



# HELIOS CONSEIL

Conseil en Ressources Humaines et Accompagnement de Dirigeants

HELIOS CONSEIL

Juin 2006

## L'ENTRETIEN, Typologie et écueils

Qu'il dure 30 minutes ou 1 heure 30, unique ou suivi de plusieurs autres, en cabinet de recrutement ou au sein de l'entreprise, le déroulement général d'un entretien/évaluation est toujours le même, c'est un dialogue qui permet un échange d'informations. L'interviewé est amené à parler de lui, de son parcours et notamment des motifs à l'origine de son désir de changement d'entreprise ou de poste, de sa personnalité, des relations avec autrui, etc... Réciproquement, l'entretien va lui permettre d'obtenir des informations complémentaires, notamment les responsabilités qu'implique le poste, les perspectives d'évolution, etc...

### Les différentes formes d'entretien

#### L'entretien individuel

C'est le type d'entretien le plus courant. Au travers de plusieurs questions, un échange s'instaure qui permet de valider les capacités d'écoute, d'adaptabilité et d'argumentation du candidat.

L'entretien peut être **non directif**, sous forme de sollicitation directe du candidat. L'avantage est de laisser toute latitude quant au développement de l'argumentaire de l'intéressé, d'évaluer son assurance et de cerner une personnalité susceptible de « coller » avec les exigences du poste et la culture de l'entreprise. L'entretien peut être également **directif**. Dans ce cas, l'interviewer mène l'entretien en précisant qu'il répondra aux questions en fin d'entretien, ce qui présente assez peu d'intérêt en terme d'investigation.



#### L'entretien de groupe

Il s'inscrit toujours dans une sélection à plusieurs entretiens. Plusieurs candidats sont réunis autour d'un ou plusieurs recruteurs.

Le but est d'observer le comportement des candidats les uns par rapport aux autres (ascendance, écoute, ténacité, équilibre entre écoute et prise de parole, sens tactique, etc...). Cette méthode d'investigation est très riche et plutôt objective.



#### Dynamique

La situation d'entretien est faite pour que les deux interlocuteurs évoluent par approximations successives, par essais et erreurs, dans leurs impressions, dans leur langage, dans leur perception, dans leur compréhension. La prise de parole n'est jamais figée, les propos peuvent évoluer, des phrases peuvent être risquées, reprises et modifiées. L'important est que l'expression de l'un et de l'autre tende à devenir de plus en plus juste. L'art de l'interviewer aide beaucoup.

#### Interactive

Un entretien est constitué d'échanges verbaux et non verbaux. Les deux interlocuteurs ont à s'exprimer tour à tour. L'un le fait pour aider l'autre à s'exprimer et montrer qu'il cherche à le comprendre. L'autre donne des informations qui font l'objet de l'entretien.

Cette situation peut être inversée au cours de l'entretien en fonction de l'objectif poursuivi, mais cette dissymétrie des rôles est toujours à respecter. Dans un entretien de recrutement, le recruteur interviewe le candidat, mais le candidat interviewe aussi le recruteur. L'évaluation doit être réciproque. La maîtrise de la prise de parole, des techniques de communication verbale est alors décisive.

### 3 types de situation

#### Doublement structurée

Dans un entretien, il y a des règles : on sait qui a l'initiative, qui va commencer, qui est chargé de le conduire, qui propose un plan, qui choisit une technique, et qui doit le conclure. Cette structure méthodologique est doublée par une autre structure, subjective, implicite, mais qui n'en est pas moins présente et efficiente. Elle est liée à tous les paramètres affectifs de la situation, à tout ce que la situation de l'entretien déclenche : les réactions émotionnelles, affectives, la sympathie, l'antipathie, la lassitude, la fébrilité, etc...

### L'intérêt de l'entretien

**Vérifier** l'adéquation entre le profil du candidat et celui du poste.

**Compléter** les informations sur le candidat afin de mieux cerner ses expériences antérieures, ses capacités, ses savoir-faire et savoir-être.

**Découvrir** la personnalité du candidat, le voir évoluer dans un dialogue, une conversation (capacités de compréhension, d'écoute, de reformulation, de synthèse, d'argumentation, de dynamisme, de réactivité, de maîtrise de soi, etc...).

**Evaluer** la motivation du candidat et sa capacité d'intégration dans l'entreprise : qualités personnelles, potentiel propre, caractéristiques du candidat mises en regard du contexte professionnel et relationnel qui existe dans l'entreprise.



## Qu'est ce qui dépend de moi pour une bonne communication ?



### Les Techniques d'écoute

*Le regard, même pendant la prise de note.*

*L'écoute passive (être capable d'écouter sans manifestation particulière).*

*Les « accusé-réception » (en manifestant que j'ai reçu le message et que j'exprime mon intérêt).*

*Les questions (qui sont une invitation au dialogue).*

*Les silences (constructifs, permettant à l'autre de réfléchir, sans mettre mal à l'aise).*

*Les reformulations (écoute active, reflétant à l'autre avec mes propres mots ce que j'ai compris).*

### Ce que j'écoute chez l'autre

- Ses idées, ses opinions (niveau cérébral),
- Ses mouvements d'humeur (niveau de la sensibilité),
- Ses aspirations et ses besoins (niveau plus profond de la personne).

### Comment j'écoute l'autre

- Avec «ma tête» (superficiellement, au niveau des idées),
- Avec ma sensibilité et mon humeur du moment (j'aime, je n'aime pas),
- A partir de mon désir profond de comprendre l'autre en face de moi, ce qu'il vit à l'intérieur de lui-même. Ce qui suppose une attitude d'ouverture d'intérêt et de non jugement.

### Les conditions d'une véritable écoute



- Laisser le temps à l'autre de s'exprimer jusqu'au bout,
- Se centrer sur la personne pour essayer de l'entendre vraiment (domaine du verbal et du non-verbal, notamment ses sentiments, états intérieurs, aspirations, etc...),
- Etre actif pour revenir à une bonne qualité d'écoute si je «pars ailleurs»,
- Me méfier des grilles de lecture ou étiquettes que j'ai déjà sur l'autre et qui m'empêchent de le «rencontrer» vraiment,
- Etre disponible matériellement, intérieurement (lâcher prise de ses propres préoccupations),
- Etre dans de bonnes conditions matérielles «de base» (tranquillité, discrétion, confort, convivialité),
- Me synchroniser en permanence pour harmoniser mes comportements à ceux de mon interlocuteur, les adapter (sur la voix, sur les systèmes de valeurs, etc...).

## Les secrets d'un entretien réussi



### Créer une relation

Créer et maintenir une atmosphère positive dans laquelle le candidat puisse communiquer librement et sans crainte, afin de créer la confiance et d'écartier toute inquiétude pour générer une communication efficace.

### L'écoute active

Il s'agit de trouver l'accord parfait et un comportement sensible à la fois verbal et non verbal pour stimuler, encourager et renforcer le candidat vers un objectif, dans le but d'obtenir un réel échange et les informations nécessaires.

### Compréhension et interprétation

Il s'agit de comprendre, d'évaluer et d'avoir une juste interprétation des informations recueillies, d'en effectuer une sélection et de les opposer aux contraintes et obligations du poste à pourvoir, en vue d'effectuer une première «balance» points forts et faibles de la candidature en lien avec le poste à pourvoir.