

Chapitre 1

Les caractéristiques des entretiens professionnels

Je commencerai par rappeler les caractéristiques de ceux auxquels tout un chacun est ou sera confronté au cours de sa vie professionnelle. Le recrutement s'effectue selon des modalités qui seront définies ultérieurement dans cet ouvrage. Mais dans tous les cas, figure un entretien, généralement de concours pour la Fonction publique, de recrutement dans le secteur privé.

Ensuite, les personnes recrutées passeront de nombreux entretiens d'évaluation professionnelle.

Chaque type d'entretien possède sa spécificité qu'il m'apparaît indispensable de préciser, notamment pour ceux, qui à l'issue de leur formation initiale (scolarité, apprentissage, études), sont à la difficile recherche d'un premier emploi.

L'oral de concours

Le concours place les candidats dans une situation que Legendre définit ainsi dans le Dictionnaire actuel de l'éducation : Le concours « vise la sélection d'un nombre déterminé de candidats ». La réussite ne dépend plus du seul candidat mais aussi des autres, avec lesquels il entre en concurrence. Il s'agit d'être le meilleur ou parmi les quelques-uns qui seront sélectionnés, en fonction d'un nombre de places défini à l'avance. Un classement est établi à l'issue des entretiens, avec éventuellement une liste d'attente. De ce fait, il ne s'agit pas d'obtenir simplement la moyenne, comme pour un examen, mais la meilleure note ou le meilleur classement possible. Dans un oral de ce type, pour lequel le programme est loin d'être toujours défini avec précision, la personnalité et les potentialités du candidat sont évaluées. Lorsque plusieurs jurys participent à ce type d'entretien, l'harmonisation des notes est un problème que l'on ne saurait nier.

L'entretien de recrutement

Dans cette situation, le programme est inexistant. C'est à chaque candidat qu'il revient de définir les connaissances et les compétences qu'il doit posséder, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La possession d'informations précises se rapportant à l'emploi recherché s'avère souvent déterminante pour départager les candidats. Ces informations portent sur l'entreprise dans ce qu'elle a de spécifique, et sur les caractéristiques du poste. Plus encore que dans un concours, l'entretien de recrutement vise à connaître la personne avec sa motivation, ses aptitudes, ses qualités et aussi ses faiblesses. Les recruteurs doivent évaluer prospectivement la capacité du candidat à satisfaire aux exigences d'une profession. Ils estiment également sa capacité à s'intégrer dans une équipe - ou à l'encadrer - à un poste bien spécifique dont le contexte peut être très particulier.

Pour les postes d'encadrement, la dimension comportementale est d'autant plus prépondérante que les responsabilités sont élevées.

L'entretien d'évaluation professionnelle

Il s'agit ici d'un entretien dans lequel des personnels employés dans le public ou le privé rencontrent leur supérieur hiérarchique, leur employeur ou le directeur des ressources humaines (DRH). Cet entretien vise à vérifier qu'un programme, des objectifs, des réalisations concrètes ont été effectués, en conformité avec des demandes préalables. Cette situation est vécue comme anxiogène, car beaucoup ressentent qu'indépendamment de l'évaluation professionnelle, la personne elle-même est évaluée et jugée. L'efficacité supposerait que ce type d'entretien se déroulat le plus fréquemment possible (certainement pas tous les cinq ans), afin de le dédramatiser et de réguler au mieux le fonctionnement d'une entreprise ou d'un service administratif. L'entretien d'évaluation professionnelle remplit une autre fonction, celle de déterminer les personnes qui méritent une promotion de par leurs compétences ou la qualité particulière des résultats obtenus. Ce qui pose l'épineuse question de la clarté et de la connaissance des critères retenus.

Quel que soit le type d'entretien, il faudra aussi garder à l'esprit que contrairement à une idée très répandue, l'expression est très loin d'être uniquement verbale, voire principalement verbale. Les attitudes corporelles, les mimiques, les sourires constituent également une forte traduction de la personnalité. Ainsi que le note Charline Licette¹, « les mêmes mots seront compris différemment selon le ton, la gestuelle de l'interlocuteur ».

