

Préface

Le recrutement constitue un moment à la fois particulier et privilégié dans la vie de toute entreprise.

Particulier, parce que les entretiens de recrutement sont des moments où deux personnes tentent de communiquer leurs désirs et leurs attentes l'une envers l'autre dans le but de travailler au sein d'une même structure, et, privilégié, car la durée des entretiens étant limitée, elle se doit d'être optimisée de part et d'autre, ce qui en fait un moment de rencontre unique.

Par ailleurs, il y a de nombreux enjeux de communication lors d'un entretien de recrutement.

Par exemple, la personne qui désire être recrutée tente de se présenter sous son meilleur jour, autrement dit elle cherche à « séduire » son interlocuteur. Ce dernier doit en être conscient pour garder le cap sur ce qu'il cherche à connaître, à savoir si les compétences de la personne présente devant lui correspondent aux besoins de l'entreprise, mais aussi détecter ses valeurs et son attitude au travail.

L'entretien de recrutement est donc une heure de vérité. De part et d'autre il s'agit d'avoir l'heure juste.

Pour pouvoir mener un bon entretien de recrutement, il est important d'être conscient de ce dont l'entreprise a réellement besoin, de savoir poser les bonnes questions à son interlocuteur pour qu'il puisse se révéler sous son vrai jour et saisir ses véritables compétences, mais aussi ses besoins et ses intérêts. Autrement dit, être un bon « recruteur » exige d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise pour laquelle on travaille, mais aussi des qualités relationnelles et une maturité émotionnelle qui permettent d'éviter de tomber dans

les pièges de certaines stratégies de manipulation utilisées consciemment ou inconsciemment par les personnes sélectionnées pour l'entretien.

Conduire un entretien de recrutement est donc bel et bien un acte de management comme le démontre clairement ce livre.

La Programmation Neuro Linguistique, l'outil de référence présenté ici par Corinne Souissi, est un outil que je connais bien. Je l'ai découvert il y a 25 ans maintenant lorsque j'étais étudiant en communication. Je dirige aujourd'hui le Centre Québécois de PNL, à Montréal. Nous formons chaque année de nombreuses personnes à cette approche pragmatique et efficace. C'est une approche fondée sur des valeurs humaines, telles que le respect d'autrui, la création de relations gagnant-gagnant qui représentent un défi quotidien, et le développement d'habiletés relationnelles qui conduisent à une plus grande maturité émotionnelle, dimension dont tout manager, tout responsable doit faire preuve aujourd'hui pour bien gérer la diversité des situations humaines qui se présentent à lui.

La Programmation Neuro Linguistique (PNL) est finalement une approche consacrée à l'étude du comportement humain dans ses dimensions de communication, d'apprentissage et de changement.

La PNL est née au début des années 1970 grâce aux recherches de deux universitaires californiens John Grinder et Richard Bandler. Elle est une approche pluridisciplinaire, dans le sens où elle est capable d'aller puiser à différentes sources théoriques et pratiques pour pouvoir fournir des outils aidants.

La PNL est donc une approche, une méthodologie qui, au-delà des outils fort utiles et pertinents qu'elle apporte, éloignés de toute pensée magique, permet d'apprendre à apprendre. La PNL prône ainsi l'ouverture à ce qui donne des résultats. Elle renforce la flexibilité comportementale, la pertinence des messages émis, l'intégrité (cohérence entre les valeurs et les actes) et la considération de l'écologie intra et interpersonnelle pour pouvoir établir des relations gagnant-gagnant.

Il est important de signaler aux personnes qui ne connaissent pas ou connaissent mal l'approche PNL que la PNL est à la base une approche qui s'emploie à ne défendre aucune idéologie et est opposée à toute démarche exclusive et dogmatique. Sa démarche est à visée pragmatique et non pas scientifique (car elle étudie la structure de l'expérience subjective qui, par nature, échappe à la méthodologie scientifique et parce qu'elle ne cherche

pas tant des preuves que des faits, mêmes isolés, qui ont donné des résultats concluants de façon à pouvoir les analyser pour les reproduire).

Elle se concentre donc sur les résultats obtenus (qu'est-ce qui marche?) et par la suite sur les processus pour obtenir ces résultats (comment cela a-t-il pu fonctionner?).

En ce sens, la PNL ne cherche pas tant à savoir ce qui est vrai ou faux, ce qui est bon ou mauvais d'un point de vue moral, mais plutôt ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. C'est une approche qui apporte donc beaucoup de recul pour se placer comme observateur attentif pour faire mûrir notre vision des choses de façon à devenir par la suite un acteur plus ouvert, autonome et capable de s'épanouir sur le plan personnel et professionnel.

