

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 ainsi que les récents **entretiens professionnels**, proprement dits.

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.

LES ENTRETIENS DANS LE CADRE PROFESSIONNEL

Il convient de distinguer l'entretien d'évaluation de l'entretien professionnel institué par la loi sur la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014, mise en ligne sur le site « www.service-public.fr » (site

officiel de l'administration française) et publiée dans le Code du travail (article L. 6315-1).

L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation a pour objectif d'apprécier la qualité du travail fourni par le salarié, au regard des objectifs fixés l'année précédente et à en fixer de nouveaux. Il peut avoir un impact sur le salaire, les primes et les possibilités de promotion. Un compte rendu en est rédigé et une copie est remise au salarié. Son efficacité suppose que les critères soient connus et clairement précisés. Elle suppose également qu'il se déroule effectivement selon une fréquence annuelle, afin de le dédramatiser, ce qui n'exclut nullement l'existence de temps de régulation pour l'examen des tâches accomplies.

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel, obligatoire quels que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, se déroule impérativement tous les deux ans entre le salarié et l'employeur pour envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. Il prend en compte les qualifications, les aspirations et les compétences du salarié. En fonction des besoins de l'entreprise, il peut porter sur des changements de poste ou des promotions.

Il comporte tous les six ans un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cet état des lieux permet, entre autres, de vérifier que le salarié a effectivement bénéficié des entretiens professionnels prévus. Il permet également de s'assurer qu'au cours de ces six dernières années, le salarié a bénéficié d'actions de formation, acquis ou non un des éléments de certification professionnelle, validé des acquis de l'expérience professionnelle (VAE) et bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

L'entretien professionnel ne concerne pas l'évaluation du travail du salarié.

La plupart des conseils dispensés dans ce livre pour préparer un entretien d'évaluation sont à retenir pour un entretien professionnel. Toutefois, compte tenu de ses objectifs, ce dernier exige une bonne connaissance de soi-même, de ses compétences et de ses aspirations.

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.

Chapitre 2

La nécessité de se préparer

Si vous êtes sceptique sur la nécessité de vous préparer à un entretien, je vous recommande de lire les témoignages qui vont suivre. Ils vous permettront de mieux vous déterminer, puisque j'envisage même la situation d'une candidate qui affirme avoir toujours réussi sans se préparer. Voire... Je nuancerai quelque peu ses affirmations. Je vous indiquerai ensuite les différents aspects à retenir pour effectuer une bonne préparation.

S'ILS S'ÉTAIENT PRÉPARÉS !

Je vais d'abord vous rapporter les propos de quelques candidats.

Témoignages

Candidat 1

« Sur cette question-là, je ne sais pas quoi vous dire. Le prof nous avait dit qu'un patron pouvait nous la poser, mais je n'ai pas eu le temps de regarder dans le livre. Et puis, je ne sais pas comment ça se fabrique dans votre entreprise, mais j'ai fait des choses qui ressemblaient un peu à ça. »

Candidat 2

« Ça fait longtemps que je n'ai pas rencontré une situation aussi délicate... Je ne sais pas comment je réagirais... Peut-être que j'irais voir mon chef de service... Ou alors... »

Candidat 3

« Je passe votre entretien parce que je n'ai pas été pris à la banque et que le travail de comptabilité, je trouve ça bien. Et puis des copains m'ont dit que chez vous, c'était intéressant. »

Commentaires

Candidat 1

Maîtrisez les connaissances professionnelles indispensables, celles que vous êtes censé avoir acquises au cours de votre formation initiale ou continue, ou dans le cadre d'un emploi précédent. Veillez à votre registre de langue qui ne doit jamais être relâché (prof au lieu de professeur). Renseignez-vous sur le type de production, les modalités de travail et les compétences requises pour intégrer l'entreprise dans laquelle vous souhaitez être embauché.

Candidat 2

Montrez que vous êtes capable de prendre des décisions et des initiatives ou, à tout le moins, de faire des propositions.

Candidat 3

Rendez compte de votre motivation de façon convaincante et argumentée. N'évoquez jamais une candidature par défaut : « Parce que je n'ai pas été pris à la banque. » Enfin, évitez les termes familiers. « Des amis, des collègues, des apprentis » sont préférables à des « copains ».

Je n'ai pas abordé les fautes graves de langage et les impoliteses. N'ayez crainte, j'y reviendrai. Tout comme les difficultés ou l'absence de communication, elles feront l'objet de développements ultérieurs.

Pour réussir

Veillez au respect des conseils ci-dessus : connaissances et compétences relatives à l'emploi maîtrisées, langage correct, capacité à prendre des décisions et à faire état de sa motivation.

MA PROMOTION ? UNE SIMPLE FORMALITÉ

Témoignage

« En tant qu'inspectrice, je dois émettre un avis sur une enseignante d'école élémentaire qui souhaite occuper un poste de rééducatrice. Les rééducateurs prennent en charge, le plus souvent individuellement, des élèves qui sont en rejet de l'école pour leur redonner le goût d'apprendre. Avant d'exercer cette fonction spécifique, ils sont sélectionnés pour suivre un stage de formation d'une durée d'un an. La candidate que je reçois est très décontractée. Je la connais car j'ai eu à résoudre la concernant, une situation dans laquelle elle avait manqué de discrétion auprès de parents d'élèves. Je commence par lui demander quelles sont ses motivations. Elle me répond qu'elle aimerait beaucoup exercer cette fonction, sans véritablement justifier ce choix. Ses réponses sont particulièrement hésitantes quand je lui demande quelle est la nature du travail, comment elle conçoit ses relations avec les enseignants qui lui confieraient des élèves, ainsi qu'avec les parents ; ses réponses ne me rassurent guère sur les problèmes de discrétion évoqués précédemment. Quant à la structure au sein de laquelle elle serait appelée à exercer, elle en ignore à peu près tout et me répond qu'elle apprendra cela quand elle sera en formation, que la formation est faite pour cela. »

