



**Master d'Informatique**

## **Insertion Professionnelle**

### **II. Techniques**

**CV & Lettre**

**Tests**

**Entretien**

**Communication**

Responsable : Jean-Daniel Kant  
[Jean-Daniel.Kant@lip6.fr](mailto:Jean-Daniel.Kant@lip6.fr)





**Master d'Informatique**

**CV & Lettre**



Louise Cadus  
N° 974  
26 juin 92



## POINT CONSEIL

# DECRYPTER UNE ANNONCE

*Un recruteur n'est jamais certain de rencontrer le candidat idéal. Aussi, la définition d'un poste peut évoluer en fonction des candidatures qui seront adressées au recruteur.*

## ■ Identifier les points forts

Lisez l'annonce minutieusement jusqu'au bout et tâchez de repérer ses points forts. Attardez-vous sur l'objectif annoncé de l'entreprise.  
Exemple : « Société leader sur son marché entreprend son développement international

aux Etats-Unis ». La dernière partie de la phrase peut être très importante, parfois plus que la définition du poste. Vous pouvez ne rien connaître au produit, mais posséder l'expérience des marchés américains en général.

## ■ Faire coïncider poste et profil

Bâtissez alors votre argumentation en conséquence. Faites coïncider poste et profil. Les qualités mentionnées dans la définition du profil doivent être décryptées en fonction du poste.  
Exemple : « Recherchons homme rigoureux ». La rigueur d'un commercial n'a rien à voir avec celle d'un

chef comptable. Dans le premier cas, l'adjectif signifiera peut-être : « veiller à ce que le fichier clientèle soit régulièrement mis à jour ou faire respecter les délais de vente par la fabrication ». Dans le second, ce sera : « savoir livrer les chiffres de l'entreprise à un moment précis ».

## ■ Découvrir l'entreprise

60% des annonces sont anonymes. Mais vous pouvez vouloir en connaître l'origine avant d'envoyer votre CV. Vous pouvez vérifier si elle a été publiée sous une autre forme dans d'autres médias. Elle peut faire partie d'un plan massif de recrutement qui concerne des postes, eux non confidentiels. Si vous avez déjà une idée sur la question, vous pouvez essayer de vérifier votre supposition en appelant le cabinet de recrutement. « Cette annonce qui provient de l'entreprise X m'intéresse, mais je suis déjà

en poste dans cette société, dois-je y répondre ? » Autre solution : connaître les clients habituels d'un cabinet en demandant une plaquette.

Dans tous les cas, soyez attentif au vocabulaire utilisé dans l'annonce. Il reflète bien souvent les valeurs de l'entreprise. Une société centralisée utilisera les termes « animation des hommes », « responsabilité totale », « savoir faire passer le message de la direction ». A l'inverse, dans une entreprise où l'on délègue davantage, on parlera plutôt d'« esprit d'équipe »...

## ■ Faire l'inventaire des interrogations

Un vocabulaire « plein d'inflation » ou « passe-partout » dissimule souvent un flou dans la définition de la mission.

Dans ce cas, faites l'inventaire de toutes les interrogations que suscite l'offre d'emploi. En vue de l'entretien.



**LA BANQUE DE FRANCE RECRUTE SES CADRES INFORMATICIENS  
PAR CONCOURS LE 15 MAI 2004**

## **6 concepteurs analystes**

Le concepteur analyste étudie, propose et met en place des solutions d'organisation et des applications informatiques.

## **3 analystes systèmes ou d'exploitation**

L'analyste systèmes ou d'exploitation prend une large part aux études concernant la mise en place, l'usage et l'évolution des ressources informatiques (matérielles et logicielles).

## **3 analystes réseaux**

L'analyste réseaux prend une large part aux études concernant la mise en place, l'usage et l'évolution de ressources réseaux (matérielles et logicielles).

**2 postes supplémentaires, non préalablement affectés, pourront être attribués par le jury.**

Ces métiers s'exercent dans les environnements **IBM, BULL, TANDEM, UNIX, WINDOWS** et sur stations de travail **WINDOWS**.

La Banque de France met en œuvre une architecture technique permettant, via le protocole TCP/IP, l'interconnexion de réseaux propriétaires (IBM/SNA, BULL/DSA), de systèmes ouverts (UNIX, WINDOWS) et le recours aux technologies Internet et Intranet.

Les candidats reçus font partie du personnel des cadres de la Banque de France.

Les postes sont à pourvoir en **région parisienne**.

Ressortissants d'un pays membre de la Communauté Européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen, les candidats (h/f) doivent être âgés de moins de 28 ans au 1<sup>er</sup> janvier 2004 (sous réserve de prorogations prévues par les dispositions réglementaires) et ne peuvent concourir que pour un seul des profils d'emploi énoncés ci-dessus.