Le livre de Corinne Souissi présente avec beaucoup de clarté et pertinence la réalité de l'entretien de recrutement ainsi que l'outil PNL pour mener des entretiens efficaces, et je le recommande vivement à toute personne intéressée par ces enjeux.

Guillaume LEROUTIER

Directeur du CQPNL, Montréal

Itinéraire d'une DRH : rencontre avec la réalité du recrutement

« J'ai commencé ma carrière fin des années soixante dans une administration, en tant que "secrétaire comptable" en charge de la "gestion" du personnel dans un service tout nouveau du ministère de l'Équipement. L'effectif en trois ans a été multiplié par plus de 50. Nous ne parlions pas de recrutement... En fait nous accueillions les personnes affectées et faisons avec. Il s'agissait plus de mobilité et de progression de carrière.

Je poursuivais en parallèle des études de droit à Assas. J'ai démissionné pour « suivre » mon époux. Enfin au bout de quatre longs mois sans indemnisation, le directeur d'un site industriel agroalimentaire a su convaincre son PDG de me faire confiance, cela, malgré de fortes réticences des autres membres du comité de direction. La chef administrative comptable y était opposée : « Elle est trop jeune, pas d'expérience en industrie, du milieu ouvrier... »

Mon recrutement a donc été réalisé et décidé uniquement sur la relation qui s'est instaurée entre ces deux dirigeants et moi... Très rapidement les autres responsables ont revu leur jugement et m'ont acceptée. Je passais très bien auprès du personnel ouvrier, employé et de l'encadrement.

Gagnant-gagnant ? Oui, j'ai travaillé 18 ans pour cette attachante entreprise. Je n'ai pas eu le temps de voir les années passer. Il est vrai que cette société a vécu de multiples restructurations et changé plusieurs fois de groupes et de DG (neuf pendant cette période). Je me suis adaptée, formée, perfectionnée, affirmée ; ainsi ai-je pu travailler en étroite collaboration avec les directeurs. J'ai su les convaincre de modifier leurs exigences, les critères de recrutement fondés souvent sur le diplôme, l'école ou université et le sexe dit fort. Le diplôme : sésame de l'entretien et garantie de réussite ; Masculin : disponibilité assurée !

Tout au long de ma carrière professionnelle j'ai vécu les recrutements en tant que candidate, recruteuse, conseillère, commanditaire. Je le vis encore en qualité de coach consultant. Combien de recrutements ? Je n'ai pas compté ... peut-être cinq cents, mille ? Tous statuts et métiers. C'était une de mes activités préférées. Et pourtant, satisfaire toutes les parties n'est pas chose facile : la perle rare, le mouton à cinq pattes ; trouver le plus vite possible le collaborateur tant attendu qui sera opérationnel immédiatement et saura s'intégrer dans un site ou un service parfois en zone de turbulences... !

En fait il ne s'agit pas que de recruter, mais de veiller au développement, à la fidélisation des talents. C'est un enjeu stratégique, un avantage concurrentiel. Il est donc nécessaire de concilier les aspirations personnelles et professionnelles des candidats avec la stratégie de l'entreprise.

Recruter est plus qu'une « tâche à accomplir ». C'est un « art » qui exige de réelles qualités humaines, des techniques efficaces, des outils fiables et aussi beaucoup d'humilité ! En effet, s'entourer de certaines précautions n'empêche pas de commettre des impairs...

Ce fut le cas lors de mes premiers recrutements en 1971. Un marché important venait d'être négocié. Il impliquait une augmentation très significative de la production qui nécessitait plus de 50 personnes dans un délai assez court ! À cette époque l'utilisation de l'intérim et des CDD se faisait peu. Pas de budget pour confier en tout ou partie cette mission à un cabinet ; pas d'internet et d'ordinateur ; les CV et lettres de motivations presque inexistantes, rédigés à la main et souvent illisibles ; tenir compte des recommandations pour faire plaisir, rendre service à untel... ; pas le temps d'approfondir des ouvrages RH... Alors, après avoir cerné les besoins, j'ai créé un premier questionnaire pour les candidats. Bien sûr il était axé sur l'expérience professionnelle, les études mais je n'ai pas pu m'empêcher de poser des questions de culture générale. Et là, à ma grande surprise, peu de réponses correctes. En outre je me trouvais confrontée à l'illettrisme.

