

Introduction

Voici quelques exemples de questions auxquelles vous pourrez trouver des réponses dans ce livre et bien d'autres choses !

« J'aimerais bien savoir décrypter les gestes et les attitudes d'une personne pour mieux la comprendre, mais comment ? »

« Comment faire passer des messages en entretien et quelle posture adopter dans une situation difficile ? »

« Quelles sont les bonnes questions à poser ou celles à éviter ? »

« Je vais préparer mes entretiens annuels, comment faire pour ne pas lui redire la même chose que l'an passé ? »

« Comment aborder un collaborateur qui est démotivé ? »

« L'un de mes collaborateurs a dépassé les limites, comment faire pour le recadrer ? »

« Je dois réaliser pour la première fois un entretien de licenciement, comment procéder ? Quel est le cadre légal ? »

« Comment choisir le bon candidat sans me tromper ? »

« Comment mettre en place, organiser et harmoniser la pratique des entretiens dans l'entreprise ? »

Manager des ressources humaines est éminemment stratégique pour toute structure car il s'agit d'un facteur essentiel de la performance.

Mener des entretiens individuels nécessite de comprendre les caractéristiques d'un entretien, les bases de la gestion des ressources humaines, du management, et les leviers de la motivation au travail (1^{re} partie, chapitre 1).

La mise en place des différents types d'entretiens pilotée en général par les services RH (1^{re} partie, chapitre 2) s'organise dans un contexte propre à toute entreprise : politiques RH et management, processus, démarche de gestion des compétences, et bien sûr dans le respect du cadre légal.

Pour performer dans la conduite de vos entretiens nous vous proposons de nombreuses clés pour communiquer efficacement (1^{re} partie, chapitre 3), décrypter avec technique votre interlocuteur et ajuster votre comportement.

Nous avons souhaité concevoir un **véritable guide avec 10 fiches pratiques** (2^e partie) pour partager avec vous, de manière simple et concrète, les clés des principaux entretiens que vous rencontrez dans votre vie professionnelle et qui jalonnent la vie de tout cycle de contrat de travail.

Ce livre est le fruit de notre double expertise opérationnelle en entreprise, s'appuyant sur notre expérience confirmée de RH et manager, consultantes formatrices et coachs en entreprises de taille et secteurs d'activité très variés.

5 bonnes raisons d'utiliser ce livre dans votre quotidien en entreprise, que vous soyez débutant ou déjà expérimenté :

1. Avoir des informations pratiques et détaillées sur 10 entretiens incontournables

Chaque entretien fait l'objet d'un chapitre détaillé avec des exemples de supports, de guides, et autres outils utilisables. Toutes les informations nécessaires sont synthétisées pour que vous puissiez avoir les éléments essentiels et obtenir les réponses à vos questions.

2. Trouver des trucs et des astuces

De nombreux conseils sont disséminés tout au long du livre avec des tableaux et des schémas pour vous repérer. Nous abordons certains éléments théoriques incontournables mais en les reliant à la mise en œuvre concrète, pour donner plus de sens à la conduite de vos entretiens.

3. Mieux se connaître et progresser

Nous vous proposons plusieurs questionnaires d'autodiagnostic pour faire le point sur votre pratique, vos modes de communication. Vous trouverez égale-

ment des pistes d'actions à mettre en place ou des conseils pour vous améliorer en fonction du diagnostic réalisé.

4. Améliorer sa communication en entreprise

Le chapitre 3 de la 1^{re} partie est totalement consacré aux techniques de communication pour vous donner les éléments essentiels en matière d'écoute active, d'affirmation et d'analyse du langage non verbal, et applicables immédiatement.

5. Renforcer sa crédibilité

Améliorer votre méthodologie et vos techniques d'entretiens vous donnera plus d'assurance et d'efficacité pour réussir dans votre rôle et vos missions. Vous pourrez ainsi adopter facilement la bonne posture, trouver plus de plaisir, retrouver du sens, mieux communiquer avec les équipes et être force de propositions.



