

# 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 de<sup>2</sup> :

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 de l'entreprise. Il est important de « vendre » le poste à sa juste valeur pour 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

2. Réussissez vos recrutements, J.C. Durieux et H. Besser, ESF, 2<sup>e</sup> édition 2007.

contexte de l'entreprise, à faire face aux évolutions du métier et à s'intégrer dans un groupe.

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  sur [www.la-librairie-rh.com/ouvrage-crut](http://www.la-librairie-rh.com/ouvrage-crut)**

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 275.

## **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 ne coupe pas 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.



## *Objectif 1*

# **Comprendre les fondements de la PNL**

## *Étape 1 : Les découvertes de la PNL*

La Programmation Neuro-Linguistique a été inventée dans les années 1970 par John GRINDER, linguiste et Richard BANDLER, mathématicien et informaticien et tous deux docteurs en psychologie.

Leurs travaux s'appuient sur l'observation, l'écoute et l'enregistrement de nombreux thérapeutes et professionnels de la communication, renommés pour leur savoir-faire. La PNL est donc un modèle qui décrit comment un système, humain ou non humain fonctionne, et non une théorie qui a pour but de dire pourquoi le système fonctionne ainsi.

Grâce à cette démarche pragmatique, la PNL offre des concepts et des outils efficaces en communication, dans la conduite du changement et le développement personnel. La PNL vous servira en tant que recruteur à mieux vous connaître, à renforcer vos points forts et mieux apprécier le candidat à sa juste valeur dans un cadre de neutralité bienveillante.

## Pourquoi cette appellation ?

### - Programmation

C'est un apprentissage devenu automatique. Notre inconscient est aux commandes en reproduisant le même comportement, le même processus de pensée ou le même ressenti dans un contexte donné. Nous avons la possibilité d'apprendre à nous limiter ou à nous développer.

### - Neuro

Nous apprenons et nous codons nos apprentissages grâce à notre système nerveux.

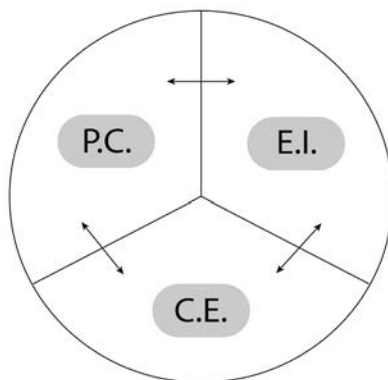
### - Linguistique

Le langage intervient dans la communication et l'interaction avec les autres. Il véhicule la culture dans laquelle nous baignons. Le langage structure notre expérience et reflète notre façon de penser et de ressentir.

## Les trois pôles du fonctionnement humain

Notre fonctionnement s'organise selon trois modes d'activités qui interagissent réciproquement :

1. Les processus cognitifs (P. C.) - ce que nous pensons.
2. Les états internes (E. I.) - ce que nous ressentons.
3. Les comportements externes (C. E.) et les réactions physiologiques - ce que nous manifestons.



La manière dont nous pensons génère un état interne limitant ou aidant qui se manifeste au niveau du comportement.

Le cerveau perçoit la réalité à travers trois filtres desquels se structure la perception de la réalité environnante : « C'est notre carte du monde. » Or la carte du monde n'est pas le territoire étant donné que nous construisons chacun notre expérience du monde.

Chaque individu est unique, car il possède une « carte du monde » différente des autres, il dispose d'une manière bien particulière de se représenter la « réalité » et nous interprétons en permanence.

## **La construction de notre réalité - Trois filtres <sup>1</sup>**

### *Filtre Sensoriel*

Nous avons une perception de la réalité qui se traduit par une expérience interne d'après nos cinq sens - le VAKOG. Nous pensons sous forme d'image (V, Visuel), sous forme de sons, de mots (A, Auditif), sous forme de sensations (K, Kinesthésique), sous forme d'Odorat et de Goût.

### *Filtre Culturel*

Par ses mythes, ses valeurs, ses croyances et son langage, le vaste groupe auquel nous appartenons exerce sur chacun d'entre nous des influences modelantes sur nos comportements, sur nos conceptions de la vie et du monde et plus largement, nos certitudes existentielles.

### *Filtre Personnel*

L'histoire de la vie d'un individu est unique. La plupart des expériences accumulées depuis notre naissance sont stockées dans notre cerveau et nos tissus nerveux. Consciemment ou non, chacun se fait une certaine idée de sa valeur et de celle des autres, ainsi qu'une idée sur ce qu'est la vie et sur ce qu'il peut en attendre. Chaque personne a son modèle du monde qui est sa représentation de la réalité et non la réalité.

1. Derrière la magie, A. Cayrol et J. de Saint Paul, InterEditions, 2<sup>e</sup> édition 2010.

Nous utilisons trois processus pour perpétuer notre carte du monde et assurer la stabilité : la généralisation, la sélection et la distorsion. Ces mécanismes inconscients sont des processus humains universels de la modélisation.

## **Les trois processus humains de modélisation <sup>2</sup>**

### *La généralisation*

C'est le processus qui repose sur des expériences du passé pour comprendre les situations présentes similaires et prédire les situations à venir.

