



3 - LA GESTION OPERATIONNELLE DES RESSOURCES

École de prévention
et de sécurité

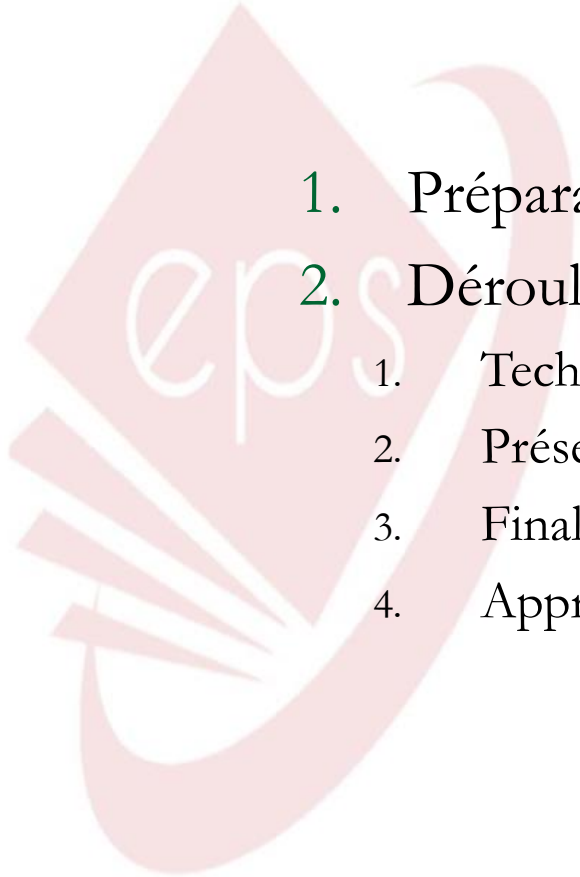
Programme

1. Le recrutement du personnel

1. Préparation de l'entretien

2. Déroulement de l'entretien

1. Techniques de questionnement
2. Présentation du poste
3. Finalisation de l'entretien
4. Appréhension du cadre de référence



École de prévention
et de sécurité

Programme

2. La planification du travail, des équipes et des personnels

1. Quelques notions sur la planification

1. Qu'est-ce que la planification?
2. Objectifs de la planification
3. Les 3 niveaux de planification
4. Qu'est-ce qu'un bon planning?
5. La planification pour définir les actions liées aux ressources humaines

2. Quand la gestion des temps de travail se complexifie

1. L'organisation du temps de travail dans la CCN 3196
2. Les cycles de travail
3. Le temps de travail

3. Choisir un logiciel de planification

Programme

3. Le pilotage d'un dispositif de sécurité sûreté

1. La co-activité entre les services de sécurité publique et les services de sécurité privée.
 1. La sécurité privée supplée l'État
 2. Vers une nomination par le gouvernement d'un « Monsieur Sécurité Privée » pour encadrer la pratique
2. L'obligation de moyen et de résultats
 1. Définition des obligations de moyens et de résultats
 2. De l'analyse des risques au cahier des charges
 3. La chaîne des responsabilités : PENFELD



1. LE RECRUTEMENT DES PERSONNELS

École de prévention
et de sécurité

1.1. Préparation d'un entretien efficace

Êtes vous en possession de toutes les informations importantes concernant le candidat ?