Si vous ne souhaitez pas lire l'ensemble du livre tout de suite, vous trouverez des résumés à la fin des chapitres 1, 2 et 3 de la 1^{re} partie qui abordent les aspects plus théoriques.

Vous pouvez utiliser ce livre pour affiner la préparation d'un entretien ou répondre à une question particulière, en consultant indépendamment la fiche pratique de votre choix (2^e partie).

Autre possibilité : en lisant tout de A à Z, vous aurez une vue d'ensemble complète qui vous permettra de vous replonger par la suite dans certaines pages selon votre besoin.

Excellente lecture et belles découvertes !

QUIZ : Testez vos connaissances

Avant de démarrer votre lecture, nous vous proposons un questionnaire pour faire le point sur les connaissances évoquées dans ce livre. Cela vous permettra d'aborder les différents chapitres avec un focus sur les points à approfondir.

Répondez spontanément à ces affirmations en cochant la case « vrai » ou « faux ».

N°	Question	Vrai	Faux
1	La gestion des ressources humaines concerne surtout la paie, l'administration du personnel et le respect du droit du travail		
2	La négociation d'une GPEC est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés		
3	Si un accord de mobilité est signé dans l'entreprise, les clauses du contrat de travail contraires à l'accord sont suspendues et remplacées par les dispositions de l'accord		
4	En matière de motivation, il y a différentes théories, mais finalement le plus important, c'est la rémunération		
5	Les 3 étapes clés incontournables d'un entretien sont : la préparation, l'accueil et la conclusion		
6	Quand je mène un entretien, il est important que je parle plus que l'autre pour faire passer mes messages		
7	Un enjeu est différent d'un objectif		
8	Dans la formulation SMART le S veut dire Simple ou Spécifique		

DIX ENTRETIENS INCONTOURNABLES EN ENTREPRISE

9	Les besoins de sécurité de la pyramide de Maslow sont des leviers de motivation importants pour tout collaborateur		
10	L'entretien professionnel permet d'évaluer la performance d'un collaborateur		
11	Un entretien de recadrage doit être suivi d'une sanction disciplinaire		
12	L'un des objectifs de l'entretien de délégation est de négocier les moyens et les modes de contrôle de réalisation de la mission		
13	L'écoute active, c'est être dynamique dans le rythme de l'entretien		
14	La « congruence », c'est savoir ressentir ce que dit l'autre		
15	Être assertif, c'est savoir s'affirmer sans agressivité		
16	Le para-verbal, c'est le regard, les gestes et l'attitude du corps		
17	La personnalité n'est pas une compétence		
18	Les salariés au forfait jours ne sont pas concernés par l'entretien professionnel		
19	Tout candidat doit être informé préalablement des méthodes et techniques de recrutement de l'entreprise		
20	La rupture conventionnelle ne concerne que les CDI (Contrats à Durée Indéterminée)		

Voir correction du quizz page 267.

1^{re} partie

Les clés d'un entretien réussi

Chapitre 1

Repérer les différents types d'entretiens et leurs spécificités



Ce chapitre aborde les questions suivantes :

Cerner les caractéristiques et principes d'un entretien dans un cadre professionnel	24
Situer les entretiens dans la gestion des ressources humaines (GRH) et le management	27
Utiliser l'entretien comme un levier de motivation au travail	32
Identifier les différents types d'entretiens et leurs enjeux.....	39
Appréhender les étapes clés incontournables d'un entretien.....	40

Cerner les caractéristiques et principes d'un entretien dans un cadre professionnel

Dans le cadre professionnel, vous êtes régulièrement amené à réaliser des entretiens de toute sorte : recrutement, évaluation, intégration, professionnel, recadrage... ; que vous soyez responsable d'une équipe ou en charge des ressources humaines d'une structure.

Qu'est-ce qu'un entretien ?

Un entretien face à face dans un cadre professionnel n'est pas une conversation informelle de la vie courante dans un couloir ou près de la machine à café !

