

# Sommaire

Remerciements .....	5
Préface .....	15
Itinéraire d'une DRH : rencontre avec la réalité du recrutement .....	19
Introduction .....	25
<b>Objectif 1 - Comprendre les fondements de la PNL .....</b>	<b>29</b>
Étape 1 : Les découvertes de la PNL.....	29
Pourquoi cette appellation ?.....	29
Les trois pôles du fonctionnement humain.....	30
La construction de notre réalité - Trois filtres .....	31
Les trois processus humains de modélisation.....	32
La philosophie de la PNL.....	32
Étape 2 : Les outils PNL utilisés dans la conduite de l'entretien de recrutement .....	33
<b>Objectif 2 - Intégrer le process de l'entretien de recrutement.....</b>	<b>35</b>
Étape 3 : Identifier les exigences de la fonction de recruteur .....	35
Étape 4 : Situer les enjeux liés au recrutement .....	38
Étape 5 : Assurer la non-discrimination pendant l'entretien et favoriser la diversité .....	41
Qu'est-ce qu'une discrimination ?.....	42
Quelles sont les différences de traitement admises ? .....	43
Qu'est-ce que la diversité ?.....	48
Quelles doivent être les étapes clés pour garantir un recrutement sans discrimination ?.....	49

Étape 6 : Cerner les principales difficultés en entretien ..... 52

- Difficultés liées à la validité de l’entretien ..... 52
- Difficultés liées à la subjectivité du recruteur..... 54

Étape 7 : Identifier les différents acteurs de l’entretien ..... 58

Étape 8 : Différencier les formes d’entretien ..... 60

- La forme..... 60
- L’entretien directif ..... 60
- L’entretien non directif, dit « ouvert »..... 61
- L’entretien semi-directif ..... 61

Étape 9 : Sélectionner une stratégie d’entretien ..... 62

- L’entretien préalable..... 62
- L’entretien de face-à-face = 1 recruteur/1 recruté..... 63
- L’entretien à deux recruteurs ..... 64
- L’entretien collectif..... 64

**Objectif 3 - Optimiser la préparation de l’entretien de recrutement ..... 67**

Étape 10 : Analyser le poste à pourvoir avec les niveaux logiques ... 67

- La définition de l’analyse de poste ou de fonction ..... 67
- Comment se présente la pyramide de DILTS ? ..... 68
- La pyramide de DILTS avec les six niveaux logiques ..... 69
- Zoom sur chaque niveau ..... 69

Étape 11 : Définir le profil recherché et les objectifs associés ..... 81

- Qu’est-ce que le profil de poste ? ..... 82
- Quelle différence entre le profil de poste et la fiche de poste ? .... 82

Étape 12 : Établir des critères de choix décisifs et leurs équivalences..... 85

- Le choix des critères..... 85
- Le nombre de critères de choix ..... 86
- Les équivalences ..... 87

Étape 13 : Préparer les questions en fonction des critères recherchés ..... 88

- Questions à poser..... 89

Étape 14 : S’appropriier le CV et la lettre de motivation ..... 91

- Le curriculum vitae..... 91

La lettre de motivation .....	93
Étape 15 : Élaborer un guide d'entretien de recrutement .....	94
Quels sont les avantages d'un guide d'entretien de recrutement ? .....	95
<b>Objectif 4 - Se doter d'une méthodologie pour réussir chaque étape de l'entretien</b> .....	99
Étape 16 : Être dans un état interne positif .....	99
L'état interne sous fortes influences .....	99
L'état interne : un indicateur d'énergie .....	100
Étape 17 : Savoir accueillir le candidat .....	104
Le recruteur, ancien candidat .....	104
Autodiagnostic - Le baromètre de la qualité d'accueil .....	105
Étape 18 : Présenter l'entreprise et le poste .....	111
Échanger avec le candidat sur la présentation de l'entreprise....	112
Échanger avec le candidat sur la présentation du poste et son environnement .....	113
Étape 19 : Investiguer sur la formation et le parcours professionnel du candidat .....	114
Zoom sur le parcours de formation .....	114
Zoom sur le parcours professionnel .....	116
Étape 20 : Valider les compétences clés et évaluer le potentiel du candidat .....	118
1 <sup>er</sup> volet : la validation des compétences clés .....	119
2 <sup>e</sup> volet : évaluer le potentiel du candidat .....	121
Étape 21 : Repérer le niveau de motivation du candidat .....	124
Qu'est-ce que la motivation au travail ? .....	124
Étape 22 : Identifier le système de valeurs et les croyances du candidat .....	127
Les valeurs sont intimement liées aux croyances .....	128
Quelles sont les valeurs les plus recherchées chez un individu, dans l'exercice de sa vie professionnelle ? .....	128
Étape 23 : Cerner la personnalité du candidat .....	131
Comment évaluer la personnalité - les savoir-être nécessaires dans le poste ? .....	132

Étape 24 : Déceler le potentiel d’intelligence émotionnelle et relationnelle ..... 137