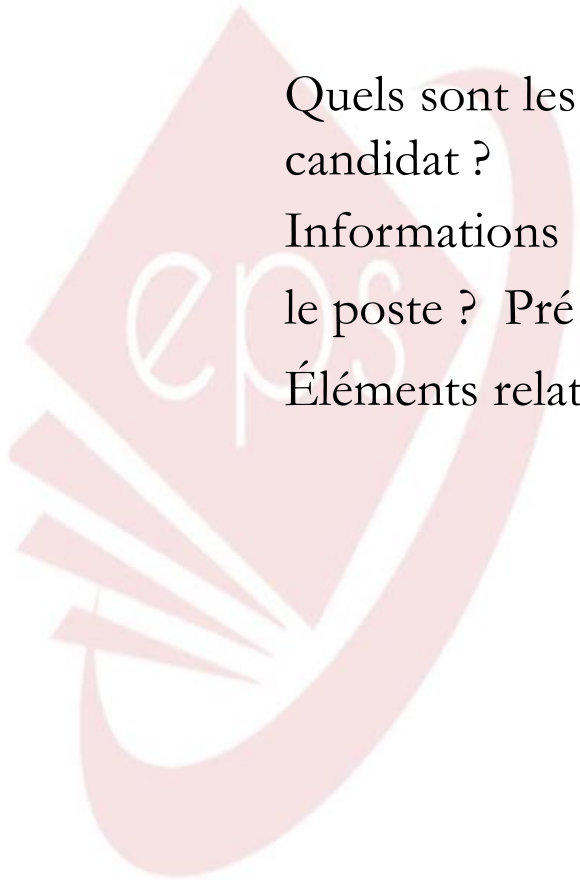
1. Que savez vous déjà, quels sont les points qui vous font défaut ?
2. Quelles questions vous inspire le dossier de candidature ?
3. Quels sont les points qui nécessitent des explications plus approfondies ?
4. Quels sont les points qui requièrent des réponses plus claires ?

Êtes vous en possession de toutes les informations importantes concernant la description du poste ?

Quels sont les éléments précis du poste que vous avez à proposer au candidat ?

Informations sur l'entreprise cliente ? Éléments mettant en valeur le poste ? Pré requis précis ?

Éléments relatifs aux autres candidatures ?



École de prévention
et de sécurité

Êtes vous en possession de toutes les informations importantes concernant l'organisation et le déroulement de l'entretien ?

Quels sont les objectifs, qu'attendez vous de cette conversation ? De quelle manière commencer l'entretien ?

Préparer les questions les plus importantes ?

Quel est le lieu de réalisation de l'entretien ? Est-il approprié et reflète t-il l'image de l'entreprise ?

Durée de l'entretien ? (Conseil : environ une heure)

Y a-t-il des boissons à proposer au candidat et une atmosphère détendue ?

1.2. Déroulement de l'entretien

Introduction : Atmosphère chaleureuse, création d'un contact

La création d'un contact commence toujours par la salutation. Votre rayonnement agit sur l'entretien qui va se dérouler. Créer une atmosphère détendue et moins stricte qui permettra au candidat d'évoquer avec vous librement son parcours professionnel.

Annoncez le déroulement de l'entretien au candidat et interrogez le pour vous assurer qu'il a bien compris le déroulement de l'entretien.

Appelez le candidat par son nom et non pas un « **Monsieur** » ou un « **Madame** ».

Partie principale :

Incitez le candidat à s'exprimer.

N'oubliez pas que plus le candidat s'exprime tardivement et moins il s'exprime.

Posez lui des questions en évitant les questions du type « pourquoi ? », la réponse pouvant être trop facile.

Privilégiez les questions du type « pour quelles raisons ? » « quels ont été les motifs de ...? » qui vous permettront d'obtenir des informations plus précises.

Commencez par des questions sur sa carrière, son parcours et ensuite sur les informations personnelles.

Concernant le CV, ne parlez pas des faits mais approfondissez quelques points en posant notamment des questions croisées.

- Partie principale : La technique de questionnement :
- Comme tout individu, vous avez été amené à négocier ... Quelle est votre force de persuasion ?
- Essayez de jouer sur la technique du questionnement. Faites comme les médecins, les juges ou les avocats qui travaillent majoritairement avec la technique de l'interrogation.

Ecole de prévention
et de sécurité

Partie principale - Les avantages de la technique de questionnement :

1. Donne à l'interlocuteur le sentiment que vous vous intéressez réellement à lui.
2. Empêche de modifier l'orientation de la conversation, permet de diriger l'entretien.
3. Pose les bases d'une confiance nécessaire dans un partenariat
4. Permet de mieux évaluer son interlocuteur
5. Rompt les agressions
6. Contribue à concrétiser les allégations généralistes
7. Nous offre le temps de mieux formuler nos pensées

- Partie principale - Les avantages de la technique de questionnement :

Nous stimulons l'interlocuteur. Comme le disais déjà Pascal « On se laisse plus facilement persuader par des raisons que l'on a trouvées soi-même que par celles que les autres ont portées à notre connaissance ».

