

100%
PRATIQUE
ENTREPRISE

Gisèle Commarmond
Alain Exiga

RÉUSSIR SES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT



- ✓ **Maîtriser la méthode STAR**
- ✓ **Identifier les exigences de la fonction**
- ✓ **Bâtir le questionnaire et évaluer les réponses**
- ✓ **Conduire l'entretien et prendre la décision**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057756-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Problématique du recrutement	1
------------------------------	---

PARTIE 1 **Le recruteur**

La méthode	5
L'entretien « classique » : ses lacunes	7
Qu'est-ce que la méthode STAR ?	10
La méthode : les preuves de son efficacité	14

1 ^{re} étape.	
Spécifier les exigences de la fonction	23
Le portrait de la réussite	24
Des sources multiples d'information	28

2 ^e étape. Bâtir le questionnaire	43
Sélectionner les situations critiques	44
Des exigences du poste aux questions à poser	45

3 ^e étape.	
Évaluer les réponses au questionnaire	59
Les critères d'évaluation : des comportements précis	60

4 ^e étape. Conduire l'entretien	71
La relation recruteur/candidat	71
Être à l'écoute	75
Le déroulement de l'entretien	78

5 ^e étape. Prendre la décision	91
Le pronostic de réussite	92
Analyser les réponses selon les critères d'évaluation	92

PARTIE 2

Le candidat

Votre scénario professionnel	105
Les séquences-preuves	106
Vos caractéristiques personnelles : les quatre A	109
De l'annonce au CV	121
Savoir lire l'annonce	122
Rédiger votre CV	127
Vos histoires de réussite	139
Des histoires de réussite... réussies	140
À la recherche de vos histoires de réussite	143
Réussir votre entretien	161
Les paroles et la musique	162
Affirmez-vous dès les premières minutes	166
Les erreurs à ne pas commettre	169
Éloge du verbe « faire »	179

Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débiter !

3 Définir l'analyse financière

Se poser les bonnes questions

Le directeur financier vient de terminer les calculs d'analyse financière de son client. Vous commercialisez un ensemble de données financières issues du logiciel d'analyse financière, ventes, dépenses, trésorerie, marges, flux de trésorerie. Il se demande comment exploiter ces données financières pour mener à bien une analyse et se demande quelles questions se poser.

- Comment décrire l'analyse financière ?
- Quelles sont les données financières ?
- Quelles sont les autres ressources ?
- À quelles questions l'analyse financière peut-elle répondre ?
- À quelles questions ne peut-elle pas répondre ?
- Quelles sont les différences entre l'analyse et le diagnostic ?
- Quel est l'enchaînement logique entre ces étapes ?

Savoir annoncer une mauvaise nouvelle à un client

Objectifs

Montrer au client que votre société assume la situation et met tout en œuvre pour en atténuer les conséquences.

Ne tournez pas autour du problème.

- Expliquez avec la plus grande précision et de façon factuelle la raison de cette situation.
- Laissez les émotions de votre interlocuteur s'exprimer. La nouvelle que vous annoncez à votre interlocuteur met son entreprise, voire lui-même, en difficulté. Cela peut transparaître à travers des réactions vives.

Vous n'êtes pas là pour rassurer. Tant que votre interlocuteur ne pourra pas résoudre le problème, vous ne pouvez pas résoudre le problème.

- Écoutez votre interlocuteur. C'est lui qui connaît le problème.
- Concluez sur des actions que vous pouvez prendre.
- Engagez-vous.

Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.

En pratique : des sujets de terrain pour que vous soyez plus efficace.

Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.

En pratique

Approfondir systématiquement les appels d'offres transmis par les clients

À réception d'un appel d'offres, il faut être conscient :

- qu'un client ne peut pas « tout mettre » dans le cahier des charges ou la demande qu'il formule.

L'écrit a ses limites ! Même si le rédacteur du document possède de fortes qualités rédactionnelles, il ne pourra pas tout exprimer sous la forme d'un écrit, sauf à ce que le document en question soit extrêmement volumineux, et donc difficilement exploitable par les entreprises répondantes. De plus, certains aspects importants comme les attentes personnelles du décideur par rapport à la société qui sera retenue, ne peuvent pas être exprimés dans un cahier des charges !

