **3. Décrivez moi une expérience professionnelle pendant laquelle vous avez du surpasser des problèmes ou des obstacles ? Comment avez-vous pu résoudre ces problèmes ?**
- **4. Pourquoi avez-vous choisi cette formation ? Regrettez-vous ce choix ?**
- **5. Aimez-vous le travail en équipe ?**
- **6. Savez-vous dire « non » ?**
- **7. Que faites-vous pendant vos loisirs ? Quelles sont vos passions ?**
- **8. Quels sont vos points faibles ? Quels sont vos points forts ?**

Questions pièges les plus posées ! Démontrez que vous avez suffisamment de recul et de connaissance de vous-même pour discerner vos défauts et vos axes d'améliorations.

Variantes : Définissez-vous en 3 adjectifs positifs et 3 adjectifs négatifs.

- **9. Pouvez-vous donner des exemples concrets et précis de ce que vous expliquez ?**
- **10. Pourquoi avez-vous quitté cet emploi ? Pourquoi cherchez-vous à quitter cet emploi ?**

L'organisation de l'entretien d'embauche est généralement découpé en 4 temps

- **Présentation de soi,**
- **Questions sur soi du recruteur,**
- **Présentation du job par le recruteur,**
- **Questions sur le job par le candidat.**

Certains recruteurs ajoutent un temps préalable où ils développent la règle du jeu et leurs méthodes de travail et de recherche. Sauf lorsqu'ils souhaitent obtenir par l'utilisation des questions ouvertes et fermée, et le remplissage d'une fiche en présence de la personne enquêtée.

Les autres entretiens de découverte

" Découvrir, c'est trouver ce qui n'était pas connu, ce qui était resté ignoré. Découvrir un trésor, une source " (Émile Littré)

Il existe différents types de découverte : la découverte du médecin pour faire un diagnostic, la découverte du commercial pour réaliser sa vente, la découverte d'un sondeur pour une enquête statistique, la découverte du policier ou du juge pour résoudre une enquête ou préparer un procès. A chaque cas, on abordera une méthode adaptée. Toutefois, chaque méthode inclura des étapes de reformulation. Une reformulation consiste à répéter avec des termes différents ce qu'une personne vient de dire pour s'assurer de la bonne compréhension de la chose déclarée.

Vous avez à faire un ou des entretiens de découverte :

- **Précisez votre plan par écrit,**

- **Listez vos questions dans l'ordre d'utilisation en prévoyant si nécessaire les cas d'alternative et les questions liées.**

Les questions peuvent être de deux types : QUESTIONS FERMEES, la réponse est en un terme (généralement oui ou non) ou QUESTIONS OUVERTES, la réponse se détaille dans une ou plusieurs phrases.

L'entretien annuel (ou points professionnels)

L'entretien annuel constitue un moment « privilégié » de dialogue offert à un responsable et à son collaborateur pour faire l'analyse des résultats obtenus pendant l'année passée et pour convenir des objectifs à fixer et de moyens associés dans le cadre de cette activité pour l'année à venir. Il est destiné à la fois au manager qui conduit cet entretien et au collaborateur pour lequel l'entretien a lieu. Le collaborateur a un rôle majeur à jouer pour prendre en main son propre avenir. C'est aussi réussir un entretien de développement professionnel. Les entretiens annuels s'analysent soit du point de vue du manager, soit du point de vue du collaborateur. Vous trouverez ci-dessous une liste de questions à poser et quelques commentaires et donc a priori à vous poser pour les poser plus facilement.

Points traités pendant l'entretien

- Les objectifs à atteindre (passé/futur),
- Le délai,
- Les étapes essentielles,
- Le résultat attendu,
- La formation nécessaire,
- L'expérience requise,
- Le feedback attendu.

Finalités de l'entretien

- **Pour le collaborateur** : définir les perspectives ou objectifs pour l'année à venir, s'exprimer sur ses fonctions et sa contribution à la vie de l'entité, identifier ses besoins de formation, exprimer ses souhaits d'évolution professionnelle ou de mobilité et connaître les possibilités de promotions offerte ou possible.
- **Pour le responsable** : évaluer les réalisations professionnelles et les compétences du collaborateur, redéfinir ou préciser les missions du poste et en fixer les objectifs individuels pour l'année à venir, mesurer la contribution du collaborateur aux objectifs de la structure, valoriser et motiver le personnel.