Il s'agit d'une situation de communication professionnelle qui repose sur des techniques, postures et modalités particulières que nous pouvons décrire en 5 caractéristiques principales :

- Une situation structurée

Tout entretien nécessite un cadre et des règles. Il s'agit de clarifier qui le conduit, qui définit les étapes et points abordés, qui pose des questions et qui le conclut. Des règles comportementales peuvent aussi être posées pour les deux interlocuteurs : confidentialité, comportements à privilégier (ex. : écoute, respect de l'autre, interactivité...) ou à éviter (ex. : couper la parole, se mettre en colère, rester silencieux, porter un jugement de valeur, etc.).

- Une situation finalisée

L'entretien a un **but** précis qui amène à échanger, apprécier, donner des informations. La structure de l'entretien est totalement liée à sa finalité et donc à son ou ses **objectif(s)**, c'est-à-dire quel message à transmettre, quelle situation à résoudre, quelles décisions à prendre ?

D'où l'importance de l'avoir en tête en permanence et de le rappeler au début de l'entretien.

- Une situation à durée limitée

Il est nécessaire de fixer une durée limitée à tout entretien pour viser l'efficacité.

Cette durée peut varier selon les objectifs et la situation. Néanmoins pour vous donner un repère, nous conseillons de ne pas dépasser deux heures. Sans quoi vous risquez d'être hors sujet et aborder d'autres problématiques sans lien avec l'objectif. Le temps sera à définir selon le type d'entretien et la situa-

tion rencontrée qui peut être plus ou moins complexe. Pour être efficace en général, il est nécessaire d'optimiser son temps et garder le cap sur l'objectif de l'entretien et les points à aborder (*voir 2^e partie*).

- Une situation relationnelle

L'entretien implique un face-à-face qui va permettre de recueillir et d'échanger sur des données en lien avec des réalisations, des faits, mais aussi du ressenti : jugements, opinions, croyances.

Au-delà de la méthodologie, l'attitude et la posture adaptées sont déterminantes pour réussir l'entretien.

Cela nécessite d'adopter un comportement différent de ses réactions spontanées et habituelles : poser des questions, écouter sans donner immédiatement son avis, ne pas couper la parole, respecter les temps de silence, reformuler, faire des synthèses, etc.

- Une situation interactive et dynamique

S'il y a réel échange, les deux interlocuteurs vont s'exprimer tour à tour, favoriser l'expression de l'autre et chercher à se comprendre.

L'échange va évoluer par étapes, selon les sujets à aborder ; et le niveau de qualité va augmenter dans le temps se traduisant par un ajustement mutuel et une expression orale de plus en plus juste.

L'entretien n'est donc pas une conversation, une discussion, une interview journalistique, encore moins un interrogatoire ou un monologue de type discours.

L'entretien est une situation complexe

Pour deux grandes raisons principales que nous allons détailler.

Une situation particulière

Tout face-à-face s'inscrit dans différents paramètres qui vont influencer le résultat :

- L'environnement et le contexte : ce qui s'est passé avant, l'équipe, l'entreprise, la culture interne.
- Les deux interlocuteurs et leurs caractéristiques humaines : parcours (formation et expériences professionnelles), missions et objectifs, un cadre de références personnelles, et un état d'esprit à l'instant T.

- La situation : ce qui déclenche l'entretien, le problème à régler, le ou les message(s) à transmettre pour chacun.

Des compétences nécessaires

- Si vous avez déjà mené des entretiens, vous êtes certainement rendu compte que malgré vos bonnes intentions de départ, le résultat n'est pas toujours celui que vous prévoyiez.

Pourquoi est-ce complexe ? Parce que **mener un entretien nécessite de réaliser beaucoup de tâches simultanément et anticiper en permanence ce qui va se passer après ; tout en écoutant son interlocuteur et en contrôlant ses pensées et raisonnements immédiats.**

C'est donc gérer toutes ces activités à la fois et savoir combiner les compétences nécessaires dans un temps limité :

- Piloter l'entretien et aborder toutes les étapes.
- Adapter la conduite de l'entretien aux objectifs, à la personne et au contexte de l'entretien.
- Questionner habilement et obtenir des informations.
- Écouter activement et observer les attitudes non verbales.
- Analyser les informations qui sont données par la personne.
- Rebondir sur ce que vous dit votre interlocuteur.
- Faire des hypothèses.
- Maîtriser la conduite en recadrant si nécessaire.
- Prendre des notes tout en restant centré sur l'interviewé.
- Anticiper son intervention suivante (question ou reformulation) tout en maintenant son écoute.
- Gérer les émotions qui peuvent surgir.
- Adopter la posture et l'attitude adaptée.
- Gérer les silences.
- Assumer la prise de risque dans les décisions.