Avec une technique de questionnement maîtrisée, nous motivons notre interlocuteur.

Nous faisons une différence fondamentale entre les questions ouvertes et les questions fermées.

Pour les questions fermées, l'interlocuteur ne peut répondre que par « oui » ou par « non ». Elles commencent par un auxiliaire ou par un verbe.

Même les réponses les plus courtes comme, par exemple, celles fournies par un interlocuteur poli, se composent d'une phrase complète. Il est par conséquent fortement conseillé de poser des questions ouvertes. L'interlocuteur se révèle la plupart du temps, davantage. De plus, cela vous permet de réfléchir à ses réponses.

- Partie principale - La question de confirmation ou de contrôle :

Il s'agit souvent d'une question fermée avec laquelle vous vérifiez l'intérêt de l'autre ou vous cherchez à confirmer sa pensée. Elle vous permet de savoir en même temps si l'autre vous écoute encore. La question de contrôle est très souvent une question suggestive.

Par exemple :

« Êtes vous d'accord avec mes réflexions ? »

« Donc si je comprends bien ? »

Ecole de prévention
et de sécurité

Exemples de questions ouvertes :

Quelles sont les matières que vous avez étudiées ? Quels sont vos centres d'intérêt ?

Qu'est ce qui vous a poussé à postuler dans notre entreprise ?

Quelles sont vos missions actuelles ?

Quelles sont vos capacités à travailler en équipe ?

Pour quelles raisons souhaitez vous travailler en équipe ?

Qu'attendez vous de ce poste ?

Quelle est votre flexibilité ?

Comment se déroulait votre journée type ?

Comment envisagez vous votre parcours professionnel ? Quels sont vos centres d'intérêt pendant votre temps libre ?

Quel était votre degré d'autonomie sur votre dernier poste de travail ?

Quelles étaient les tâches qui vous plaisait le mieux ?

- Questions spécifiques/particulières aux candidats :

- Général :

Quelles sont vos attentes à l'issue de l'entretien ? Pour quelles raisons avez-vous postulé sur ce poste ? Pour quelles raisons voulez vous changer de poste ? Qu'est ce qui vous a intéressé dans le descriptif du poste ? En quoi pensez vous correspondre au profil ? ...

- Contexte personnel :

Pouvez vous me dire quelles sont les valeurs importantes pour vous dans votre vie ? Quels sont vos loisirs ? Quelles sont vos activités pendant votre temps libre ? ...

- Communication :

De quelle manière, confirmez vous que vous avez bien compris votre interlocuteur ? De quelle manière vous assurez vous que l'on vous a bien compris ? A quelle fréquence, vos collègues de travail vous demandent conseil ? Quelles en sont les raisons ? Que signifie pour vous la culture du retour (feed-back) ?

- Questions spécifiques et/ou particulières aux candidats :

Travail en équipe :

- Comment estimez vous vos relations par rapport à vos collègues actuels ?
- Que pensez vous que vos collègues diraient de vous ?
- Décrivez moi de manière pratique la manière dont vous travaillez en équipe ?
- Dans quelle équipe avez-vous travaillé avec le moins de succès et pour quelles raisons ?
- Quelles ont été pour vous les situations difficiles en cas de collaboration ? Avez-vous déjà eu des conflits avec vos collègues et si oui comment les avez-vous réglés ?
- Quelle est votre capacité à supporter la critique ? ...

Nouveau poste :

- Qu'est ce qui vous intéresse le plus dans cette mission ?
- Pour quelles raisons pourriez vous choisir ce travail ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à ce nouveau travail ? ...

Profession :

- Quelles sont les performances professionnelles dont vous êtes particulièrement fier ?
- A quoi les attribuez vous ?
- Quand vous êtes vous trouvé pour la dernière fois sous pression ?
Qu'avez-vous fait ?