1. Maîtriser la parole en public, *Studyrama*, 2012.

Introduction

« Quelle voie choisir ? La Fonction publique ou une entreprise privée ? Il est vrai que la SNCF, EDF, GDF sont loin d'être à négliger.

Mais que demande-t-on exactement à un fonctionnaire actuellement, suite aux changements intervenus ces dernières années ? Il paraît que les usagers sont de plus en plus exigeants et que l'on recrute de moins en moins. Comment être encore recruté et avec quelles perspectives de carrière ? J'ai entendu parler de mobilité et je crois que beaucoup ont encore des notes. Sur quels critères sont-ils évalués ?

Et dans le privé, quelles sont les exigences spécifiques ? Comment obtenir et conserver un emploi ? Je sais que suite à la décentralisation, un grand nombre de formations, correspondant aux besoins des entreprises locales, sont mises en place par les régions avec des débouchés presque assurés. À propos de compétitivité, grand débat national, que va-t-on exiger de moi ? Dans une entreprise est-on davantage évalué à la tête du client ?

Bien sûr que je suis intéressé par l'encadrement. Mais quelles en sont les exigences ? Dans le public ou le privé, pour y parvenir, il faut passer de nombreux entretiens, face à des personnes qui ont tout le pouvoir. Comment communiquer réellement quand les statuts sont différents ? Comment réussir à être gagnant-gagnant ? Je me demande quels sont leurs enjeux, à ceux qui recrutent et évaluent ? »

Cédric, 23 ans, bac + 5, Caroline, 21 ans, licence de lettres, Olivier 20 ans, bac pro, Élisabeth, 33 ans, brevet des collèges, à la recherche d'emploi, je vais répondre à vos légitimes questions, en prenant en compte les fortes contraintes de la situation actuelle. Quand vous êtes plusieurs en concur-

rence pour un emploi, il faut être le meilleur lors de la phase décisive : l'entretien. Vous n'y parviendrez que si vous vous y êtes préparé. Et si vous voulez faire carrière, améliorer votre situation, il faudra à nouveau vous préparer, pour convaincre lors d'autres entretiens en affirmant votre personnalité.

Ce livre peut constituer pour vous un véritable guide de préparation aux entretiens. Plutôt que d'énoncer une liste de conseils, j'ai choisi de vous présenter de nombreuses expériences vécues tant par des candidats de tous âges, que par des responsables, des recruteurs, lors d'entretiens de recrutement ou d'évaluation. Ces situations vécues sont suivies de commentaires puis d'une rubrique « Pour réussir » ou « Comment réagir ? » ou encore « À retenir ».

Les témoignages rapportés pourront, tout d'abord, constituer pour vous des sujets de réflexion. Ensuite, chaque lecteur pourra se référer plus précisément aux éléments qui correspondent à sa situation personnelle. Vous pourrez choisir parmi les propositions figurant dans « Votre programme de préparation » celles que vous retiendrez.

Vous ne trouverez donc pas de recette, ni même de méthode à proprement parler. En revanche, vous disposerez de tous les outils nécessaires pour élaborer un programme de préparation personnalisé, respectant vos aspirations et votre personnalité. Vous pourrez ainsi tenir compte de vos acquis et de votre expérience antérieure, pour remédier en fonction de vos besoins propres, à vos points faibles et vos éventuelles difficultés à vous exprimer dans certains contextes.

Je me suis référé aux quelque 2 000 entretiens de différents types que j'ai fait passer professionnellement, aux questionnaires adressés à des candidats et à différentes catégories d'évaluateurs, ainsi qu'à de nombreuses interviews, tant dans le secteur public que dans le privé. J'en ai dégagé les qualités manifestées par ceux qui réussissent et les défauts qui ne pardonnent pas, ainsi que les attentes des recruteurs et évaluateurs, sans omettre de mentionner les insuffisances et les travers de nombre d'entre eux. Oui, d'eux aussi...

Dans cet ouvrage, pour préparer votre réussite future, j'aborde tout d'abord ce qu'il convient de faire **avant** les entretiens. C'est-à-dire vous préparer.

J'indique dans la 1^{re} partie les différentes composantes que doit revêtir une préparation.

