



MENER VOS ENTRETIENS

Ce document de travail va vous permettre de mener vos entretiens d'évaluations :

- En adoptant une structure d'entretien facilitant la découverte progressive du candidat.
- En utilisant un mode de questionnement adapté à chaque étape.
- En synthétisant les informations recueillies dans une grille d'entretien.

Le :

Site / Service :

Responsable :

Intitulé du poste :

Construire un entretien

Du candidat....



.... au poste

ACCUEILLIR

**DECOUVRIR LES MOTIVATIONS
DU CANDIDAT**

INVESTIGUER LES COMPETENCES

**SCENARIO DE
PRISE DE POSTE**

DECISION.



L'art du questionnement

L'art du questionnement repose sur votre capacité à utiliser diverses formes de questions en les adaptant aux différents moments de l'entretien.

LES QUESTIONS NON DIRECTIVES (Q.N.D).

- Elles laissent à votre interlocuteur le choix du sujet à aborder ou le choix de sa réponse. Ces choix seront toujours révélateurs.
- Ce sont généralement des **questions courtes** qui amènent des réponses longues. Elles sont la meilleure preuve de votre envie d'**écouter** et la plus grande source d'information.
- Posez ces questions en début d'entretien dans la phase de **DECOUVERTE**.
- Vous apprendrez beaucoup de choses sans dévoiler vos intentions.

LES QUESTIONS DIRECTIVES (Q.D).

- Elles ne laissent à votre interlocuteur que le choix entre **2 réponses** généralement OUI ou NON.
- Ce sont souvent des questions longues qui amènent des réponses courtes. Elles vous aident à contrôler ou à **orienter l'entretien**.
- Posez ces questions en phase d'**INVESTIGATION** pour inciter le candidat à préciser telle ou telle compétence.
- A trop les utiliser, vous apprenez parfois peu tout en dévoilant vos intentions.

LA PHASE DE SYNTHÈSE.

- Elle évite les malentendus et adresse à votre interlocuteur un **accusé de réception**.
- Elle prouve votre **écoute**.
- Elle permet de valider chaque étape de la conversation et de faire avancer le dialogue de façon constructive.
- Elle commence souvent par la phrase : « *Si je vous comprends bien, ...* »