- que le client n'est pas toujours un spécialiste de la rédaction, il s'exprime avec ses mots, souvent en termes de solutions, plutôt qu'en termes de besoins.

Rares sont les cahiers des charges qui se limitent à exprimer les besoins. La tendance naturelle est d'exprimer ce qu'on veut à travers une solution, souvent parce qu'il est plus facile de proposer ainsi. La solution souhaitée n'est pas forcément la meilleure par rapport à ce que le client veut couvrir. Ce dernier ne connaît peut-être pas l'état de l'art dans ce domaine.

- que le client n'est pas toujours un spécialiste de la rédaction, il s'exprime avec ses mots, souvent en termes de solutions, plutôt qu'en termes de besoins.

Rares sont les cahiers des charges qui se limitent à exprimer les besoins. La tendance naturelle est d'exprimer ce qu'on veut à travers une solution, souvent parce qu'il est plus facile de proposer ainsi. La solution souhaitée n'est pas forcément la meilleure par rapport à ce que le client veut couvrir. Ce dernier ne connaît peut-être pas l'état de l'art dans ce domaine.

Donc, il est impératif de challenger le contenu du cahier des charges avant d'y répondre. On gagnera un ou plusieurs rendez-vous avec les interlocuteurs décideurs. Durant ces réunions, on videra à peu près des questions :

- de détecter les attentes personnelles des interlocuteurs clients.

Faites le point

- Vendre à l'arraché peut accroître les chiffres d'affaires à court terme, mais il compromet fortement les chiffres d'affaires que l'entreprise pourrait réaliser à plus long terme avec ses clients, voire avec des prospects qui seraient informés des pratiques de l'entreprise par différents réseaux (associations de professionnels, forums de consommateurs...).

- Pour gagner la confiance d'un prospect qui ne vous connaît pas, il faut :

- > prendre le soin d'écouter attentivement ses besoins ;
- > être honnête sur ce que votre entreprise peut lui apporter réellement ;

- > le mettre en contact avec un client fidèle, qui parlera de votre entreprise encore mieux que vous !

- Pour développer une relation commerciale basée sur la confiance, il faut :

- > consacrer ses actions sur les comptes à fort enjeu (ce n'est pas la peine de passer du temps à lui si il n'y en a pas),
- > ouvrir la porte à la construction d'une relation forte ;

- > être présent, même si le client n'a rien à acheter à court terme.

- La négociation est un jeu nécessaire où il est légitime que le client et le fournisseur défendent au mieux leurs intérêts respectifs.

- Une « bonne » négociation repose sur :

- > une relation équilibrée ;
- > la possibilité de ne pas céder, sans remettre en cause la qualité de la relation.

Se tester

- 1 Le compte de résultat est comparé à un « film » retraçant l'activité sur une période en termes de produits et charges.
- 2 Les postes du compte de résultat sont remis à zéro au début de chaque année.
- 3 Le bilan repose sur une logique financière de ressources et de capitaux employés.
- 4 Les postes du bilan sont remis à zéro au début de chaque année.
- 5 La trésorerie de l'entreprise (crédits à CT ou excédents) a un rôle d'équilibre du bilan.
- 6 L'amortissement diminue le résultat mais n'est pas décaissé.
- 7 L'amortissement constitue le mécanisme permettant d'étaler le coût initial d'une dépense d'immobilisation en charge sur sa durée d'utilisation prévue.
- 8 Tous les biens immobilisés sont amortis.
- 9 Lorsque l'entreprise enregistre une provision pour litiges, elle bloque la somme d'argent équivalente sur le compte bancaire.
- 10 Le résultat est identique au bilan et au compte de résultat.
- 11 Les dividendes versés aux actionnaires constituent une charge en déduction du résultat.

vrai faux

- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐
- ☐ ☐

Se tester : avez-vous tout retenu ? Vérifiez que vos connaissances sont acquises.

À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.

À VOUS DE JOUER

Votre attitude de négociation : savez-vous garder le cap ?

Dans le cadre d'un appel d'offres, un client vous informe que vous avez l'offre la plus adaptée à son besoin. Pour conclure, il souhaite que vous vous engagiez sur un planning serré, moyennant des pénalités importantes en cas de retard, comme vos concurrents l'ont proposé et que vous fussiez un dernier effort financier.

