

CHAPITRE III : L'ENTRETIEN ORAL

OBJECTIFS DE L'ENSEIGNEMENT

- ✓ Faire valoir sa « valeur ajoutée »
- ✓ Développer des compétences clés
- ✓ Connaître les types d'entretien oral
- ✓ Conduire un entretien

Introduction

L'entretien oral est un exercice de communication, qui contrairement aux autres ne donne pas un temps de préparation. Il permet à un jury de découvrir le parcours professionnel et l'expérience d'un candidat, de cerner sa personnalité, d'évaluer son aptitude à s'adapter aux fonctions qui lui seront confiées ainsi que ses connaissances et sa motivation.

Il en existe plusieurs, notamment l'entretien de recadrage, d'évolution (progression), d'évaluation, l'entretien préalable à sanction et l'entretien de recrutement ou d'embauche.

Quels sont les indices caractéristiques d'un entretien ?

Comment fonctionnent-ils ?

Quelles en sont leurs particularités ?

Pour élucider ces interrogations, chacun des types précités sera illustré.

I- L'ENTRETIEN DE RECADRAGE

L'entretien de recadrage naît entre un employé et son supérieur suite à une faute ou à un écart au règlement. Il est conduit par le manager qui se base sur des faits fondés, et non sur une simple impression. C'est un entretien délicat en ce sens que le rater peut avoir des conséquences négatives sur les relations du manager, ses collaborateurs et l'ensemble des équipes de travaux.

Il peut être engendré par une insuffisance de rendement, des retards répétés, des écarts de langage, des comportements inadéquats, du non-respect de consignes ou de délai, tenues inappropriées, des absences non-justifiées....

La crainte d'être indexé, de perdre les relations tissées avec les collaborateurs, conduit souvent à un laisser-aller qui envenime la situation.

Comment réussir un entretien de recadrage ?

1- La préparation de l'entretien de recadrage

Préparer avec soin l'entretien : prendre du recul, collecter et valider les faits, réfléchir aux conséquences, se faire une intime conviction sur la gravité de l'écart de comportement. Surtout ne pas réagir à chaud.

2- L'entretien

- **Accueillir correctement le collaborateur**

Une fois que le collaborateur aura été averti qu'il est convoqué à un entretien, il est probable qu'il l'associe à quelque chose de négatif et prépare donc des justifications, des arguments à faire valoir. Réservez-lui un accueil cordial et montrez que vous êtes dans de bonnes dispositions pour échanger. Afin de ne pas laisser planer le doute, annoncez-lui dès le début la raison pour laquelle vous avez demandé à réaliser cette rencontre, ainsi que **les objectifs de l'échange**.

- **Présenter les faits ainsi que leurs conséquences**

Vous pouvez commencer par décrire les faits reprochés ainsi que les conséquences qui en découlent. Attention, vous êtes dans une situation de jugement de faits uniquement, il serait donc inapproprié de mettre sur la table des éléments n'étant pas directement rattachés à l'erreur du collaborateur. Contentez-vous de lui expliquer calmement en quoi il a commis un écart, et dans quelle mesure l'activité de l'entreprise a été impactée, tout en restant courtois.

- **Ecouter attentivement le collaborateur**

Une fois que vous avez planté le décor de l'échange et décrit les faits, invitez votre collaborateur à s'exprimer sur la situation : sa perception des choses est certainement différente de la vôtre. C'est justement l'objet de l'**entretien de recadrage** : permettre un échange constructif afin de trouver une solution adaptée.

Attention par contre à bien faire la part des choses dans les propos tenus par l'employé : s'il nie tout en bloc ou essaie à tout prix de reporter la faute sur autrui, vous allez devoir lui montrer qu'il doit **assumer la responsabilité de ses erreurs**. Vous pouvez également décider de consigner vos échanges par écrit si vous sentez que cela pourra être utile (mauvaise foi avérée, agressivité de la part de l'employé...). Pour autant, cela doit rester une option à ne déployer qu'en cas de réelle nécessité.