Ce concours s'adresse aux titulaires d'un diplôme national sanctionnant un 1<sup>er</sup> cycle d'études supérieures en informatique, d'une **maîtrise d'informatique** (MST, MIAGE...), d'un **diplôme national scientifique** de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle, ou d'un **diplôme d'Ingénieur**. Les étudiants en dernière année de diplôme sont toutefois admis à composer, les diplômes étant exigés à la date de publication des résultats.

**Inscriptions reçues jusqu'au 26 mars 2004.**

Dossiers d'inscription, documentation et renseignements

**Banque de France - 56-1508 Service du Recrutement - 75049 PARIS CEDEX 01**

Tél : 01.42.92.40.17 ou dans les succursales

MINITEL : 3615 LABDF - INTERNET : [www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)

## **L'innovation, le moteur de votre réussite**

Filiale d'EDS, leader mondial

des technologies de l'information, EDS Answare est spécialisée dans le conseil et l'ingénierie informatique & télécoms.

### **④ Architectes NTIC h/f**

Intégré au sein d'une équipe Nouvelles Technologies, vous participez à la conception et à la réalisation d'applications orientées objet. Ingénieur ou universitaire, bac + 5 ou de formation supérieure en informatique, vous bénéficiez d'une expérience d'au moins 3/5 ans dans les technologies suivantes : J2EE, Java, Java script et Open Source. Passionné par les nouvelles technologies, votre créativité, votre investissement personnel et votre autonomie sont vos atouts pour réussir. Rémunération : 30/45 k€ selon expérience. Réf. ANTIC/010404

### **④ Ingénieurs temps réel h/f**

Vous participez à la réalisation de logiciels télécoms spécifiques en environnement temps réel ainsi qu'au développement d'applications embarquées dans le monde des télécommunications. Ingénieur ou universitaire, bac + 5 ou de formation supérieure en informatique, vous avez une première expérience de 3/5 ans en développement temps réel, embarqués et écriture de drivers. Vous maîtrisez les technologies suivantes : C, C++, Linux-RT, Chorus, WxWorks, IP, TCP, UDP, H223, DHCP et TFTP. La connaissance d'un autre protocole est un plus. Votre grande autonomie, votre implication, votre rigueur et votre créativité sont vos atouts pour réussir. Rémunération : 32/37 k€ selon expérience. Réf. ITR/010404

### **④ Ingénieurs production - système h/f**

Au sein d'une équipe Client, vous participez à l'exploitation et à l'intégration du Système d'Information en garantissant la continuité de services. Vous mettez en place les actions et l'organisation nécessaires pour offrir le niveau de qualité et de sécurité exigé par notre client. De formation informatique, vous avez une solide expérience dans le domaine de la production et la gestion de la relation client/fournisseur. Vous maîtrisez les technologies & outils suivants : Unix (HP-UX, AIX, SUN), Oracle, Control-M, Networker, Weblogic, WebMethods. Réf. IPS/010404

Pour ces postes basés à Paris et en province, merci d'envoyer votre candidature, en précisant la référence du poste choisi et votre préférence géographique, à EDS Answare, Service Recrutement, 1 rue Ampère, BP 74, 91303 Massy Cedex ou par mail à [FR.New\\_Evolution@eds.com](mailto:FR.New_Evolution@eds.com)

**EDS**



GT Labs, premier centre européen de tests est le laboratoire du Groupe Tests. Nous recrutons pour réaliser les bancs d'essai publiés par les revues 01 Informatique, 01DSI, 01 Réseaux, le portail 01Net, Décision Micro & Réseaux, l'Ordinateur Individuel, Micro Hebdo et Telecharger.com

## Un Ingénieur Réseaux

**Ingénieur de formation :** école d'ingénieur ou 3<sup>ème</sup> cycle d'université ou formation équivalente. Maîtrise de l'anglais indispensable.

Son rôle sera de réaliser des tests et de contribuer à développer des méthodologies dans les domaines les plus divers: infrastructures réseaux données, voix, filaires et sans-fil, sécurité, infrastructures systèmes et logiciels.

**Expérience dans un ou plusieurs des domaines suivants :**

- Fortes connaissances dans le domaine des réseaux, logiciel et matériel.
- Ingénierie des systèmes réseaux données et voix
- Tests de sécurité des systèmes d'information
- Tests comparatifs de produits réseaux.
- Tests de qualification de produits réseaux.
- Connaissances approfondies et pratiques des architectures réseaux.
- Participation à des montages de maquettes chez un constructeur ou un intégrateur réseaux.