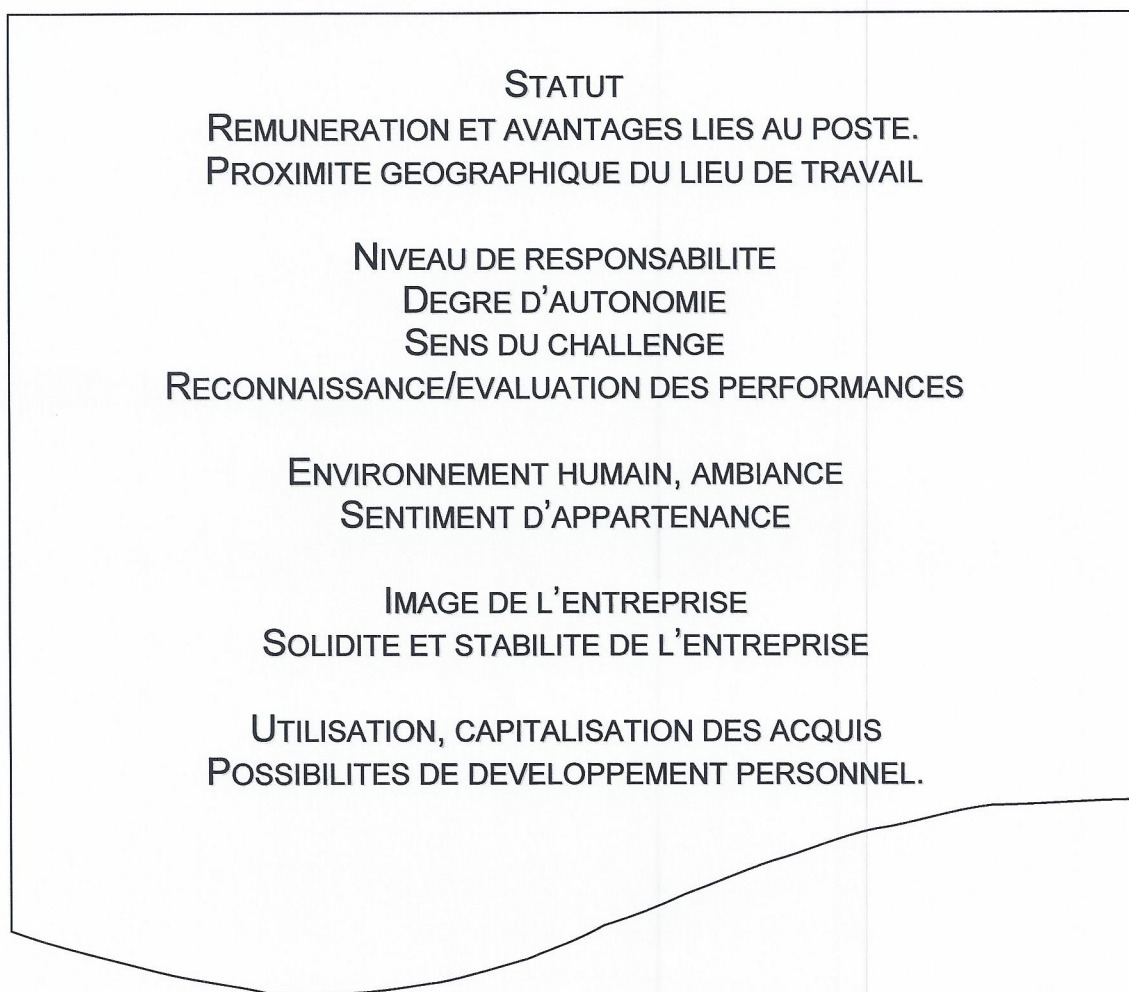


Découvrir les motivations

Par motivations, nous entendons :

- **Ce qui l'intéresse dans le poste proposé et dans l'entreprise.** : Le bénéfice qu'il attend de ce poste ? Sa perception des enjeux du poste ?
- **Ce qui le fait agir** : Quel environnement professionnel est de nature à permettre son épanouissement ? Quelles valeurs professionnelles guident le candidat ? Quels éléments motivent ses choix d'activité ou de poste ? Ses centres d'intérêt extra professionnels ?
- **La perception qu'il a de lui-même** : Quel rôle il s'attribue dans l'entreprise ? Avec quels critères de résultats évalue-t-il son action ? Quelles initiatives a-t-il prises pour être plus efficace dans ses derniers postes ? Dans quels domaines pense-t-il pouvoir encore progresser ?

Le candidat peut aussi exprimer ses motivations en ces termes :





Découvrir les motivations (2)

A ce stade, il s'agit d'aider le candidat à exprimer au mieux ses attentes, ses motivations pour le poste. Idéalement, vous devrez comprendre son projet professionnel.

Cette approche repose avant tout sur une **écoute active** qui se traduit principalement par l'utilisation de Questions Non Directives.

Bien souvent, il suffit de **relancer** le candidat pour lui demander d'approfondir son point de vue. Les questions sont alors aussi simples que « *Pourquoi avez-vous pris cette décision ?* » ; « *C'est à dire ?* ».

On peut cependant préparer certaines de ces questions dont voici quelques exemples.

- *Pourquoi avoir répondu à notre offre ?*
- *Pourquoi souhaitez-vous changer d'employeur aujourd'hui ?*
- *Qu'attendez-vous de votre prochain poste ?*
- *Quels types d'entreprise vous attire ?*
- *Si vous avez le choix entre plusieurs propositions, sur quels critères se fondera votre choix ?*
- *Quelles sont les autres fonctions qui vous intéressent en dehors de celle à laquelle vous postulez ?*
- *Dans la description de poste telle que vous la connaissez, qu'est-ce qui vous intéresse le plus ?*
- *Dans les missions liées au poste à pourvoir, lesquelles connaissez-vous le mieux ? Le moins ?*
- *Dans quelles circonstances, votre efficacité vous paraît-elle la plus grande ?*
- *Quel est votre meilleur souvenir professionnel ?*
- *Dans quels domaines souhaitez-vous vous former demain ?*

Notez ici vos questions.



Fiche pratique

Investiguer les compétences

Nous retiendrons la définition suivante : *“La compétence c’est la mise en œuvre d’éléments combinés de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, dans des conditions de réalisations spécifiques, pour l’obtention d’un résultat mesurable”*.

