




# Table des matières


<b>Introduction</b>	9
Marie-Amélie Jaillot	
<b>1. Les entretiens de recrutement, de sélection et d'accueil</b>	13
Sonia Frey, avec la collaboration de Steve Gilson	
<b>Introduction</b>	13
1. Évolution de la société et du marché de l'emploi	13
2. Des équipes multigénérationnelles	14
3. Survie du plus « adaptable »	14
4. La poule et l'œuf : différents types de contrats	15
5. Et le potentiel dans tout ça ?	16
6. La <i>War for Talent</i> ou la guerre des talents	17
7. La rétention des bons éléments	17
<b>A. Le recrutement des profils : les nouvelles techniques d'embauche</b>	20
Introduction	20
1. Les plateformes numériques	20
2. L'identité et l'image des employeurs	24
<b>B. Le processus de sélection</b>	26
1. L'entrevue à proprement parler	27
2. L'importance de l'humain dans le processus de recrutement	27
3. La structure d'une entrevue de sélection	27
a) Quel est le but de l'entrevue de sélection ?	27
b) L'échange d'informations concernant la société et la fonction	27
c) L'échange d'informations concernant le candidat	28
d) L'analyse des compétences et du profil du candidat	28



e) Le débriefing et la clôture	29
f) La validité des entretiens de sélection	29
g) Les types d'entretiens de sélection	30
h) La situation de l'entretien de sélection	30
i) La durée de l'entretien de sélection	30
j) La formation des interviewers	30
k) L'art du questionnement	30
4. Les techniques d'interview	35
5. Et l'impact du non-verbal ?	36
6. Le reporting	36
7. Le feed-back	37
8. Risques et erreurs à éviter dans les processus et entretiens de sélection	38
a) Le syndrome ou le biais de « copie conforme »	38
b) Le syndrome de l' <i>alma mater</i>	38
c) <i>What you see is what you get...</i> ou pas	38
d) Le biais du profil parfait	39
e) Les <i>unconscious biases</i>	39
f) L'effet de halo	39
g) Le <i>group thinking</i>	39
9. La prise de référence	40
<b>C. Les processus de <i>preboarding</i> et d'<i>onboarding</i></b>	41
1. Le <i>preboarding</i>	41
2. L' <i>onboarding</i>	42
3. Formations et développement personnel	43
a) Formations de base	43
b) Développement personnel	43
c) Formation continue	44
4. Entretiens de suivi	44
a) Le manager	44
b) Les RH	44
<b>Conclusion</b>	45
 <b>Recrutement et sélection : quelques conseils de base</b>	46

<b>Bibliographie</b>	47
<b>Sitographie</b>	47
<b>2. Les entretiens d'évaluation et d'évolution</b>	49
Héloïse Leloup et Nathalie Lambrechts, avec la collaboration de Steve Gilson	
<b>Introduction : interactions humaines au cœur de la performance</b>	49
<b>A. Organisation et entretien de performance</b>	52
1. Ikigai et organisation	52
2. Rôle des ressources humaines	53
a) Développeur de l'organisation	54
b) Développeur de la richesse humaine	56
3. Contribution du RH	59
a) Insuffler l'état d'esprit	59
b) Codévelopper le processus	60
<b>B. Manager et entretien de performance</b>	67
1. Ikigai et manager	67
2. Rôle du manager	69
a) <i>Leader</i> de chacun	70
b) <i>Leader</i> du collectif	77
3. Contribution du manager	83
a) Se mettre en condition	83
b) Interagir avec son collaborateur	86
<b>C. Collaborateur et entretien de performance</b>	89
1. Ikigai et collaborateur	89
2. Rôle du collaborateur	91
a) Acteur de son développement	91
b) Acteur de la stratégie	94
3. Contribution du collaborateur	96
a) Se projeter dans l'avenir	96
b) S'entretenir avec son manager	103
<b>Conclusion : la réponse du chat</b>	104
 <b>L'évaluation du travailleur</b>	106