Par contre, si son propos est structuré et qu'il cherche simplement à **nuancer ou expliquer certains points**, soyez attentif : des éléments intéressants pourraient changer la donne et peut

être faire la lumière sur certains aspects restés flous. Cela pourra vous servir au moment de convenir des mesures à prendre.

- **Prendre le temps d'échanger**

L'entretien de recadrage ne se fait pas à sens unique.

Puisque l'idée est d'aboutir à une solution constructive, demandez au salarié ce dont il pourrait avoir besoin pour s'améliorer et / ou éviter les problèmes à l'avenir. Du moment où ce qu'il demande est justifié et réalisable (aménagement des horaires, formation...), il peut être intéressant pour vous d'en prendre note pour y réfléchir plus tard si vous ne vous sentez pas de donner une réponse sur le vif.

La reformulation est aussi très importante. Elle rassure de la compréhension. Le but n'est pas de clore la conversation avec des non-dits résiduels. Ainsi, avant de finir l'entretien de recadrage, assurez-vous que la personne a bien compris ce qui lui était reproché et de son approbation envers les solutions décidées. Il peut également être pertinent pour vous de vous accorder avec l'employé sur une date future à laquelle vous ferez un point concernant l'évolution de la situation.

- **Conclure l'entretien**

Remercier votre collaborateur pour le temps qu'il vous a accordé, manifestez lui votre confiance, et invitez le à venir vous trouver en cas de problème. Dans les jours qui suivent l'entretien de recadrage, évitez de vous focaliser ouvertement sur l'employé afin qu'il n'ait pas l'impression d'être épié en permanence.

En suivant cette manière de procéder, vous devriez parvenir à piloter un entretien de recadrage d'une manière optimale, le rendant ainsi plus efficace, moins désagréable et plus constructif pour tout le monde !

II- L'ENTRETIEN D'EVOLUTION OU DE PROGRESSION

Cet entretien est lié à une progression interne dans l'entreprise. Il passe nécessairement par plusieurs étapes.

1- La préparation

Le point clé, c'est de savoir que votre interlocuteur a besoin d'être rassuré sur votre capacité à prendre rapidement en mains une équipe. Dans la phase de préparation de votre entretien interne, vous allez donc lister l'ensemble des projets où vous avez été amené à gérer une équipe. Même s'il ne s'agit pas de management direct, le management de projets transverses d'une certaine ampleur peut vous servir également à montrer votre crédibilité.

2- La conduite de l'entretien

Il faut avancer des arguments pertinents en mettant par exemple en avant des situations de management antérieur ou des actes spécifiques au management, mais que vous avez effectués jusqu'à présent de façon fragmentée (recrutement, formation, coaching, organisation, contrôle...) Il s'agit d'empiler ces éléments pour créer un socle.

Cela pourrait aussi passer par la présentation d'un projet. Votre plan d'action pourra faire la différence. Eviter les arguments de comparaison, de remise en cause, de culpabiliser le décideur ou de se rendre incontournable.

En cas de demande de lettre de motivation, il est important de convoquer le plan d'action. Il n'est pas forcément utile de lister toutes vos réalisations passées, qui sont déjà connues. Pensez à écrire une lettre synthétique, avec des paragraphes bien distincts.

Vous pourrez aussi être jugés sur votre enthousiasme et votre niveau d'envie. Un candidat trop posé pourra sembler manquer de motivation. N'hésitez pas à vous enflammer, pour créer une dynamique. L'idée, c'est de montrer par votre dynamisme que vous avez vraiment envie de cette évolution professionnelle. Le décideur doit ressortir énergisé de votre entretien de promotion interne.

3- Enfin d'entretien

Terminer par une synthèse qui retrace votre projet spécifique, plus vous pourrez saisir vos chances de devenir manager. C'est en donnant des détails de ce que vous allez faire que les décideurs pourront vous imaginer dans vos futures fonctions.

