

TECHNIQUES DE L'ENTRETIEN



©Nick Jones

Dans cette quatrième partie, M. Nevins nous indique ses techniques d'entretien

STAR ou ASK

Essayez de savoir comment le candidat s'acquittait de son travail. Il existe pour cela quelques méthodes simples d'interview, telle que le principe « Star » (Situation Travail Action Résultat). Lorsqu'un candidat évoque les résultats qu'il a obtenus dans une situation et pour un travail donné, vous chercherez quels moyens d'action il a employés. De même, s'il évoque une situation particulière à son travail et les actions entreprises, vous chercherez à connaître ses résultats s'il n'y fait pas allusion. « ASK » (*accomplishment, skills, knowledge*) est une autre technique : de quelles compétences ou de quelles connaissances le candidat avait-il besoin pour mener à bien tel travail ? Ou encore : qu'est-ce que le candidat a réalisé compte tenu de ses compétences et de ses connaissances ?

Une autre façon de procéder avec notamment les candidats motivés (candidature

spontanée, réponse à une annonce) est de leur remettre quelques minutes avant l'entretien un modèle type décrivant le poste et ensuite leur demander de vous annoncer les similarités et différences entre le travail que vous leur proposez et leur situation actuelle ou leurs expériences antérieures. Ce mémo type peut aussi vous servir en d'autres circonstances, mais plutôt que de vous tenir à la seule description du poste, évoquez les résultats que l'on attendra, les priorités du travail (un style particulier de management, ce que l'on attend d'un candidat ayant une forte personnalité...). Posez des questions ouvertes en évitant celles qui semblent conduire à la réponse que vous attendez. Pratiquez les techniques de l'entonnoir en laissant le candidat s'exprimer librement puis en le conduisant peu à peu vers les points plus précis. Vous pouvez commencer par exemple par « parlez-moi un peu de vous... » puis vous vous montrez plus précis au fur et à mesure des réponses. N'oubliez pas d'observer les gestes : le mouvement des yeux, la nervosité apparente, les changements de voix, les coup d'œil etc. n'hésitez pas à user d'humour. Il ne s'agit pas seulement de mettre le candidat à l'aise mais aussi de voir si lui-même a de l'humour. Lorsqu'il faut naviguer dans un milieu étranger voire hostile, un peu d'humour et un sourire font beaucoup. Cela peut aussi aider un cadre engagé en cours de carrière à se faire admettre au sein de multinationales assez conservatrices et fermées.

Lors de l'entretien, ne vous inquiétez pas si vous avez de longs silences. Les Japonais tolèrent beaucoup mieux que les Occidentaux qu'un silence vienne interrompre la conversation. Essayez de ne rien dire et voyez ce qui va se passer. Il faut faire en sorte qu'à son tour le candidat pose des questions intéressantes. Portez-les à son crédit mais n'éliminez pas celui qui ne l'aurait pas fait. Le candidat, par exemple, pourrait vous demander : qui occupait ce poste avant moi ? Quelles sont les perspectives de carrière offertes par ce

poste ? Comment vous définiriez-vous en tant que patron ? Quels sont vos objectifs pour le département ou la société dans les 3 à 5 ans à venir ? Enfin, quel est pour vous le candidat idéal pour ce poste (le client ne devrait répondre à cette dernière question que lorsqu'il a établi que le candidat correspondait à son attente) ? Un candidat pourrait aussi demander : en quoi est-ce un bon poste ? Mais l'expérience montre que si l'on peut attendre d'un candidat occidental qu'il pose ce genre de questions, il y a peu de chances de les entendre formulées par un Japonais.

Enfin, avant de vous décider, posez vous vous-même quelques questions : est-ce qu'il s'intégrera à notre environnement ? Donne-t-il une bonne image de lui-même ? Sait-il commander ? Saura-t-il aussi obéir ? Est-il assez compétent pour ce travail ? Résistera-t-il au stress ?

Là sont les questions

Il va de soi que les managers qui réussissent possèdent une bonne dose d'ambition et ont acquis un jugement solide. Ils adhèrent aussi à des idéaux communs, se montrent loyaux et ne sont pas motivés que par l'argent. Ils savent surmonter les difficultés, ont de l'humour et vont au bout de ce qu'ils ont entrepris. Bien que nous ayons tous une longue expérience de ces entretiens, il nous arrive parfois d'oublier certaines de ces questions. N'hésitez pas à vous faire un pense-bête mentionnant les principales caractéristiques que vous attendez et les questions clés qui s'y rapportent. Voici le type de liste que vous pourriez dresser :

- Adaptabilité : avec lesquels de vos supérieurs vous entendez-vous le mieux, avec lesquels avez-vous le plus de mal à travailler ? pourquoi ?
- Contrôle : (supervision) comment procédez-vous pour suivre les travaux que vous avez confiés à vos subordonnés ? Que faites-vous si vous vous apercevez qu'un de vos subordonnés ne correspond pas à votre attente ?

- Décision : quelle a été la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre récemment ? En quoi était-elle difficile ?
- Délégation : décrivez un travail ou un projet mené en équipe que vous avez organisé. Qui avez-vous fait participer ? Pourquoi un tel plutôt qu'un autre ? Quelle mission leur avez-vous confiée ?
- Identification au travail : qu'est-ce que vous aimiez le plus dans votre précédent travail ? Qu'est-ce que vous aimiez le moins ?
- Initiative : parlez moi d'une idée que vous avez eu, qu'en est-il advenu ?
- Initiative de vente : quelle est la meilleure méthode que vous ayez trouvée pour élargir votre clientèle ? En quoi votre technique de vente diffère-t-elle des autres ?
- Leadership : comment avez-vous aidé vos subordonnés à réaliser leurs objectifs de performances l'an dernier ?
- L'intérêt pour le travail : quel aspect de votre travail vous est apparu le moins sa-

tisfaisant, ou le plus frustrant ?

- Compétence : citez-moi un exemple de travail ou projet particulièrement difficile. Comment avez-vous rempli votre mission ?
- Performances : êtes-vous satisfait des résultats de votre département ? Pourquoi ?

Il serait bon de vous souvenir de conclure l'entretien en demandant si le candidat a quelque chose à ajouter.

Pour conclure sur les méthodes d'entretien, je vous décrirai les deux approches les plus typiques :

- L'approche dite des entretiens successifs où le candidat rencontre successivement plusieurs personnes de plus en plus gradées qui chacune peut l'éliminer.
- L'approche dite des entretiens en série où le candidat rencontre systématiquement tous les responsables avant qu'une décision soit prise.

Le plus souvent, chaque personne rencontre le candidat individuellement puis tous se retrouvent pour prendre une décision commune. Il n'est pas nécessaire d'organiser un entretien en groupe dès le premier contact, qui devrait plutôt être consacré à la société. L'entretien de groupe permet de réunir tous les responsables concernés. Dans ce genre d'entretien, il est très important que personne ne prenne le pas sur les autres. Une fois l'entretien terminé, les responsables se retrouvent pour prendre une décision. L'entretien avec deux questionnaires seulement sera moins intimidant, chacun parlant à tour de rôle.

Thomas J. NEVINS est au Japon depuis 1972

Venu dans le cadre d'un programme de recherche conjoint de l'Université de Cornell (Etats-Unis) et du Ministère du Travail, il a fondé en 1978 sa propre société à Tokyo TMT Inc (Technics in Management Transfer), une agence de recrutement de cadres