<b>Bibliographie</b>	109
<b>Sitographie</b>	110
<b>3. Les entretiens de réintégration</b>	111
Laurence Parfondry et Benoît Lefrancq, avec la collaboration de Steve Gilson	
<b>Introduction</b>	111
<b>A. L'absentéisme : son importance, sa gestion, ses impacts</b>	112
1. Les formes principales d'absentéisme	112
2. Pourquoi réaliser un entretien de retour au travail ?	113
3. Le calcul de l'absentéisme dans votre entreprise	114
a) Formule de calcul	114
b) Pourquoi utiliser le facteur Bradford ?	115
c) Les biais du facteur Bradford	115
4. Les catégories de certificats médicaux	116
5. La gestion de l'absentéisme	117
6. Les acteurs principaux et leur rôle	120
a) Les acteurs	120
b) Les rôles et responsabilités de chacun	121
7. Les impacts positifs d'une gestion de l'absentéisme	121
8. Les impacts négatifs d'une absence ou d'une gestion inappropriée de l'absentéisme	122
<b>B. Le processus de gestion du collaborateur absent</b>	123
1. Votre objectif, justement, quel est-il ?	123
2. Une stratégie complexe à mettre en place ?	126
a) Étape 1 : la prise de connaissance de l'absence	126
b) Étape 2 : le suivi durant l'absence	128
c) Étape 3 : le retour	130
3. Élaboration d'un canevas d'entretien de suivi de retour d'absentéisme	137
<b>C. Quelques réflexions complémentaires</b>	138
1. Gérer mon collaborateur absent et pratiquer un entretien à son retour : pourquoi moi ?	138

2. Informez vos collaborateurs	140
3. Et pourquoi pas... faire de la prévention ?	140
<b>Conclusion</b>	141
 <b>Quelques considérations juridiques sur l'absentéisme au travail</b>	142
<b>Bibliographie</b>	146
<b>Sitographie</b>	146
<b>Lexique</b>	146
<b>Annexe. Canevas d'entretien de suivi de retour d'absentéisme</b>	148
<b>4. Les entretiens de recadrage</b>	149
Benôit Lefrancq, avec la collaboration de Steve Gilson	
<b>Introduction : définition</b>	149
<b>A. Qui ?</b>	150
1. Quel manager ?	150
2. Assistance au salarié ?	150
<b>B. Quoi (et pourquoi) ?</b>	151
1. Quoi ?	151
2. Pourquoi ?	152
<b>C. Quand ?</b>	154
<b>D. Où ?</b>	154
<b>E. Comment ?</b>	155
1. Préparer la rencontre	155
2. Accueillir correctement votre collaborateur	156
3. Présenter les faits liés au motif de la convocation et leurs conséquences	157
4. Inviter votre collaborateur à s'exprimer	157
5. Prendre le temps d'échanger et de trouver une solution	161
6. Conclure l'entretien	161
<b>F. Combien ?</b>	162
1. Combien de temps ?	162
2. Combien de fois ?	162

<b>Conclusion</b>	162
 <b>Du bon usage des sanctions disciplinaires dans l'entreprise</b>	164
<b>Bibliographie</b>	166
<b>Sitographie</b>	166
<b>Annexe 1. Interview d'un travailleur sur les entretiens de recadrage</b>	167
<b>Annexe 2. Comment remédier à un laxisme généralisé, c'est-à-dire restaurer l'autorité du manager et le respect des règles</b>	170
<b>Annexe 3. Modèles de lettres</b>	173
<b>Annexe 4. Canevas d'entretien de recadrage</b>	176
<b>5. Les entretiens préalables à la sortie et de licenciement</b>	177
Arnaud Delmarche, avec la collaboration de Steve Gilson	
<b>Introduction</b>	177
<b>A. La sortie du travailleur</b>	179
<b>B. Les obligations de l'employeur</b>	180
1. Comparatif France/Belgique	180
2. Cadre existant en France	181
a) Délai d'envoi	182
b) Motif du licenciement	182
3. Conclusion	183
<b>C. L'importance de cet entretien : le choc des sentiments</b>	184
<b>D. L'importance des évaluations préalables</b>	186
<b>E. La capacité à mener ces entretiens</b>	186
<b>F. Vérité, transparence et oreille attentive lors de l'entretien</b>	188
<b>G. La préparation des collègues</b>	190
<b>H. L'entretien après la sortie</b>	192
<b>Conclusion</b>	193

 L'audition préalable au licenciement	195
 La motivation de la lettre de licenciement	196
<b>6. L'utilité des entretiens (périodiques) remise en question : des rituels dépassés... ou trop compliqués à mettre en œuvre sur le terrain ?</b>	199
Jean-Paul Erhard	
A. Préalable : les raisons de la remise en cause	199
B. L'agilité exige le passage au feed-back continu	201
C. Besoin de temps et de compétences (lesquelles ?)	204
D. Quelles compétences faut-il développer afin d'augmenter nos chances de succès ?	206
E. Prêts à gérer les frustrations ?	208
F. Un entretien et ça repart ?	209
G. Reprendre l'initiative : les <i>exit interviews</i> trop rarement utilisés...	210
H. Mais pourquoi l' <i>exit interview</i> n'est-il pas systématique ?	212
I. Sous le nouvel éclairage - numérique - du <i>New Normal</i> ?	213