La difficulté est donc de rester centré sur **trois axes : l'interviewé, votre échange et l'objectif à atteindre.**

Conduire un entretien n'est pas une compétence naturelle, c'est un acte professionnel qui ne s'improvise pas et nécessite donc de mettre en œuvre des **techniques particulières** et d'acquérir les compétences nécessaires.

Situer les entretiens dans la gestion des ressources humaines (GRH) et le management

Les différents types d'entretiens que nous allons aborder de manière pratique nécessitent méthodologie et compétences pour être réussis.

Ils s'intègrent dans une approche globale RH structurée pour avoir du sens et de la cohérence ; et surtout soutenir les grandes orientations de l'entreprise.

Un détour s'impose pour définir ce qu'est la GRH.

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?

De nombreuses définitions existent, résumons les points principaux.

La gestion des ressources humaines est une fonction centrale et stratégique de l'entreprise qui gère à la fois l'économique et le social et contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et sa performance.

C'est un ensemble de moyens ou de pratiques mises en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

Elle a donc pour finalité d'assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, tant en termes d'effectifs que de compétences, dans la limite de multiples contraintes, notamment économiques, légales et budgétaires.

À titre d'exemple, les évolutions du cadre réglementaire sont une des complexités de la fonction qui ont un impact direct sur le management des équipes. Notons pour exemple représentatif l'obligation légale depuis la loi de mars 2014 de mettre en place les entretiens professionnels dans toutes les entreprises privées.

Elle contribue donc à la gestion d'un capital précieux et indispensable : le capital humain de l'entreprise !

Plus concrètement, La GRH comporte différentes dimensions et facettes. Certaines sont plus visibles que d'autres et la liste n'est pas limitative :

- **Recruter** : attirer et sélectionner les talents, développer l'image de l'employeur, veiller à l'intégration.

- **Former** : veiller au maintien et développement des compétences des collaborateurs et maintenir leur employabilité.
- **Gérer les carrières** : construire les parcours, donner des perspectives et déployer la mobilité interne, voire externe (à la demande du collaborateur) !
- **Gérer les emplois et les compétences** : anticiper les évolutions à venir et leurs impacts sur les métiers et les compétences (GPEC¹).
- **Gérer la paie et l'administration du personnel** : veiller à l'application de la législation, définir des règles et des procédures, gérer les rémunérations, piloter la masse salariale, gérer le temps de travail, réaliser toutes les déclarations obligatoires.
- **Gérer les relations sociales** : veiller au climat social, dialoguer et négocier avec les partenaires sociaux, animer et conduire les réunions avec les instances représentatives.
- **Accompagner les changements** : gérer les projets, communiquer.
- **Piloter la performance et l'engagement** : agir sur la motivation, mesurer la performance et mettre en place des plans d'actions, optimiser l'organisation du travail.
- **Améliorer les conditions de travail** : sur le plan physique et psychologique (risques psychosociaux).
- **Garantir la bonne application des règles.**
- **Anticiper et gérer les situations difficiles**, les conflits.
- **Communiquer en interne**, fêter les succès et rebondir positivement sur les échecs.

En résumé, la mission de la RH est donc d'accompagner les évolutions technologiques et économiques de l'entreprise ; en veillant à avoir la bonne personne à la bonne place au bon moment ; tout en maîtrisant les coûts humains et en portant les valeurs internes.

Management et GRH : une approche complémentaire

Dans l'idée de *Tous DRH* de Jean-Marie Peretti², il est établi dans de nombreuses entreprises que la fonction RH est partagée.

On pourrait dire, Tous DRH mais chacun ses responsabilités !

1. GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, voir 1^{re} partie, chapitre 2.

2. Tous DRH, Jean Marie-Peretti, Eyrolles, 4^e édition, 2012.

En réalité, les deux fonctions sont distinctes mais très complémentaires, car manager c'est effectivement gérer des ressources humaines pour atteindre des objectifs d'activités ; et gérer des ressources humaines c'est mettre en place des politiques RH cohérentes applicables à tous, centralisées au service des objectifs de l'entreprise.

L'association est souvent difficile, car de nombreuses incompréhensions existent dans la réalité :

- le management peut parfois se demander quelle est la valeur ajoutée de la DRH, et la DRH vouloir décider des process et outils sans associer le management.
- la DRH peut constater des manques dans la réalisation des missions du manager, malgré les outils et formations mis en place : peu d'appétence pour les entretiens professionnels ou annuels d'évaluation ou réalisés de manière subjective, manque de reconnaissance, manque de formalisation des entretiens, manque de respect du cadre légal, etc.

La meilleure voie est de travailler en collaboration intelligente pour une bonne efficacité, dans un intérêt supérieur, c'est-à-dire celui de l'entreprise. Coopérer, communiquer, exprimer ses besoins et trouver un mode fonctionnement permet de travailler en équipe complémentaire et être efficace.

Dans l'idée d'un service support, il est nécessaire de considérer une relation client/fournisseur entre la RH et le management pour prendre en compte les besoins des managers et y répondre.

Le management attend un cadre clair sur la politique RH (rémunération, recrutement, mobilité) des outils pour développer des compétences, et des conseils et un appui sur les situations difficiles rencontrées.

Finalement, comme pour toute organisation, les responsabilités doivent être clarifiées pour faciliter la collaboration.

Le rôle du manager

Résumons le rôle et la place du manager, sans être réducteur au vu toute la littérature qui existe à ce sujet !

« Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable » dit Bernard Galambaud³.

3. Si la GRH était de la gestion, *Bernard Galambaud, Édition Liaisons, 2002.*

Mais aussi l'art d'organiser les talents en vue d'atteindre les objectifs et les résultats escomptés comme le disait Jean-Jacques Servan-Shreiber.

Manager consiste donc à obtenir des résultats efficaces, coordonner des activités et les contrôler d'une part ; et d'autre part gérer la relation collective et individuelle avec son équipe.

Le management revêt donc deux dimensions : l'une centrée sur les activités **opérationnelles**, l'autre centrée sur des activités **relationnelles** et donc la communication avec les équipes.

Regroupons les différentes missions d'un manager en 4 mots-clés qui croisent les 2 dimensions du management :

- **Diriger** : tout ce qui permet à l'équipe d'avoir des repères, un cadre dans lequel les règles du jeu sont claires. Ce rôle est adopté par le manager lorsqu'il doit recadrer un collaborateur ou l'équipe, prendre des décisions, faire respecter la politique de l'entreprise...
- **Organiser** : gérer la vie de l'équipe au quotidien, organiser les tâches, les plannings, le travail en général afin d'atteindre les objectifs du service.
- **Animer** : donner une âme à l'équipe, c'est-à-dire tout ce qui va faire vivre les collaborateurs au sein de l'entreprise en donnant un sens à leur travail, à leurs actions au quotidien. Faire le lien entre les intérêts personnels et collectifs, créer du lien entre les individus afin de les fédérer autour d'objectifs communs.
- **Développer** : c'est favoriser l'innovation, permettre aux collaborateurs de vivre positivement les changements en leur donnant les moyens de s'y adapter. C'est travailler la flexibilité, l'agilité, grâce au développement des compétences.

Une fonction complexe

Gérer la dimension opérationnelle et relationnelle est toute la complexité de la mission. Bien souvent le manager peut risquer de développer davantage la sphère opérationnelle au détriment du relationnel. En effet, il peut sembler plus compliqué de résoudre des conflits, des problèmes humains, de la démotivation que des problèmes techniques. Les compétences ne sont pas les mêmes.