Vous savez parfaitement (et vous l'avez noté dans votre proposition commerciale) que le planning souhaité par le client ne comporte pas de marge de manœuvre. Or votre expérience vous indique qu'il y a toujours de nombreux aléas dans ce type de projet.

Quelle est selon vous la meilleure attitude à adopter pour être certain de garder une bonne relation avec le client ?

Nos conseils

- Ne vous laissez pas influencer par votre interlocuteur qui vous fait croire que l'offre est presque faite, moyennant quel que modifications qu'il aura tendance à considérer comme des formalités.
- Concernant le planning, rappelez qu'il ne vous semble pas réaliste et que seul un allègement du périmètre du projet permettrait peut-être de réduire les délais.
- N'acceptez pas les pénalités de retard que si vous considérez avoir une marge de manœuvre suffisante. Elles ont souvent un caractère couvrant pour le client. De toute manière, dans une relation de confiance, le client en demande rarement l'application.
- Quant au geste commercial, il faut le faire si le client le demande, ne sentez pas que pour reconnaître le rôle de l'acheteur. Mais il doit rester symbolique pour ne pas donner l'impression au client que finalement vous avez une forte attitude à baisser votre prix.



Problématique du recrutement



Pour obtenir l'engagement du personnel, pour manager les talents, en un mot pour que l'entreprise réussisse, il faut d'abord savoir avec précision ce que l'on attend de chaque collaborateur, et qu'il le sache lui-même. Non pas de façon abstraite, en théorie, mais dans la réalité quotidienne: ce que la personne *doit faire*, les comportements attendus d'elle, ceux qui produisent la réussite ou l'échec, la performance moyenne ou supérieure dans cette fonction.

La question se pose dès la première phase de la collaboration: comment recruter des candidats qui *savent faire*, qui sauront mettre en action leurs capacités pour atteindre leurs objectifs selon les exigences de l'entreprise?

Or, dans sa pratique actuelle, l'entretien de recrutement répond souvent fort mal à cette question cruciale. Pourquoi? Parce qu'il éclaire mal (ou pas du tout) l'essentiel: *comment le candidat, s'il est recruté, se comportera, «en vrai», dans le poste*. La réponse est pourtant simple: il le fera comme il s'est comporté dans son poste précédent ou durant ses études.

Fondée sur ce principe, la méthode STAR renouvelle totalement l'entretien de recrutement. Elle est centrée sur les *situations critiques* de la fonction à pourvoir et les *comportements* précis, concrets, que le candidat a réellement mis en œuvre pour traiter des situations semblables. Les résultats? Une proportion élevée de recrutements réussis, parce que fondés sur des bases objectives.

Manager, recruteur, vous cherchez un candidat de talent, qui saura s'intégrer rapidement et apporter très vite les résultats attendus (ou davantage). Votre succès dépend du sien. Vous trouverez dans cette méthode les clés des recrutements réussis, c'est-à-dire un bénéfice considérable, pour vous, en termes humains et financiers.

Candidat, vous cherchez un nouveau ou un premier poste. Avec cette approche, vous acquérez des moyens efficaces de valoriser votre expérience, vous développez un sérieux avantage concurrentiel.

Utilisée depuis des années aux États-Unis et dans beaucoup d'autres pays, la méthode STAR n'en est qu'à ses débuts en France. Elle va s'imposer par sa clarté et sa performance.

Ce guide pratique vous offre l'opportunité de prendre de l'avance.

PARTIE 1

Le recruteur

«Mon métier ?

Je suis découvreur de talents. »

Cette première partie développe la méthode à l'intention du recruteur. Le premier chapitre expose ses principes, son histoire et les nombreuses études qui ont démontré son efficacité. Les chapitres suivants guident le recruteur, pas à pas, le long d'un parcours en cinq étapes :

- Spécifier les exigences de la fonction (chapitre 2).
- Bâtir le questionnaire (chapitre 3).
- Évaluer les réponses au questionnaire (chapitre 4).
- Conduire l'entretien (chapitre 5).
- Prendre la décision (chapitre 6).

La seconde partie s'adresse au candidat. Il va de soi que sa lecture sera également profitable au recruteur.