Questions de base d'un entretien annuel

- Mes collaborateurs ont tendance à se sentir critiqués lorsque je leur fais des remarques. **Comment faire en sorte qu'ils comprennent l'intérêt de ces remarques ? Préparez l'entretien : Quelles sont les causes du problème ? Avez vous contribué, d'une manière ou**

d'une autre à laisser le problème non résolu ? Que peuvent-ils améliorer ? En quoi pouvez-vous les aider ? Voilà les questions à vous poser au préalable. Le retour sur ces questions (feedback) doit permettre d'apprendre et de progresser.

- L'entretien annuel d'évaluation doit être réellement exploité. **Comment le rendre efficace ?**
- Valorisez et clarifiez le document support. **Quels éléments doit-on prendre en compte ?**

Les meilleurs méthodes d'approche de l'entretien annuel

- **Utilisez une grille de questions** précises et définissez clairement les points pris en compte pour vous et pour le collaborateur.
- Si les objectifs ne sont pas atteints, **interrogez-vous et interrogez votre collaborateur sur l'assistance et les ressources fournies ? la motivation et la confiance ? les compétences et l'expérience nécessaires ?**
- Dans une période difficile, l'entretien annuel permet de disposer des informations nécessaires pour défendre les collaborateurs, de valoriser leurs capacités et de se souvenir de leurs performances. Comment effectuer un suivi des points abordés pendant l'entretien ? **Faire un compte-rendu de l'entretien et en remettre une copie à votre collaborateur. Fixer un ou des rendez-vous de suivi.** Analyser les premiers résultats et le support fourni au collaborateur.
- L'entretien doit avoir lieu de préférence pendant les horaires de travail, dans un endroit neutre (une salle de réunion par exemple) ce qui permettra d'instaurer un climat plus agréable. Pas de surprises : vous avez déjà fait part de vos remarques à votre collaborateur de façon informelle. Il s'agit d'un entretien en profondeur et manager des personnes nécessite plus qu'une unique conversation annuelle. **Faites parler votre collaborateur, demandez-lui un éclairage, posez des questions et seulement après, donnez votre opinion. Pas de personnalisation, pas de généralisation : donnez des exemples concrets de ce que vous avancez.**
- Le collaborateur n'a pas atteint son objectif : **vous le rencontrez régulièrement tout au long de l'année et évaluez ses progrès. C'est le moment de revoir les objectifs et de donner des indications sur les priorités.** Si des circonstances objectives l'ont empêché d'atteindre son but, vous devez en tenir compte lors de son évaluation. Pensez toujours également à évaluer votre rôle dans le résultat et celui des services supports.

Nota : Ces principes (de bon sens) sont aussi applicables aux autres types d'entretiens.

Les entretiens techniques (liés à un sujet - objectif de travail)

Il consiste le plus souvent en une présentation par un spécialiste, complétée par des questions sur le sujet. Son principal objectif est d'informer. Il peut aussi conduire à une prise de décision le plus généralement collective : organise-t-on le voyage à la mer ? Oui, pourquoi ? Non, pourquoi ?

Son plan s'organise en trois ou quatre étapes :

- Présentation,
- Questions,
- Compléments de présentation,

- Décision (éventuellement).

La généralisation des méthodes

On peut le plus souvent utiliser la méthodologie d'un autre type d'entretien lors d'une conversation de nature différente.

Par exemple, envisager 4 phases comme, dans un entretien de vente :

- La recherche des besoins non satisfaits (commercial),
- Le besoin du client,
- Le développement de son offre (commercial),
- Les objections client et la réponse aux objections (commercial).

Développé en 4 ou 5 étapes, ce schéma n'est pas très éloigné de celui d'un entretien de recrutement si les questions sont bien gérées et posées au bon moment.

8.3.2. EXERCICE et Méthodologie de travail

Cet exercice doit être réalisé en groupe.

SUJET

A partir de l'étude de cas : « Découverte de la mer : trois clochers sur Seine » (voir la fiche descriptive dans le cours en ligne)

Votre mission est de proposer un projet et constituer une équipe. Vous devrez pour cela recruter des personnes en :

- préparant des simulations d'entretien d'embauche en divisant les groupes en deux sous-groupes.

ORGANISATION DU TRAVAIL DE GROUPE

Chaque groupe de travail définit deux sous-groupes :

- **Les recruteurs**
Les recruteurs travaillent pendant l'entretien conjointement.
- **Les candidats**
Les candidats se présentent à l'entretien individuellement.
Chaque entretien doit être réalisé en moins de 15 minutes.

Remarque : à partir de séquences filmées (vidéo), un commentaire de réflexion collectif peut être réalisé.