

Outils pratiques pour mon entreprise

JEAN-MARC GANDY – Formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques



OUTIL MANAGEMENT N° 35 MAÎTRISER L'ART DIFFICILE DES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT (VOLET 1)

N'oublions jamais que la performance de l'entreprise, qu'elle soit technologique, commerciale ou financière, repose sur une performance première, celle du management pratiqué sur le terrain et ceci à chaque strate de la hiérarchie. Soyons directs : améliorer les capacités de chacun à bien manager est une priorité absolue. Mais encore faut-il aussi jouer dès le départ sur la qualité des recrutements pratiqués. Nous parlons ici de la qualité des "joueurs de l'équipe" : ces aptitudes sont tout autant techniques (le savoir-faire) que comportementales (le savoir-être).

Après nos quatre précédentes rubriques consacrées au recrutement, nous sommes donc maintenant en phase d'entretien approfondi. Le ou les candidats ont été présélectionnés (CV reçu ou dossier rempli en ligne, éventuel premier échange téléphonique...). La question est alors « Comment fiabiliser mes entretiens de recrutement ? »

Nous proposons la méthodologie suivante :
- Prévoir un entretien du candidat en la présence de plusieurs personnes en même temps plutôt que des entretiens successifs en face-à-face. Qui sera sollicité ? Le responsable d'équipe, bien évidemment chargé de conduire l'entretien, et au moins deux éventuels futurs collègues du candidat. L'idéal est qu'il s'agisse des personnes qui ont été volontaires pour participer à la réflexion sur la définition de poste et de profil (voir chronique n° 34). La présence du responsable RH ou du dirigeant est-elle indispensable à ce stade ? Tout dépend du contexte. Ce qui compte alors est de ne surtout pas monopoliser l'espace et la parole

LISTE DE QUESTIONS GÉNÉRALES DONT LA RÉPONSE EST POTENTIELLEMENT INTÉRESSANTE...

Quels sont les 2 ou 3 points les plus marquants de votre parcours professionnel ?

Y a-t-il des points non mentionnés dans votre CV mais que vous souhaiteriez évoquer ?

De quelle réussite professionnelle êtes-vous le plus fier ?

Décrivez-nous en quelques mots votre job idéal, votre entreprise idéale ?

Quel type de responsable d'équipe vous rend le plus/le moins performant ?

Que signifie concrètement pour vous l'esprit d'équipe ?

Que savez-vous déjà de notre entreprise ? Que savez-vous déjà du poste que nous proposons ?

Qu'avez-vous le plus/le moins apprécié dans les conditions d'embauche que nous vous avons annoncées ?

Qui pourrai-je contacter chez vos anciens employeurs ?

ÉVITER DEUX PIÈGES : L'INTERROGATOIRE DE POLICE ET L'ENTRETIEN "BISOUNOURS".

au détriment des "acteurs de terrain". Chaque participant devra bien sûr noter individuellement ses propres observations sur une grille d'évaluation qui aura été établie au préalable ensemble.

Compte tenu du nombre de participants, il sera évidemment indispensable de commencer par mettre à l'aise le candidat et de proscrire les dispositions de salle faisant trop "tribunal".

- Éviter de commencer par présenter longuement l'entreprise et ses attentes car certains candidats sont redoutables dans l'art de capter

les "bonnes" informations qu'ils sauront ensuite ressortir habilement. Et puis l'on pourra ainsi se rendre compte si le candidat a fait l'effort de prendre lui-même des informations sur l'entreprise (est-il allé visiter le site Internet ?).

- Laisser le candidat se présenter en l'incitant à aller au-delà de ce qui figure dans son CV. Faut-il opter entre l'écouter sans l'interrompre ou adopter un style semi-directif avec des questions complémentaires posées tout au long de la présentation ? À chacun de choisir. Ce qui importe est d'éviter deux pièges : l'interrogatoire de police et l'entretien "Bisounours".

- Le questionnement, qu'il soit fait pendant que le candidat se présente ou après, doit être suffisamment incisif sans être agressif. Il convient de faire éclaircir par le candidat toutes les zones "floues", de lui demander des précisions ou des références fiables, de ne pas hésiter à soulever d'éventuelles incohé-

rences. N'oublions pas que nous sommes sur une scène de théâtre et que de nombreux candidats se sont entraînés, ont pu visionner d'excellentes vidéos sur YouTube. Très important : il faut permettre aux éventuels futurs collègues de poser eux aussi quelques questions (en les ayant auparavant briefés sur ce que la loi autorise ou non).

Nous précisons la suite du déroulement de l'entretien dans notre prochaine rubrique. En attendant, voici le support que nous proposons à nos lecteurs, une grille de quelques "bonnes" questions à poser. Si l'appréciation de la qualité des questions reste évidemment subjective, il y a tout à gagner à éviter les sempiternelles questions du type « Donnez-moi vos trois qualités et vos trois défauts. », tout en se rappelant que la loi proscriit de poser certaines questions personnelles – pourtant banales – telles que « Comptez-vous avoir des enfants ? » ou « Quel est le métier de votre conjoint ? ».