Commentaires

L'inspectrice a émis un avis défavorable et cette candidate n'a pas été retenue pour suivre le stage de formation. Elle postulait pour une fonction sans s'être renseignée sur sa spécificité, son contexte et sur le type de relations qui en découlait. Elle considérait que l'avis serait nécessairement favorable. De plus, elle n'avait pas tiré de leçon d'un problème qu'elle avait rencontré précédemment. Elle ne s'était nullement préparée à cet entretien, ne prenant en compte que les avantages qu'elle attribuait à cette future fonction.

Pour réussir

« Ne pas vendre la peau de l'ours, avant de l'avoir tué. » La réussite n'est jamais assurée, surtout si on ne l'a pas préparée.

Se souvenir qu'une absence de préparation conduit à l'échec.

UNE BONNE PRÉPARATION

L'expérience conduit à constater que même quand elle revêt une importance primordiale, beaucoup de candidats ne se sont pas préparés à la spécificité de la situation d'entretien dont ils ignorent les règles de fonctionnement. De ce fait, ils manquent de l'assurance que procure une bonne préparation. On peut le déplorer, y compris chez des cadres, surtout s'ils sont restés plusieurs mois sans emploi et qu'ils se sentent dévalorisés.

Encore reste-t-il à définir ce que l'on peut entendre par une bonne préparation. Pour ce faire, je serai amené à examiner successivement les points suivants :

- définir ses enjeux ;
- s'interroger sur sa motivation ;
- acquérir des connaissances ;
- s'entraîner aux entretiens ;
- se demander ce qu'attendent les recruteurs ;
- s'entraîner à gérer son stress ;
- soigner son apparence.

Comme on peut le constater, il s'agit d'un vaste programme dont les limites sont difficiles à définir, car variables selon les personnes. D'où l'utilité d'un plan de préparation adapté. Pour cela, on tiendra compte de la différence qui existe entre préparer un entretien et se préparer à l'entretien.

Préparer un entretien s'effectue en fonction d'un but bien précis : rencontrer un DRH, le chef d'une entreprise donnée, un membre d'un cabinet de recrutement, pour obtenir tel poste vacant et non pas n'importe quel poste. On se préparera donc d'une façon spécifique pour cet entretien-là, dans un contexte de travail bien identifié, sur lequel on aura recherché un maximum d'informations.

Se préparer à l'entretien recouvre un champ beaucoup plus large. On n'a plus en vue une seule situation mais un éventail beaucoup plus étendu de possibilités, tout particulièrement quand on est à la recherche d'un emploi. Bien entendu, il conviendra de commencer par ce type de préparation qui suppose, nous le reverrons, l'acquisition tant de connaissances que de compétences pour communiquer en affirmant sa personnalité.

DANS LE CAS D'UNE ÉVALUATION PROFESSIONNELLE

Un certain nombre de facteurs revêtent une importance moindre. S'il demeure nécessaire de faire état de sa motivation et qu'elle puisse être constatée, les enjeux sont minorés, sauf si vous souhaitez une promotion. Il convient de continuer à acquérir des connaissances, notamment professionnelles, pour maintenir de l'intérêt à votre travail et vous adapter aux nombreuses évolutions que connaissent presque tous les secteurs, publics et privés.

Pour les autres points, la gestion du stress sera facilitée. Dans un nombre croissant de situations, les personnes évaluées ont connaissance des sujets qui seront abordés lors de l'entretien, puisque des documents leur sont remis, avec des critères quelquefois définis très précisément, ainsi que nous le verrons. Reste à en tenir compte pour préparer l'entretien.

LES EXEMPLES DE CANDIDATS QUI ONT RÉUSSI SANS SE PRÉPARER

Témoignage

Appelons-la Élodie. Elle m'a affirmé n'avoir jamais préparé spécifiquement ses entretiens. Comme beaucoup, elle ne s'est jamais demandé ce que le jury attendait d'elle. Elle a toujours joué sur sa motivation et son charme naturel (même si elle n'a pas employé exactement ce terme-là), ainsi que sur son aisance verbale. Pour elle, « ça passe ou ça casse ». En cas d'échec, elle conclut qu'elle n'était pas faite pour ce poste-là.

Commentaires

Je suis désolé de te décevoir ma chère Élodie. Je te crois quand tu affirmes ne pas avoir préparé **spécifiquement** des entretiens. En revanche, tu étais préparée à l'entretien, c'est-à-dire à affronter les situations d'entretien en général, ce qui t'avait permis d'acquérir une réelle aisance verbale. Je t'accorderai cependant que dans certains cas, on peut considérer qu'il est préférable d'avoir échoué, à condition que cela ne devienne pas un alibi.

Comme Élodie, un certain nombre de candidats affirme avoir réussi sans se préparer. À juste titre pour quelques-uns. Cependant, avec un peu plus de volontarisme, n'auraient-ils pas pu ambitionner un poste plus adapté à leurs capacités ?

Pour réussir

Je persiste et signe: il vaut mieux se préparer, même si l'on possède un charme naturel fou et une aisance verbale susceptible de convaincre n'importe quel interlocuteur avec un charisme (trop) enchanteur.

Maintenant, futur candidat, c'est à vous de choisir. **Faut-il se préparer?**

Si oui...