Quel en a été le résultat ?

Quel est votre état de tension après une journée de travail très fatigante ?

Quelles sont les motivations qui vous ont conduit à votre choix de profession ?

Pouvez vous me citer des situations de travail dans lesquelles vous êtes parvenu à intégrer différentes opinions et points de vue ?

Comment y êtes vous parvenu ?

Comment vous comportez vous lors de la planification d'une journée de travail inhabituelle ?

Comment gardez vous en mémoire le travail non réalisé ? Que signifie pour vous le contrôle ?

Quels sont les éléments professionnels qui vous permettent de ressentir une joie ou de la force ? ...

Ecole de prévention
et de sécurité

- Questions importantes à poser aux candidats :
 - Ressentez le candidat.
 - Ceci est possible, si vous posez des questions sur des situations concrètes, des situations dans lesquelles le candidat a vécu une expérience ou résolu un problème.

Résolution des problèmes :

- Quelle est votre attitude en cas de problèmes ?
- Comment vous comportez vous quand vous devez résoudre un problème ?
- Pouvez vous me donner un exemple concret ?
- Comment cela s'est-il déroulé ?
- Comment se présentait la situation une fois le problème résolu ?

Le candidat doit décrire, à partir de son expérience, la manière dont il a résolu concrètement des problèmes si possible.

Résolution de situations difficiles :

- Avez-vous été confronté à une situation difficile à gérer ?
- Pouvez vous me donner un exemple pratique ?
- Comment vous êtes vous comporté ?
- Comment était la situation une fois le problème résolu ?
- Quel en a été le résultat

Le candidat doit décrire son comportement.

Le déroulement possible permettant de résoudre une situation difficile :
Situation – Résolution – Résultat.

Comportement en cas de stress / Surcharge de travail :

- Le candidat doit décrire plusieurs situations concrètes à partir de son expérience. Attention, aucune généralité du type « on doit vivre avec » ou « ce qui ne tue pas rend plus fort » ...Etc.

Comportement en cas de conflit :

- Pouvez vous me décrire une situation dans laquelle vous avez été confronté à un conflit ?
- Quel a été votre comportement ?
- Quelle a été votre contribution dans la résolution du conflit ?
- Quelles sont les leçons que vous avez tirées de cette situation ?

Autoévaluation :

- Comment vous décririez vous ?
La question des forces et des faiblesses n'est pas suffisamment révélatrice.
- Le candidat peut s'être imaginé quels sont les points forts pour nous nouveau poste. Mieux vaut une question du type : « Que faites vous de mieux ? » « Quelles sont vos motivations ? »
- La tendance du candidat à répondre de manière générale et à vendre ses faiblesses comme des forces est souvent trop « préparée » et ne révèlent pas les réelles faiblesses du candidat.
- Exemple : Je suis parfois trop précis ... Je m'investis parfois trop dans mon travail ... Je ne peux pas supporter quand d'autres ne sont pas aussi investis que moi ... J'attends que les autres fassent leur travail avec autant de conscience, bien que tous n'en soient pas capables

- Présentation du nouveau poste :

- Présenter le poste de la manière la plus précise possible, indépendamment de ce que le candidat a pu vous dire avant.
- Marquer par la suite les éléments les plus proches du profil, les attentes, les objectifs du candidat.
- Votre objectif n'est pas d'embellir le poste car vous prenez un risque vis-à-vis de votre client.
- Éclaircissez de manière précise les attentes du candidat quant à son nouveau travail.

Important : De quelle manière le candidat montre t-il son intérêt pour la place au recruteur ? Comment ressentez vous l'intérêt du candidat pour le poste ?

- Questions relatives à un poste précis :

- Pourquoi postulez vous pour ce poste ?
- Que savez vous sur cette entreprise ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à ce nouveau poste ?
- Prétentions salariales, rémunération actuelle ?
- Période de préavis ?
- Date d'entrée ?
- Clause de non concurrence ?
- Horaire de travail ?
- Travail posté ? Travail en week-end ?