III- L'ENTRETIEN D'EVALUATION

1- Présentation générale

L'entretien d'évaluation est un entretien qui a pour but de fixer des objectifs à atteindre au personnel pour une période déterminée, et leur évaluation pour le passé, en fonction de l'ensemble des priorités, des connaissances, de l'expérience et des comportements et aptitudes. Pour être efficace, un entretien d'évaluation doit déboucher sur des engagements mutuels sous forme d'objectifs et de moyens. Les objectifs sont déterminés par rapport aux missions générales de la structure, et ne sont pas uniquement quantitatifs.

Les objectifs doivent également prévoir l'acquisition de nouvelles compétences. Les moyens peuvent être fournis sous forme de formation, d'embauche, d'investissements, de redéploiement des tâches...

À partir des objectifs définis lors de l'entretien de l'année N-1, l'entretien de l'année N pourra commencer par un bilan de réalisation de ces objectifs, une discussion sur les écarts constatés, avant de fixer de nouveaux objectifs avec en contrepartie de nouveaux moyens.

2- Les conditions de réussite de l'entretien

Pour qu'un entretien soit productif et respectueux du travail de l'agent, quelques points clefs doivent être respectés :

Un temps de préparation est nécessaire pour évaluateur et l'évalué.

- Avant l'entretien

Pour l'évaluer : un rendez-vous est fixé 15 jours avant la date de l'entretien en précisant les objectifs fixés l'année précédente. L'agent devra préciser ses points forts et faibles, ses nouveaux objectifs centrés sur le développement de ses compétences et son projet professionnel. Pour l'évaluateur : il doit préparer l'environnement, la discussion et réunir les faits pour argumenter ses appréciations.

- Pendant l'entretien

L'évaluateur va préciser clairement le déroulement de l'entretien. Puis il aide l'agent à s'exprimer à partir de la trame de l'entretien préparée en amont. L'évaluateur devra pratiquer l'écoute active, il met l'accent sur les résultats et non la personnalité, il évite le débat en fixant des objectifs clairs, stimulants et réalisables. Il centre sur l'avenir et non le passé. Il souligne les points forts autant que les points faibles à améliorer. Il termine l'entretien sur une note positive en consignant par écrit les objectifs et les accords, signés par l'évaluateur et l'évalué.

NB : L'entretien annuel d'évaluation doit être un moment privilégié permettant l'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique. À l'issue de cet entretien, l'agent doit se sentir encouragé et avoir envie d'évoluer.

IV- L'ENTRETIEN PRÉALABLE À SANCTION

1- Présentation

Lorsqu'un employeur souhaite sanctionner un salarié de façon plus importante qu'un avertissement, il doit le convoquer à un entretien disciplinaire. Cet entretien préalable permet à l'employeur d'exposer les motifs de cette rencontre ainsi que la sanction envisagée.

Il permet également au salarié de fournir des explications à son employeur. Il est obligatoire lorsque l'employeur souhaite établir une sanction qui va affecter la rémunération, la fonction, la

carrière ou encore la présence du salarié. Lorsqu'un salarié est convoqué à un entretien disciplinaire, il peut prendre la décision de se faire assister par une personne. C'est à lui de faire le choix de cette personne devant travailler au sein de la même société.

Ce droit doit être inscrit dans la lettre de convocation reçue par le salarié. Il doit être notifié par une convocation. Celle-ci doit être envoyée par lettre recommandée, ou bien être remise en main propre au salarié contre décharge.

La convocation doit indiquer au salarié l'objet ainsi que le lieu, la date et l'heure de l'entretien. Un fait fautif peut donner lieu à un entretien disciplinaire dans un délai de deux mois maximums, dès lors que l'employeur en a eu connaissance. Ce délai peut être dépassé seulement dans le cadre de poursuites pénales.