    Définition et situation actuelle..... 137

    Quelle est la démarche du recruteur ?..... 141

Étape 25 : Clarifier le projet professionnel du candidat ..... 146

Étape 26 : Développer les centres d’intérêt du candidat ..... 148

Étape 27 : Savoir conclure un entretien (le closing) ..... 150

Étape 28 : Optimiser sa prise de notes pendant l’entretien ..... 156

    Quel est l’intérêt d’une prise de notes ? ..... 156

    Quel type de notes faut-il privilégier ? ..... 156

    Comment prendre des notes ? ..... 156

    Faut-il avertir le candidat de la prise de notes ?..... 156

**Objectif 5 - Adapter sa méthodologie selon le profil recherché .. 159**

Étape 29 : Prendre en compte les différences intergénérationnelles .. 159

    Par où commencer ? ..... 161

Étape 30 : Recruter un jeune diplômé..... 161

    Le déroulement de l’entretien de recrutement avec un jeune diplômé ..... 161

Étape 31 : Conduire un entretien pour un poste d’encadrement..... 166

    Prendre le temps du choix et des questions ..... 166

Étape 32 : Choisir une méthode d’évaluation pertinente ..... 172

    L’entretien de recrutement..... 173

    La prise de références ..... 177

    Les essais professionnels..... 177

    Les centres d’évaluation - Assessment centers ..... 178

    Les tests d’aptitude cognitive et tests de personnalité ..... 179

    L’évaluation virtuelle : les Serious Games ..... 180

    Autres méthodes d’évaluation ..... 181

**Objectif 6 - Instaurer une communication performante et humanisée ..... 183**

Étape 33 : Adopter une attitude gagnant-gagnant..... 183

    Attitude positive..... 184

    Attitude d’écoute active et de compréhension..... 188

    Attitude d’investigation ..... 189

Étape 34 : Observer, calibrer avec le « VAKO » .....	192
Prédicats .....	194
Utilisation des prédicats .....	195
Étape 35 : Connaître les clés d'une bonne communication.....	199
Qu'est-ce qu'une bonne communication ? .....	200
Les clés du feedback constructif .....	201
Étape 36 : Pratiquer l'écoute active .....	203
Définition .....	203
Fondements de l'écoute .....	203
La reformulation .....	204
Étape 37 : Cerner les différentes techniques de synchronisation ....	207
Qu'est-ce que la synchronisation ? .....	207
Quels sont les avantages de la synchronisation ?.....	207
Différentes techniques de synchronisation.....	208
La conduite .....	209
Étape 38 : Intégrer la bonne technique de questionnement .....	211
Adopter un questionnement adéquat .....	211
Adapter les questions en fonction des critères à évaluer.....	212
Respecter une cohérence dans l'ordre des questions .....	213
Étape 39 : Repérer les distorsions du langage et les incongruences du candidat .....	214
Le langage verbal.....	214
Le langage non verbal .....	215
La congruence et l'authenticité .....	216
Étape 40 : Identifier les critères d'un feedback efficace .....	217
Étape 41 : Obtenir des informations précises avec le métamodèle ...	218
Présentation .....	218
Faits imprécis.....	219
Suppositions.....	220
Causes-effets.....	221
Équivalences complexes .....	221
Lecture de pensée .....	222
Jugements .....	223
Règles .....	223
Généralisations .....	224

Étape 42 : Comprendre les modes de fonctionnement  
du candidat avec les métaprogrammes..... 226

- À quoi servent les métaprogrammes de la PNL  
dans le recrutement ? ..... 227
- Comment décoder les métaprogrammes ? ..... 227
- Identifier les schémas comportementaux au travail ..... 228
- La synchronisation sur les métaprogrammes..... 231

Étape 43 : Savoir recadrer un candidat..... 232

- Le recadrage de contexte..... 232
- Le recadrage de sens ..... 233
- Le recadrage face à une situation délicate (l'outil D.E.S.C.)..... 234

**Objectif 7 - Finaliser l'entretien de recrutement..... 237**

Étape 44 : Choisir le bon candidat - Grille d'évaluation ..... 237

- Comment choisir le bon candidat ? ..... 237

Étape 45 : Prendre des références professionnelles ..... 248

- Qu'est-ce qu'une prise de références et à quoi sert-elle ? ..... 248
- Auprès de qui ? ..... 248
- Quand ? ..... 249
- Comment faire ? ..... 249
- Comment l'interpréter ? ..... 250

Étape 46 : Rédiger un compte rendu d'entretien ..... 251

- Les rubriques du compte rendu d'entretien ..... 254

Étape 47 : Mettre en place un plan d'intégration efficace..... 255

- Qu'est-ce que l'intégration d'un salarié ? ..... 256
- Pourquoi cette étape est-elle stratégique pour l'entreprise ?  
Quels sont les enjeux qui en découlent ? ..... 257
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre  
de l'intégration du candidat ? ..... 258

**Objectif 8 - Mieux se connaître en tant que recruteur  
pour mieux recruter..... 263**

Étape 48 : Prendre conscience de son système de valeurs ..... 263

Étape 49 : Identifier ses attitudes spontanées  
en situation d'entretien..... 266

- Autodiagnostic - attitudes spontanées..... 266

Étape 50 : Développer son assertivité.....	269
Êtes-vous assertif ? .....	270
Quels sont les impacts de chaque comportement au niveau de la communication ? .....	273
Étape 51 : Gérer ses émotions : ancrage des ressources .....	275
Qu'est-ce qu'une ancre ? .....	275
Une ancre déclenche un état interne dans un contexte donné...	275
Étape 52 : S'évaluer en tant que recruteur.....	279
Pourquoi s'évaluer ? .....	279
Conclusion .....	281
Glossaire.....	283
Liste des documents téléchargeables.....	289
À propos de l'autrice .....	291