Ecole de prévention
et de sécurité

- Conclusion et retour (feedback) :

En conclusion, faites un résumé de l'entretien. Faites un retour et exigez un retour de la part du candidat :

- Qu'avons-nous obtenu et de quelle manière poursuivre ?
- Détaillez les étapes suivantes.

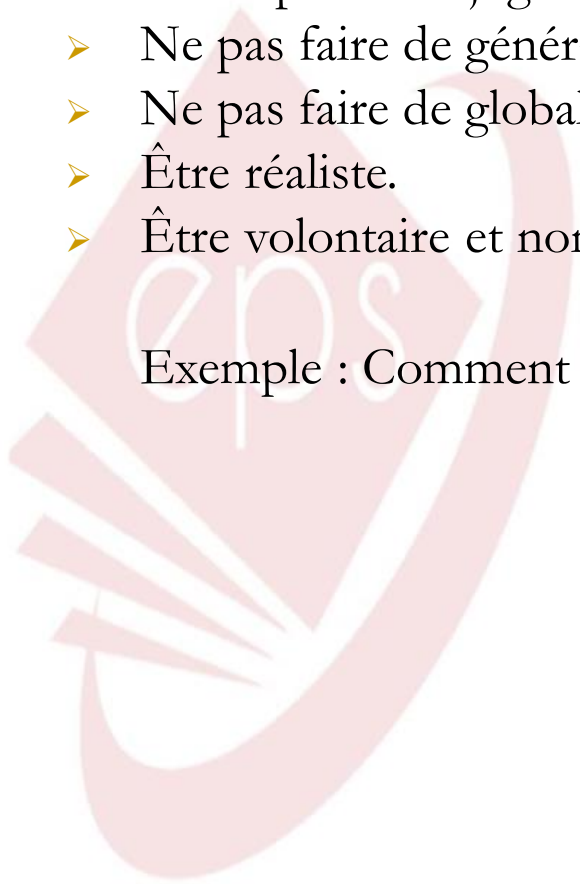
Le retour a pour but également de vous apprendre à vous en tant qu'initiateur de l'entretien la façon dont votre comportement agit sur les autres.

Par ce retour, nous savons également comment les autres nous perçoivent et quel regard il portent sur nous. Un retour honnête nous permet de nous améliorer.

Les règles :

- Descriptif sans jugement ni interprétation.
- Ne pas faire de généralités.
- Ne pas faire de globalités.
- Être réaliste.
- Être volontaire et non contraint (ne pas insister), direct.

Exemple : Comment avez-vous vécu cet entretien ?



Ecole de prévention
et de sécurité

- Post traitement :
 - Vos impressions personnelles ?
 - Quel sentiment avez-vous après l'entretien ?
 - Pour quelles raisons avez-vous ce sentiment ?
 - Lister à chaud, donc le plus vite possible, un maximum de choses.

Important : Lors de l'entretien, habituez vous à noter au fur et à mesure un maximum d'impressions sur le candidat (timidité, gêne, qualité d'écoute, gestuelle ...etc.). Cela vous permettra de confronter les éléments à la fin de l'entretien.

Il n'est pas rare d'avoir une « mauvaise impression » en début d'entretien et que cette impression disparaisse pour finir sur une très bonne impression. L'inverse est également possible. Vous devez identifier cela afin d'en parler avec le candidat et surtout avec le client !

Appréhension du cadre de référence ...

- Dans le NLP (Programme Neurolinguistique), la porte d'accès aux autres est créée par un « rapport ».
- Le mot anglais « rapport » est dérivé du verbe français « rapporter » signifiant « apporter de nouveau » ou se « référer ».
- Le rapport est défini comme une relation caractérisée par l'harmonie, la compréhension ou l'attrance dans le sens d'un sentiment d'unité.
- La base de la compréhension entre les hommes tient aux principes fondamentaux.
- On parle d'un cadre de référence (cf. module communication), qu'il est important d'appréhender lors de la fin de vos entretiens de recrutement.
- Cette perception vous permettra de mieux analyser les réponses des candidats.