### *La sélection*

C'est le processus par lequel nous ne prêtons attention qu'à certains aspects de notre expérience. Grâce à cette faculté, cela nous évite d'être submergés par la masse d'informations qui stimulent nos sens en permanence. La sélection peut être aidante ou limitante si nous laissons de côté des aspects de notre expérience dont la prise en compte serait nécessaire.

### *La distorsion*

C'est le processus par lequel nous modifions nos perceptions ou nos représentations. Nous utilisons ce mécanisme pour interpréter notre expérience de façon telle qu'elle puisse rester cohérente avec notre carte du monde.

Le mécanisme de distorsion est présent dans toute démarche créative, artistique et dans les situations d'anticipation du futur.

## **La philosophie de la PNL <sup>3</sup>**

### *Postulats de base*

La PNL est un modèle, pas une théorie.

Notre vision du monde n'est pas le monde, cette vision varie d'un individu à l'autre. Les blocages que nous rencontrons face à une action, un événement, une relation... sont le fruit de la représentation que nous en avons. Mieux vaut savoir comment « ça marche » plutôt que pourquoi « ça ne marche pas ».

2. *Idem.*

3. *Idem.*



### *Vision de l'être humain*

La PNL est un modèle d'addition de choix plutôt que de soustraction d'un problème. Chacun de nous possède les ressources nécessaires pour évoluer, atteindre des objectifs ou résoudre des problématiques. Lorsqu'une personne ne dispose pas des ressources dont elle a besoin à un instant T, elle possède la capacité de les acquérir. Quel que soit le comportement manifesté, il a une fonction positive, utile pour la personne.

### *Vision des relations*

Une attitude de confiance et de respect mutuel est l'attitude la plus efficace pour créer et maintenir une relation constructive vis-à-vis d'autrui. C'est notre interlocuteur qui donne son sens aux messages que nous émettons. Chaque fois que c'est possible, il est préférable de se positionner dans un cadre de coopération plutôt que dans un cadre de compétition.

## *Étape 2 : Les outils PNL utilisés dans la conduite de l'entretien de recrutement*

Une grande part de subjectivité règne dans la conduite de l'entretien de recrutement malgré le niveau de maîtrise du recruteur sur les techniques utilisées. En effet, c'est à travers notre cadre de référence, notre vision du monde que nous évaluons le candidat. L'entretien de recrutement doit être basé que sur des faits et retenir qu'un fait a cent fois plus de valeur qu'un état d'âme.

Lors de mes animations sur le thème du recrutement, les participants font une introspection à partir de tests et d'un questionnement précis pour mieux se comprendre et ainsi approcher le candidat avec plus d'objectivité.

Nous vous proposons de découvrir des outils pour vous accompagner dans les différentes étapes de la conduite de l'entretien de recrutement enrichit selon une approche pertinente et efficace.

La PNL va vous apporter en tant que recruteur, les ressources nécessaires au bon déroulement de l'entretien à plusieurs niveaux :

### **En amont de l'entretien de recrutement**

- Détermine le profil du candidat idéal en clarifiant les besoins de l'entreprise selon la pyramide de DILTS.
- Affine le profil du candidat en s'appuyant sur des critères observables et mesurables.
- Aide à installer un état interne, une ressource (exemple : concentration, sérénité, énergie...) dont le recruteur a besoin pour mieux se préparer à l'entretien.

### **Pendant l'entretien de recrutement**

- Conditionne une attitude positive et gagnant-gagnant par l'utilisation du cadrage, la technique de la synchronisation verbale, para-verbale et non verbale, par l'écoute, la reformulation, le feedback et les questions ouvertes...
- Contribue à acquérir une vision « hélicoptère » pour éviter tout jugement de valeur, toute supposition, toute distorsion, toute omission et toute généralisation qui peuvent être limitants dans l'approche avec le candidat.
- Développe un sens de l'acuité visuelle, auditive, kinesthésique grâce à l'observation qui se nomme la calibration. La calibration permet de repérer chez le candidat à un moment précis, les indicateurs externes (attitude, posture, respiration, voix...) qui correspondent à un état interne donné (agréable, désagréable ou neutre). Ainsi, si on retrouve la même configuration de paramètres, on sait que le candidat expérimente le même état interne.
- Permet d'obtenir des informations précises grâce au métamodèle, outil linguistique qui à partir des imprécisions du langage du candidat classées selon trois processus (la sélection, la distorsion et la généralisation) apporte un éclairage pertinent dans les échanges et ainsi renforce l'approche factuelle.
- Aide à mieux comprendre le fonctionnement du candidat en évitant de mettre des étiquettes grâce aux métaprogrammes. Ce sont des processus mentaux que nous utilisons pour organiser et structurer notre pensée. Ils agissent comme des filtres pour percevoir les informations reçues en vue de leur donner du sens et décider du comportement à adopter. C'est un outil efficace pour recruter.

### **En aval de l'entretien de recrutement**

- Choisir le meilleur candidat selon une analyse fine et la plus objective possible.
- Réaliser des comptes rendus en s'appuyant sur des faits rien que des faits.