2- Le déroulement

La qualité et l'exhaustivité de l'échange doivent être recherchées ! Elles porteront dès lors sur :

- l'accueil du salarié et la vérification de l'identité de la personne qui l'accompagne éventuellement. (Est-ce un salarié de l'entreprise, un conseiller externe ?) ;
- la présentation des différentes étapes de l'entretien (échanges entre les parties, intervention de chacun) ;
- l'explication, le motif de la décision éventuelle en précisant qu'il ne s'agit que d'un projet et que rien n'est décidé à ce stade de la procédure. Tous les faits reprochés et susceptibles d'être utilisés en tant que motif du licenciement envisagé doivent être avancés par l'employeur lors de l'entretien : il ne pourra pas en ajouter par la suite ;
- la demande d'explications au salarié. Il ne faut pas hésiter à reformuler ses propos et à user de questions ouvertes (qui ne demandent pas de réponses oui/non mais appellent à l'échange type « Dites-moi pourquoi vous avez agi ainsi ? ». Prendre en note tous les échanges ;
- la reformulation une dernière fois de tous les échanges, c'est-à-dire les griefs reprochés par l'entreprise et les explications du salarié ;
- la proposition au salarié de formuler éventuellement un dernier commentaire ;
- l'information sur la procédure spéciale dont il fera éventuellement l'objet, si le salarié est protégé ;
- une conclusion de l'entretien qui marque la fin ;
- un remerciement le salarié de l'échange et l'assurer que celui-ci va maintenant permettre de réfléchir à la suite à donner à la convocation.

V- L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT OU D'EMBAUCHE

L'entretien d'embauche constitue la dernière étape à franchir avant d'accéder au monde de l'entreprise. Il survient à l'issue d'une présélection faite par l'employeur sur la base du CV et de la lettre que les différents postulants à l'embauche auront déposés. Participer à un tel entretien constitue déjà un succès. En effet, sur une centaine de dossiers seuls environ une dizaine de postulants accéderont à ce stade. Toutefois l'examen demeure aussi stressant et requiert plus de préparation que les étapes qui le précèdent :

- comment donc se préparer à l'entretien d'embauche ?
- comment réussir le déroulement de l'entretien ?
- quelles dispositions prendre après un entretien ?

I- Se préparer à l'entretien

Se préparer à un entretien a pour objet de se donner plus de chance à le réussir. Au moins trois dispositions sont à prendre, à savoir :

- la maîtrise de connaissances
- la ponctualité
- la tenue

1- Les connaissances

L'entretien est avant tout un examen de connaissance du candidat. La 1^{ère} des choses à faire est de maîtriser soit même le contenu du CV. En effet, ce sont les informations de notre CV qui feront l'objet d'un examen. Aussi revient-il au candidat de savoir justifier chacune d'elles. Il peut arriver qu'au cours de l'entretien des questions ne figurant pas dans notre CV soient posées. Ce qui est donc mis à contribution, c'est notre culture. Il faut noter que la préparation à un entretien ne nous garantit pas totalement des surprises. Seulement nos connaissances sur le métier ne doivent jamais être prises à défaut.

2- La ponctualité

Elle constitue l'une des causes de nos échecs. Pour être ponctuel, au moins deux dispositions doivent être prises. D'abord, il faut connaître le lieu de l'entretien. En effet ce n'est pas toujours que l'entretien se déroule où nous avons déposé nos dossiers.

Il est nécessaire de faire la connaissance des lieux un jour avant l'entretien et de maîtriser l'itinéraire afin d'éviter les retards. Surtout les dispositions à éviter sont : les précipitations de dernier moment qui ont l'inconvénient d'éviter le stress et nous présenter en sùr à l'entretien.

3- La tenue

La notion de tenue renvoie aussi bien aux faits vestimentaires qu'au comportement. Comment faut-il être habillé et quelle attitude avoir sur les lieux d'un entretien d'embauche ?

Adopter la tenue adéquate : pour le recruteur, un code vestimentaire hasardeux témoigne de la non-préparation de l'entretien et de la méconnaissance du secteur. Aux hommes il est conseillé d'être en tenue correcte, c'est-à-dire par exemple vêtus en costume. Aux femmes, il est conseillé d'être vêtues dans un ensemble tailleur avec des chaussures fermées.

Doser sa poignée de main. C'est le premier indice offert au recruteur. Trop molle ? La poignée de main sera signe de faiblesse, d'une volonté en berne. Trop sèche ? Malléabilité limitée, excès d'assurance. Moite ? A combattre en raison du manque de confiance que cela trahit. Il faut adapter la pression à celle que l'on reçoit. Et toujours répondre à la main tendue du recruteur, jamais l'inverse.