Ensuite, je présente les évaluateurs, **pendant** l'entretien, leurs outils, leurs critères, leurs comportements, qu'il s'agisse de recrutement ou d'évaluation, dans les contextes tant du public que du privé. C'est le contenu de la 2^e partie.

Toujours **pendant** l'entretien, je vais à la rencontre des candidats. De leurs échecs et de leurs réussites. C'est la 3^e partie, à la fin de laquelle les évaluateurs reviennent pour vous indiquer les critères qu'ils appliquent.

Enfin, **après** l'entretien, j'aborde comment il convient de réagir en fonction du résultat. Ce sera la 4^e partie.

Mais avant de commencer votre lecture, examinons **pourquoi il ne faut pas avoir peur des recruteurs et des évaluateurs**.

Une candidate m'a rapporté que lors d'une action de formation à l'entretien, beaucoup de futurs candidats étaient tellement pétrifiés quand ils étaient placés en situation, qu'ils attendaient les questions sans rien dire, sans développer leur propos, sans rebondir sur ceux de leurs interlocuteurs. Un employeur pouvait légitimement se demander s'ils étaient motivés, s'ils possédaient les connaissances et les compétences attendues, s'ils avaient quelque chose à cacher ou encore ce qui pouvait bien leur passer par la tête... La plupart d'entre eux considéraient qu'ils allaient rencontrer une « hiérarchie », quelqu'un qui avait tout le pouvoir, qui était tout-puissant. Cela leur faisait perdre presque tous leurs moyens.

La formatrice leur a permis de prendre conscience qu'ils n'allaient pas rencontrer une hiérarchie, mais se trouver en face de personnes qui avaient quelque chose à proposer (un emploi) et qu'ils allaient susciter leur intérêt pour l'obtenir. Certes, le candidat a une demande : être reçu, être embauché. Mais, ses interlocuteurs ont aussi une demande : admettre les candidats ou embaucher ceux correspondant à des exigences données, ceux qui répondent le mieux à leurs attentes et à leurs besoins. Et eux non plus ne doivent pas commettre d'erreur. Il peut leur être très préjudiciable d'être passé à côté du « bon candidat » :

Vous.

« **C'est vrai, me dit-on souvent**, mais, comment ne pas perdre ses moyens face à une personne qui dispose d'un réel pouvoir sur vous : vous recruter, vous évaluer, vous noter, vous promouvoir ? »

En dédramatisant.

Il sera réconfortant de bien considérer que tout recruteur, tout employeur, est un quidam. Un être humain d'une nature identique à la vôtre. Pour dédramatiser, il faut se rappeler que ce n'est qu'un homme ou une femme qui a son histoire, ses besoins, ses problèmes, ses rages de dents, ses scènes de ménage... Que sa constitution physique est extrêmement proche de la vôtre.

En sachant ce qu'ils vous veulent.

Quel que soit le type d'entretien que vous allez passer, ils veulent recueillir des informations qui vont leur permettre de décider, à partir de critères qu'ils doivent avoir déterminés, si l'entretien se conclura positivement ou négativement par rapport à leurs attentes, qu'elles portent sur la bonne marche d'une entreprise ou d'une administration. Il est donc tout à fait primordial que vous compreniez que vous devez communiquer avec eux, puisqu'à partir d'une attitude de neutralité en général plutôt bienveillante, ils vont prendre leurs décisions en fonction de vos réponses et de vos réactions. Les recruteurs attendent que vous répondiez le plus simplement et le plus précisément possible aux questions qu'ils vont vous poser. À l'issue de votre formation générale ou professionnelle, l'objectif n'est plus de vérifier la possession de connaissances qui ont été validées. C'est à la personne qu'ils s'adressent. À ses compétences et à ses potentialités. Pour cela, ils doivent vous connaître, cerner votre personnalité. Il convient de vous préparer à répondre à cette demande.

La situation est comparable si vous avez déjà occupé un emploi et fait preuve de savoir-faire ou de compétences, lors d'expériences antérieures attestées.

Aussi, de nombreux passages de ce livre seront-ils consacrés à l'analyse de situations de communication, en évoquant leurs différentes composantes : verbales, comportementales, corporelles, expression de la personnalité, présentation des connaissances et compétences possédées. Leur importance respective dépend du type et du niveau de l'entretien.