A ce stade, il s’agit de **valider la présélection** sur les critères incontournables du poste. L’information récoltée doit être illustrative des points suivants :

- **Où et avec qui ?** Ce qui caractérise les **environnements** connus dans les postes précédents. Le niveau et la diversité de ses interlocuteurs. La nature des relations fonctionnelles établies.
- **Comment ?** Le mode de travail du candidat. La façon dont il a procédé pour résoudre les difficultés. Les outils et méthodes que le candidat a dû concevoir, mettre en œuvre ou utiliser. Ses domaines de responsabilité.
- **Quoi ?** La place du candidat dans les objectifs généraux de l’entreprise. La nature des décisions qu’il a été amené à prendre. Les **résultats marquants** qu’il a obtenus.

Cette compétence ne peut être efficacement détectée que si l’on a préalablement défini à **quelle mission elle se rattache** (dans le contexte du poste à pourvoir).

Voici des exemples de questions pour valider une **compétence au management**.

- *Manager pour vous, qu’est-ce que c’est ?*
- *Quelles sont les circonstances dans lesquelles vous avez exercé une responsabilité sur une ou plusieurs personnes ?*
- *Quels problèmes avez-vous eu à résoudre ? Quelles solutions avez-vous adoptées ?*
- *Quels résultats avez-vous obtenus ?*
- *Quelle situation de management vous paraîtrait difficile ?*
- *Comment êtes-vous perçu par les personnes que vous encadrez ?*

Tentez à chaque fois, d’obtenir des **éléments de preuve** concrets pour confirmer les réponses du candidat.

Notez ici vos questions.



Projeter dans le poste

Dans cette phase, le candidat est amené à **se projeter** dans le poste.

Il s'agit de cerner sa compréhension du poste, de voir comment il va s'y prendre et d'identifier des **critères de vigilance**.

Pour que cette phase soit réussie, il est indispensable que le candidat possède l'ensemble des informations nécessaires sur le contexte particulier de l'entreprise, du service ou du département concerné en termes de contraintes, d'enjeux, de particularités,...

Voici des exemples de questions à utiliser pour inviter le candidat à se positionner dans ce scénario de prise de poste.

- *Vous prenez votre poste demain, par quoi commencez-vous ?*
- *Comment hiérarchisez-vous les missions du poste ?*
- *A votre avis, quelles sont les actions prioritaires à mener ?*
- *Comment pensez-vous réussir ?*
- *A votre avis quelles sont les difficultés que vous aurez à surmonter ?*
- *A votre avis sur quels points pourrez-vous vous appuyer ?*

Notez ici vos questions.



Grille d'entretien : Mode opératoire

- **LES RESULTATS ATTENDUS.**

1. En amont, vous aider dans **la préparation** de l'entretien.

- Elle vous amène à revisiter votre diagnostic préalable pour établir notamment les critères de compétences que vous souhaitez observer.
- Elle vous incite à préparer vos questions et à les répertorier sur la page de garde. Ainsi écrites, ces questions vous serviront de points de repère pour faire avancer votre entretien et vous assurer de ne rien oublier.

2. Après l'entretien, elle vous sert à **structurer les informations recueillies**. Cette grille est particulièrement utile pour comparer les avis de plusieurs recruteurs sous une forme homogène.

- **LES DIFFERENTES RUBRIQUES.**

- Compétences (savoir et savoir-faire).**

Il s'agit là de définir le niveau de compétences du candidat en distinguant :

- **Le potentiel** : capacité « probable » d'action, de production, de travail, de l'individu sur un champ jusqu'alors inconnu ou non encore expérimenté en situation professionnelle, sous certaine conditions
- **La notion** : niveau de compétences qui va permettre de dialoguer avec un interlocuteur technique.
- **La maîtrise** : niveau de compétences qui permet d'être immédiatement opérationnel.
- **L'expertise** : niveau de compétences qui traduit la capacité d'anticiper, de créer des méthodes ou des outils pour traiter des problématiques complexes ou nouvelles, de transmettre ses compétences et de former d'autres collaborateurs de l'entreprise.

Le niveau de compétences du candidat est alors à comparer aux exigences du poste.

- Comportements professionnels (savoir être)**

Il s'agit de repérer chez le candidat l'existence des aptitudes comportementales indispensables à la réussite dans le poste : diplomatie, sens du travail en équipe,....

- Le déroulement de l'entretien.**

Cet espace vous permet de définir votre ressenti au terme de l'entretien. Impressions générales, synthétiques et subjectives qui sont objectivées dans les rubriques précédentes.