Cela se constate souvent auprès de jeunes managers (mais pas que) qui débutent dans cette fonction et se « raccrochent » en quelque sorte à la technique qu'ils maîtrisent mieux que la gestion des relations humaines.

D'autre part, le manager de proximité est en permanence en interface entre les objectifs, priorités et informations venant de sa direction, et les remontées ou problèmes à gérer au sein de son équipe.

À cela s'ajoute un mode d'organisation matriciel qui peut être mis en place dans les entreprises et nécessite de faire du **management transversal**, type gestion de projet ; c'est-à-dire sans lien hiérarchique.

C'est là une autre complexité car l'équipe est souvent hétérogène en termes de métier ou de culture, et n'a pas d'habitudes de travail communes. D'autre part les membres de l'équipe sont souvent partagés entre la mission transversale et leurs activités habituelles. Et enfin, le manager/chef de projet n'a pas d'autorité hiérarchique formelle sur eux. Il est donc encore plus nécessaire de constituer un cadre de travail commun, développer la confiance et mettre en place un esprit de coopération.

Quelle place pour les entretiens ?

Les entretiens RH sont menés par les RH et par les managers.

Certains types d'entretiens peuvent être menés conjointement ou pas : entretien de recrutement, entretien d'intégration, entretien de mobilité interne, entretien de licenciement individuel. D'autres exclusivement par l'un ou l'autre.

De notre point de vue, La RH se doit d'avoir des compétences encore plus développées dans la technique d'entretiens. En effet, comment accompagner les managers dans leur prise de décision ou gestion des problèmes humains sans maîtrise des techniques de communication interpersonnelle et des concepts fondamentaux de management et motivation au travail ?

Elle pourra ainsi asseoir sa crédibilité et sa valeur ajoutée en sachant analyser les motivations et les compétences d'un candidat, la nature d'un conflit, des comportements complexes. D'autre part, sa vision transversale et sa prise de recul sont attendues par les managers pour les aider à prendre de la distance, relativiser et capitaliser sur des situations déjà rencontrées dans d'autres services.

Pour le manager, les entretiens vont être l'un des modes opérationnels pour réaliser ses missions d'encadrement : agir, et faire agir ; communiquer, régler les conflits ; bref être dans son rôle de manager.

C'est une boîte à outils pour diriger, organiser, animer et développer. Selon les situations rencontrées, l'entretien avec un collaborateur permettra d'avancer

cer dans le bon sens. Il peut s'appuyer sur son expérience professionnelle et les situations déjà rencontrées pour appréhender les situations de manière efficace.

Certains entretiens seront l'initiative des managers, d'autres pourront être obligatoires légalement ou bien orchestrés par la DRH, dans le cadre de la politique RH. Mais obligatoire veut dire également UTILE.

Dans notre expérience de consultantes formatrices, nous constatons bien souvent que la communication interne est fédératrice et essentielle pour donner du sens aux entretiens et faire adhérer autant les managers que les collaborateurs.

Quelques exemples de remarques entendues dans différentes entreprises :

« L'entretien annuel ça sert à rien, je vois déjà mon collaborateur tous les jours et il sait ce que je pense de lui. »

« Ça fait deux ans de suite que j'ai demandé une formation et une évolution professionnelle : toujours pas de retour de mon manager ou de la DRH. »

Ce qui est souvent remis en cause est l'utilité et le sens qui ne sont plus lisibles et visibles. Cela nécessite de construire un processus clair qui va jusqu'à l'exploitation de ces entretiens reliés à un système de gestion des ressources humaines (voir 1^{re} partie, chapitre 2).

Utiliser l'entretien comme un levier de motivation au travail

Une des finalités du management des ressources humaines est de maintenir et développer la motivation des équipes. Les entretiens sont donc étroitement liés à ce sujet, car ils vont être le moyen d'agir sur les leviers de la motivation.

Qu'est-ce que la motivation ?

Difficile de répondre en une phrase, car il existe une centaine de théories sur le sujet ! Nous en avons choisi 4 qui, selon nous, apportent un éclairage intéressant à intégrer dans votre propre contexte.