Il est nécessaire que vous ayez pleinement confiance en vous ; le meilleur moyen étant de vous préparer. Ce livre vous y aidera.

Cependant ne tombez pas dans l'excès inverse, en faisant partie de ces candidats trop sûrs d'eux-mêmes. À l'un d'entre eux qui annonçait ainsi ses prétentions salariales :

« Personnellement, je vau tant. »

Un recruteur répondit :

« Vous ne valez rien. Vous n'êtes pas recruté. »

Chapitre 10

Comment se présenter

Se présenter à un entretien nécessite de respecter certaines règles. La façon dont vous serez vêtu, votre attitude lors du premier contact avec vos recruteurs, ainsi bien entendu que le langage que vous utiliserez vont déterminer la première image de vous-même que vous offrirez à vos interlocuteurs. Quelquefois, cela peut s'avérer catastrophique, ainsi que vous allez le voir.

Je vais donc vous donner quelques conseils relatifs au choix des vêtements que vous porterez à cette occasion. J'aborderai également les aspects comportementaux, en précisant ce qu'il convient absolument de proscrire, ainsi que ce qu'il est de bon ton de manifester, dont au premier plan la politesse.

L'achat d'une cravate

Témoignage

- « Eh bien ! Qu'est-ce qui t'arrive ?
• À moi ? Rien (Sourires...).

- Et ça ? Qu'est-ce que c'est ?
- Ah, ça ! Eh bien oui, j'en ai acheté une.
- Bien (très appuyé). (Puis moqueur) Ça te change !
- Oui. C'est pour m'habituer pour le jour de l'examen. Et puis si je réussis, il faudra bien que j'en porte une, comme toi. »

On peut bien sûr imaginer qu'un minimum d'entraînement a été nécessaire pour obtenir un nœud de cravate dans les normes.

Commentaires

Il existe des codes vestimentaires qu'il convient absolument de respecter. Si dans le poste que vous souhaitez occuper, la cravate est de rigueur, il sera de bon ton que vous en portiez une le jour de l'examen. Essayez-la au plus tard la veille, afin de ne pas vous étouffer devant le jury parce que le nœud de votre cravate serait trop serré.

Le choix de vos vêtements devra être en accord avec le poste sollicité. Il s'agira de toute façon d'une tenue correcte, dans laquelle on pourra vous imaginer vous rendre à votre futur travail.

Certains recruteurs considèrent même que l'adoption d'une tenue correcte est une manifestation de respect à leur égard et que cela constitue un bon indice d'un désir d'intégration dans le milieu socioprofessionnel recherché. La mode des jeunes lycéens ou étudiants ne correspond pas au code vestimentaire de l'entreprise. Baskets et jean, surtout agrémentés de nombreux trous, sont à proscrire le jour de l'entretien.

Concernant le choix des vêtements, la règle la plus importante c'est qu'en aucun cas ils ne doivent vous mettre mal à l'aise. Vous ne devez pas vous sentir déguisé ni en situation d'infériorité par rapport à vos interlocuteurs, tout particulièrement pour les postes d'encadrement. Il ne s'agit absolument pas d'un concours d'élégance, une simplicité relativement classique est souvent préférable. Une légère touche de fantaisie peut parfaitement être admise. Bien sûr, il conviendra de veiller à éviter tout excès, l'œillet à la boutonnière est proscrit dans cette situation.

Pour réussir

Vérifiez que les vêtements que vous porterez ne vous occasionnent aucune gêne et qu'ils correspondent au profil du poste ou de l'établissement sollicité.

Pour vérifier que vos choix vestimentaires sont les bons ou avant d'effectuer des achats, rendez-vous sur les lieux de l'entreprise ou de l'établissement recherché et observez comment sont habillées les personnes qui y travaillent. Il peut être judicieux d'être juste un cran au-dessus sur le plan qualitatif.