J'ai donc recadré ma technique de recrutement avec un entretien plus approfondi, revu mes critères d'évaluation et mes a priori. J'ai mieux tenu compte de l'environnement. Je commençais un travail sur moi, sur les cadres de références... J'ai ainsi progressivement changé ma vision du candidat idéal, pris conscience de la nécessité de remettre en cause ma « toute puissance ». Déléguer, faire confiance : les managers recevaient également les candidats et les évaluaient sur une grille de profils Homme/Poste (entretiens plus techniques avec le manager et axés sur la personnalité avec la RH).

La grille, les tests de contrôle de connaissances - théoriques et pratiques - et de personnalité étaient analysés ensemble lors de la réunion de décision (la graphologie, utilisée lorsque nous décelions un éventuel problème, a été abandonnée au début des années 1990). Le candidat était sélectionné à l'unanimité ; cependant j'avais un droit de veto. En effet il est arrivé qu'un candidat plaise à l'ensemble de l'encadrement, mais, compte tenu d'informations confidentielles liées à l'évolution de fonction dans l'entreprise ou à la connaissance d'informations gênantes sur le candidat par exemple..., il n'était pas approprié de l'engager.

Avant les entretiens, j'aimais introduire un « joker » dans les candidatures remises aux managers. Une « personne atypique » dont le parcours m'avait touchée, intéressée, ce qui permettait d'aller au-delà des profils standards, offrait d'autres savoirs et pouvait changer notre regard sur l'organisation. Souvent ce candidat était retenu et, à ma grande joie, et à la sienne, donnait satisfaction.

Les managers étaient formés aux entretiens. La plupart avaient bénéficié, lors de formation management, de techniques de communication et d'une initiation à l'analyse transactionnelle¹.

Le recrutement gagnant-gagnant : pour atteindre cet objectif, je veille à différencier le profil du candidat recherché de la personne en entretien. J'évalue si toutes les conditions de réussite sont réunies pour répondre à ses aspirations et aux besoins de l'entreprise. Je veille à ne pas globaliser jugements de valeur et appréciations. Ce n'est pas parce que le candidat n'est pas retenu (pas suffisamment de qualités, personnalité et connaissances requises pour le poste et l'entreprise) que la personne n'est pas compétente. Et je le lui dis. Les différents domaines de vie sont abordés avec leurs forces et les faiblesses.

L'utilisation de la PNL et de l'AT est, pour moi, indispensable dans tous types d'entretiens, plus particulièrement pour les recrutements. En effet nous disposons de peu de temps pour se connaître, se reconnaître avec un enjeu de taille : un engagement à long terme, avec satisfaction des deux parties !

Avoir le meilleur échange possible, entrer vraiment en relation, être sur la même longueur d'onde... Aussi j'ajuste mes comportements, ma gestuelle et utilise ceux de mon interlocuteur. Les mots employés, les attitudes adoptées ne sont pas le fruit du hasard. Il est donc nécessaire de coder, décoder les comportements, les expressions ; de décrypter les attitudes au cours de

1. AT signifie analyse transactionnelle qui repose sur une théorie de la personnalité et de la communication. Elle postule des « états du Moi » (Parent, Adulte, Enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelés « transactions ».

l'entretien et lors des exercices en situations professionnelles (interprétation des mouvements des yeux, des prédicats linguistiques).

Être sincère et avoir un comportement empathique ; ce contact positif met en confiance, offre une compréhension et une écoute active. La plupart du temps les personnes, même les moins loquaces, sont étonnées d'exprimer autant de choses sur elles. Beaucoup m'ont remerciée pour la qualité de l'entretien et ce, quelle qu'en soit l'issue. Il a été source d'une meilleure connaissance d'elles-mêmes, de leurs objectifs. Alors un bon recruteur ? C'est une personne qui ose, se respecte et respecte l'autre. Il sait ce qu'il cherche, il est créatif, il pratique l'écoute active, il connaît ses limites et sait dépasser la toute-puissance (faire appel à d'autres personnes et utiliser les outils d'aide à la décision), sait choisir les bons acteurs (décideurs, évaluateurs, tuteurs). Il pose les bonnes questions au bon moment, sait évaluer, décider et prendre des risques. Il veille à donner du sens et à garder du bon sens. Il éprouve du plaisir dans ce qu'il fait et assume ses choix.