Prendre des notes. Il y a trois avantages à venir muni d'un petit calepin. 1) Il montre d'emblée l'intérêt du futur collaborateur pour l'échange à venir. 2) Il peut se révéler pratique si une synthèse est demandée à la fin de l'entretien. 3) Il donne une contenance.

II- Le déroulement de l'entretien

Le candidat doit se sentir en entretien dès lors qu'il franchit les lieux de l'entretien. L'entretien proprement dit est en réalité un examen à la fois des connaissances, d'expériences et de reflexes du postulant.

1-Habitude sur les lieux de l'entretien

Il faut éviter d'arriver essoufflé et transpirant à l'entretien. Par ailleurs, l'on doit savoir se montrer courtois et poli. En effet, les marques de politesse apparaissent aussi bien dans l'élégance des gestes que dans celle du langage. Il faut se garder de gestes brusques trop rapides et le langage doit être ponctué de "merci" et "S.V.P". Surtout l'expression du visage doit être illuminée par le "sourire"

2-Questions et réponses au cours de l'entretien

Les questions sont de différentes natures en fonction du type d'informations recherchées. Elles peuvent d'abord porter sur les connaissances issues de la formation initiales du ou des postulant(s). Ce qui peut être vérifié ici, c'est d'abord la qualité des études effectuées et les diplômes obtenus.

En tout état de cause l'on doit savoir que ce sont les informations contenues dans le CV qui seront vérifiées. Les questions peuvent porter sur les domaines de compétences indiqués dans le CV. La connaissance de langue étrangère, la maîtrise de l'outil informatique etc.

Il peut arriver aussi que les questions visent à vérifier l'expérience professionnelle du candidat. Ici, le débutant ne pourra que tabler sur les stages et remplacements éventuels

effectués. Il s'agira de montrer comment à ces occasions l'on utilise une technique particulière pour résoudre un problème relatif au métier.

Une parenthèse de plusieurs mois sans activité, une réorientation en cours de formation, trois changements de poste successifs dans un laps de temps limité... Il faut se préparer à répondre à toutes ces questions. Et chercher le point positif à mettre en avant.

Par exemple : le chômage? C'est une période qui a finalement été utile pour reprendre la veille sur le secteur ou bien encore se remettre à niveau en anglais...

Ne pas dénigrer l'entreprise précédente. Si vous êtes capable de commentaires négatifs sur les pratiques managériales de votre employeur actuel, qui dit que vous ne le ferez pas plus tard sur celui qui s'apprête à vous embaucher ? Le recruteur ne prendra pas ce risque de voir à l'avenir son image égratignée

Enfin, d'autres questions (de personnalité et tests psychotechniques) peuvent être posées pour vérifier soit les réflexes, soit la culture du candidat.

NB : En dehors des tests psychotechniques aucune question ne doit être seulement répondue par oui ou par non. Toute question est l'objet d'une dissertation.

III- Enfin d'entretien

Il ne faudrait pas quitter les lieux de l'entretien sans avoir demandé la date de la proclamation des résultats. Cela permet d'éviter de rester dans le flou, soit d'appeler le recruteur de façon intempestive. Lorsque la date vous est donnée, il faut observer une période d'au moins deux (2) jours après la date indiquée avant d'appeler. Par ailleurs, tout candidat est tenu de faire une auto-évolution de son entretien. Autrement dit, il faut passer en revue les questions et les réponses apportées lors de l'entretien. Cela permet de prévenir les erreurs éventuelles au cours de l'entretien (ultérieur).

Remercier : juste après l'entretien, un court mail pour remercier de la qualité de l'échange, avec une synthèse des deux ou trois points essentiels est une façon de mieux se projeter dans le poste. D'agir comme un membre à part entière de l'équipe.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- SOUISSI Corinne, Marie-Françoise HOSDAIN, *Dix entretiens incontournables en entreprise*, Gereso, 2017
- Pierre-Dudouet Elise, *L'entretien d'embauche*, Editions d'Organisation, 2012