*La candidate sexy***Témoignage**

Une femme d'une quarantaine d'années se présentait à un entretien de recrutement. Sa façon de pénétrer dans la salle démontrait une certaine timidité qui contrastait avec l'aguichante minijupe en cuir noir qu'elle portait. De brefs regards entendus furent échangés entre les membres, exclusivement masculins de la commission de recrutement. L'entretien commença. La première impression de manque d'assurance se confirma sans toutefois conduire à des difficultés pénalisantes. Au cours de l'entretien, sans que l'on puisse y lire une quelconque intentionnalité, les jambes d'abord serrées s'écartèrent, conduisant les membres du jury à percevoir une certaine intimité de la candidate, ce qui ne correspondait à aucun des critères d'évaluation retenus.

Bien sûr, ce n'était pas Sharon Stone dans Basic Instinct, mais quand même...

Commentaires

Les trois membres de cette commission revinrent sur cet épisode lors des délibérations. Le souci de séduire était évident, tout comme, sans doute, le désir de surmonter le stress de l'entretien en se montrant sous le jour qu'elle pensait être le meilleur. Elle n'avait ni le désir de choquer, ni celui de provoquer. Le poste sollicité ne nécessitait pas de qualités

particulières de présentation et ce furent donc ses seuls propos qui furent évalués. Le « spectacle » ne fut pas récompensé. En cas d'excès, la subjectivité des évaluateurs peut conduire à pénaliser des candidats qui veulent mettre leurs charmes un peu trop en avant.

Pour réussir

La séduction sera contre-productive si vous l'accompagnez d'une faute de goût. Tact et mesure sont vivement conseillés.

La candidate élégante

Témoignage

Cette candidate à un poste de secrétaire, âgée d'une vingtaine d'années a produit une première impression très positive lors de son entretien de recrutement. Elle était habillée simplement mais avec bon goût. Il apparaissait nettement qu'elle s'était maquillée avec beaucoup de soin, tout en restant parfaitement naturelle. Elle fit preuve d'une réelle politesse en saluant le jury et sa prise de parole fut précédée d'un charmant sourire un peu crispé, lié à la situation. L'entretien s'engageait bien.

Commentaires

Contrairement à la situation précédente, cette candidate très belle au demeurant, avait su affirmer sa féminité, simplement pour « se sentir bien dans sa peau ». Elle avait su faire jouer ses atouts naturels sans jamais les mettre en avant, ce qui lui avait permis d'être très convaincante en exposant sa motivation. Elle avait simplement respecté et fait valoir sa personnalité.

Pour réussir

Savoir se mettre en valeur (en évitant l'ostentation) est un droit et même un devoir vis-à-vis de soi-même. En effet, il faut se sentir bien dans son corps et dans sa tête pour pouvoir affirmer sa personnalité. Présentez-vous au mieux de vous-même. Vérifiez-le dans votre miroir.

Quelques conseils pour se présenter

L'expérience montre qu'il est loin d'être inutile de dispenser quelques conseils à ce sujet.

Le tout premier porte sur la propreté des vêtements et le respect d'une hygiène corporelle élémentaire. Quelle que soit la situation d'entretien, on ne vous pardonnera pas d'avoir négligé votre toilette et de dégager une odeur désagréable. Inversement, dans le même ordre d'idées, une dose massive de parfum quel qu'en soit le prix se révélera très inconfortable. J'ai rencontré plusieurs situations où ces conseils élémentaires n'avaient pas été appliqués, ce qui avait conduit les recruteurs à maintenir une distance certaine avec les candidats.

Plaçons-nous maintenant dans l'antichambre ou le couloir dans lequel vous attendez. Il convient de ne pas pénétrer dans la salle d'entretien avant d'y avoir été expressément invité. L'étape suivante consiste à dire bonjour sous la forme : « Bonjour madame », « Bonjour monsieur », « Bonjour mesdames, bonjour messieurs » et surtout pas « Salut (les copains) » ; ni inversement, « Je suis ravi de faire votre connaissance » (l'initiative ne vous appartient pas). Vous pouvez accompagner d'un sourire la formule utilisée si vous n'êtes pas trop crispé. La poignée de mains ne sera de mise que si vos interlocuteurs vous y invitent. N'indiquez votre identité que si on vous le demande. Enfin, avant de vous asseoir, on doit vous l'avoir proposé.

Vous en êtes maintenant à la dernière phase avant que l'entretien ne commence.