C'est pourquoi je vous recommande ce livre « Le recrutement gagnant-gagnant », de vous en imprégner. Il est votre boîte à outils et vous permet de révéler, de perfectionner non seulement vos techniques, votre organisation, mais aussi votre savoir-être. Facile à consulter, à appliquer, il vous permet rapidement de pallier certains manques (de pratiques, de savoir, de temps...).

N'hésitez pas à vous former ou à vous perfectionner dans ces domaines. Sachez prendre un peu de temps pour en gagner beaucoup ensuite. Le retour sur investissement est garanti ! Cette démarche est aussi un des éléments contribuant à la réussite, à la performance, pas seulement du recruteur, mais à celles de toutes les fonctions de relations sociales : RH, commerciaux, managers... Elle vous servira dans toutes les situations professionnelles et personnelles. »

Sylvie TOUTAIN

Coach, formatrice, consultante en ressources humaines

Introduction

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise.

Recruter présente un enjeu stratégique et sociétal pour l'entreprise en termes de¹ :

- 1. Productivité** : le choix du candidat détermine le développement de vos activités et engage l'organisation à long terme.
- 2. Finances** : le processus de recrutement génère des coûts directs et indirects pour l'entreprise (analyse des besoins, recherche des candidatures, sélection des candidats, finalisation du recrutement...) en mobilisant différents acteurs (direction, chargé du recrutement, opérationnel...).
- 3. Image** : la filière de prospection externe (annonces presse, Internet, écoles, cooptation, forums, services publics...) véhicule une certaine image de marque employeur. Il est important de « vendre » le poste à sa juste valeur pour attirer et fidéliser les talents.
- 4. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.**

Le recrutement s'effectue dans le cadre d'un processus qui prend en considération :

- les besoins prévisionnels ;
- la pyramide des âges.

Pour attirer et retenir les collaborateurs à fort potentiel, il est essentiel de se poser la question en amont sur leurs perspectives d'évolution de carrière.

- 5. Culture et social**: au-delà des compétences recherchées, il est nécessaire de s'assurer que le candidat adhère aux valeurs et à la culture de l'entreprise. C'est un pronostic pour jauger sa capacité à s'adapter au contexte de l'entreprise, à faire face aux évolutions du métier et à s'intégrer dans un groupe.

1. *Réussissez vos recrutements*, J. C. Durieux et H. Besser, ESF, 2^e édition 2007.

De ce fait, l'entreprise doit se doter d'une réelle politique de recrutement et mettre en place une méthodologie et des outils pour réussir ses recrutements.

Nous allons nous intéresser à la conduite de l'entretien de recrutement qui représente un fort enjeu dans la prise de décision à travers des apports pragmatiques et opérationnels.

L'ouvrage se décline en 8 objectifs et 52 étapes pour mener à bien sa mission de recruteur et s'appuie sur des outils issus de la PNL que nous développerons dans un premier temps. Puis, nous allons nous attarder sur le fond - la méthodologie, la structure de l'entretien et la forme - la manière de conduire l'entretien de recrutement. Retenez que la forme est au service du fond.

Considérons que l'entretien de recrutement est un véritable acte de management pour le recruteur et déterminant pour chacun des acteurs !

Accédez directement et téléchargez gratuitement tous les documents signalés par ce symbole  sur www.la-librairie-rh.com/ouvrage-crut4

Ces documents vous permettront de vous constituer un dossier avec tous les outils nécessaires pour recruter gagnant-gagnant !

Retrouvez la liste complète des fiches, tests et outils à télécharger page 283.

Portrait d'un recruteur efficace

Il instaure un climat de confiance et de sécurité.

Il adopte une attitude objective.

Il fait abstraction de ses préjugés et de son cadre de référence.

Il se positionne dans une attitude de neutralité bienveillante.

Il assure la non-discrimination au tout long du processus d'entretien.

Il emploie un ton convivial.

Il fait preuve d'une capacité d'analyse et de synthèse.

Il est congruent : authentique avec ce qu'il pense, ce qu'il ressent, ce qu'il dit et ce qu'il montre.

Il est assertif : il recentre l'entretien et guide le candidat.

Il est empathique : il se met à la place du candidat pour mieux le comprendre.

Il gère ses émotions : il est ouvert, posé, patient, souriant.

Il est capable de tenir le silence pour les candidats introvertis.

Il pratique l'écoute active : il écoute avec attention sans couper la parole, il est présent et disponible.

Il pose des questions ouvertes et ciblées.

Il reformule pour favoriser la bonne compréhension des échanges.

Il est transparent sur les critères recherchés.