

Cerner les caractéristiques et principes d'un entretien RH

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 situation 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 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.

Les évolutions du cadre réglementaire sont une des complexités de la fonction qui ont un impact direct sur le management des équipes. À titre d'exemple, 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.
- **Gérer les emplois et les compétences** : anticiper les évolutions à venir et leurs impacts sur les métiers et les compétences (GEPP¹).
- **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 et de la législation.**
- **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. GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels, 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.*