Maîtrisez votre respiration. Les exercices préparatoires effectués peuvent vous apporter une aide précieuse, juste avant d'aborder l'entretien. Tenez-vous droit, sans raideur, avant de vous asseoir confortablement, le dos calé au dossier de votre siège (ne pas vous asseoir à l'avant de la chaise ce qui traduirait un manque d'assurance et pourrait menacer votre équilibre).

Vos pieds seront bien à plat sur le sol, juste devant les pieds de votre chaise (ils ne devront pas être, même partiellement, sous la chaise, signe de mise en retrait et de crispation), ni trop en avant (ce qui traduirait une attitude

trop décontractée). Vos jambes seront légèrement écartées. Vos mains seront posées sur la table en signe d'ouverture, mais pas vos coudes. Ne vous grattez pas la tête, ne sucez pas votre stylo, évitez tout ce qui peut trahir votre stress. Ne croisez pas non plus les bras, c'est un signe de fermeture. Proscrivez absolument toute décontraction du style un pied posé sur le genou. Ensuite, écoutez attentivement la première question, début de l'entretien, au cours duquel vous veillerez à regarder chacun de vos interlocuteurs.

Je terminerai en déconseillant très vivement la prise d'alcool ou de toute drogue avant un entretien. Il convient d'afficher une maîtrise de soi qui doit être engageante (c'est le cas de le dire tout particulièrement pour un entretien d'embauche). Il ne s'agit donc pas de vous présenter en titubant, en dégageant une odeur qui vous trahirait, en vous montrant volubile à l'excès ou encore passablement dans les nuages, voire au nirvana. Si vous suivez un traitement médical, bien entendu poursuivez-le, mais n'innovez pas, car il est difficile de prévoir les effets d'un médicament auquel vous ne seriez pas habitué.

P.-S. : Même si vous êtes croyant, ce n'est ni le moment, ni le lieu de faire un signe de croix.

La première impression produite sur des recruteurs est très importante. Entrer dans une salle se prépare, y compris au niveau de la démarche. Je vous recommande d'effectuer plusieurs répétitions. L'habillement, le comportement, la façon de se présenter et de s'asseoir, le respect de règles de politesse vont déjà influencer favorablement ou défavorablement le jury. Certes, il sera possible de modifier une première impression négative, mais il est bien sûr préférable de commencer positivement.

Pour réussir

Ayez la présentation et les comportements de l'emploi. N'en faites pas trop et proscrivez absolument la désinvolture.

Dans le cas d'un entretien d'évaluation professionnelle

Vous avez déjà respecté un certain nombre des conseils qui précèdent, mais c'est votre tenue et votre aspect au quotidien qui aura (ou n'aura pas) retenu l'attention de vos évaluateurs. N'apportez aucun bouleversement pour votre entretien. Juste un petit plus, si vous le souhaitez. À vous de choisir. Mais, ce jour-là, ne jouez en aucun cas le paraître. C'est sur votre action, sur vos résultats que vous serez évalué. Cependant, si vous êtes d'un naturel négligé, faites un effort raisonnable. Veillez également à votre langage et votre posture, en proscrivant tout relâchement dans votre attitude.

Votre programme de préparation

- Choisissez avec beaucoup de soin les habits que vous revêtirez pour vos entretiens (ne vous fiez pas aux seuls avis, même bien intentionnés, de vos amis et personnes de votre entourage).
- Imaginez quels vêtements vous porteriez pour vous rendre à votre futur travail.
- Vérifiez que ces vêtements sont en accord avec l'image de l'entreprise que vous souhaitez intégrer ou dans laquelle vous exercez.
- Avant l'entretien, portez ces vêtements lors d'une situation de la vie courante. Vous devez vous sentir parfaitement à l'aise pour vous déplacer et pour parler.
- Répétez comment vous vous comporterez au tout début de l'entretien : ouvrir la porte, dire bonjour, marcher jusqu'à un siège, vous asseoir confortablement, éventuellement déposer vos documents, vous sentir à l'aise et vous préparer à être à l'écoute de la première question.
- Hygiène corporelle et respect des règles de politesse sont requis dans toutes les situations.
- Pratiquez des exercices respiratoires pour apprendre à gérer votre stress.
- Rappelez-vous, soyez séduisant mais pas séducteur.