Pour ce poste, envoyer votre CV avec lettre manuscrite, photo et prétentions à :

Groupe Tests, Jacques Eltabet,  
26 rue Oradour sur Glane 75015 Paris

**GROUPE TESTS**



## LE CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE MONTPELLIER

### RECRUTE UN INGENIEUR INFORMATIQUE

spécialiste ORACLE DECISIONNEL

#### justifiant :

- d'une formation et expérience professionnelle sur les outils Discoverer, OFA, Express, BSC
- de solides connaissances en conception d'entrepôt

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation + C.V.) à :  
Mr le Directeur des Ressources Humaines - Recrutement  
191 avenue du Doyen Gaston Giraud  
34295 MONTPELLIER CEDEX 5  
Tél : 04.67.33.99.84  
recrutement@chu-montpellier.fr

# Décrochez un stage à la dernière minute

**Jeunes diplômés.** Vos cours vont se terminer et vous n'avez toujours aucun début de piste pour cet été. Choisissez l'approche directe, allez-y au culot. Et n'oubliez pas les PME.

**Q**uel secteur d'activité viser? Quel type d'entreprise prospector? Pour quelle mission? Autant de questions que tout jeune diplômé en recherche de stage doit se poser pour éviter de disperser son énergie en envoyant des candidatures spontanées sans aucun ciblage préalable! Définissez votre projet professionnel et précisez votre profil (études, expériences, centres

d'intérêt...). Ces éléments vous permettront de sélectionner les entreprises qui vous correspondent. Et même dessinés à grands traits, ils seront autant d'arguments à faire valoir devant un interlocuteur à l'occasion d'un futur entretien.

Première piste: le bureau des élèves de l'école ou le service d'information et d'orientation professionnelle (SIOP) pour les universitai-

res. Les offres sont nombreuses mais... les candidats également!

Autre source: les organismes d'information jeunesse (CIDJ) ou les Chambres de commerce et de l'industrie (CCI). Ils relaient les propositions des entreprises et disposent d'annuaires professionnels (Kompass, Bottin entreprises...) qui permettent de dresser la liste des sociétés, par métier ou par secteur. A noter: des offres de stages sont accessibles sur les sites Internet des entreprises citées, ou sur les sites spécialisés comme kapstage.com.

Faites également jouer vos relations. Professeurs, anciens

élèves, famille... connaissent-ils une entreprise que votre profil pourrait intéresser? Peuvent-ils vous recommander? N'hésitez pas à vous montrer un peu culotté: c'est une preuve de motivation.

Bon à savoir: si les groupes ont la cote, l'intégration est souvent plus aisée dans une PME, où l'on vous confiera plus rapidement des responsabilités.

## Des contacts, des salons et des mails

Quand le temps presse, rien ne vaut l'approche directe. Les salons et forums sont l'occasion idéale de discuter avec les responsables d'une entreprise et, si le contact

## Votre première paie, vos droits, vos devoirs, ce qu'il faut connaître

### La convention de stage

Si le stage est lié à l'obtention d'un diplôme, une convention de stage est signée entre l'établissement de formation, l'étudiant et l'entreprise. Attestant de la présence et du travail de l'étudiant dans l'entreprise, elle permet

aussi d'être couvert en cas d'accident du travail.

Pour les stages facultatifs, c'est le bureau des stages de l'établissement de formation qui décide de l'émission d'une convention. Sans celle-ci, l'étudiant doit s'adresser à sa caisse d'assurance maladie

pour être protégé en cas d'accident.

### La rémunération

L'attribution d'une indemnité et les tickets restaurants sont à la convenance de l'employeur. Les gratifications plafonnent souvent à 30% du Smic (325 € environ).

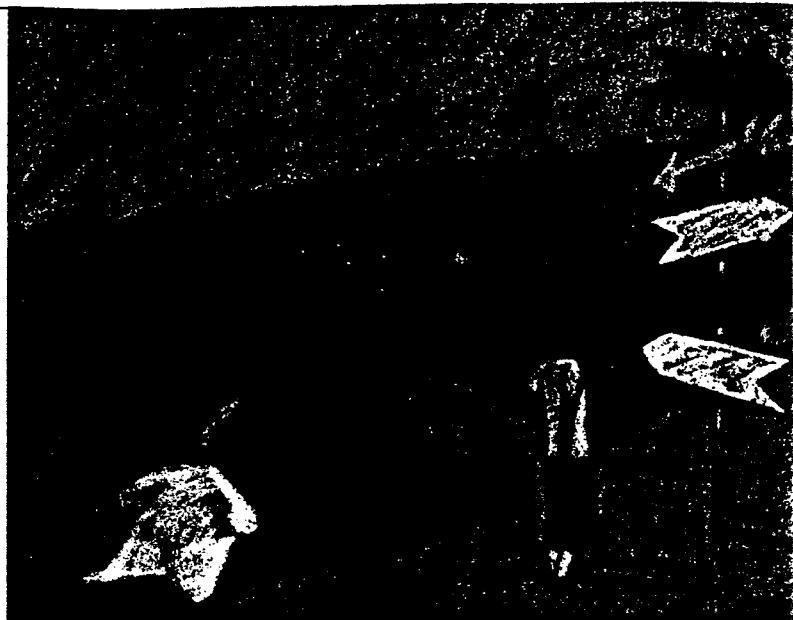
### Statut du stagiaire

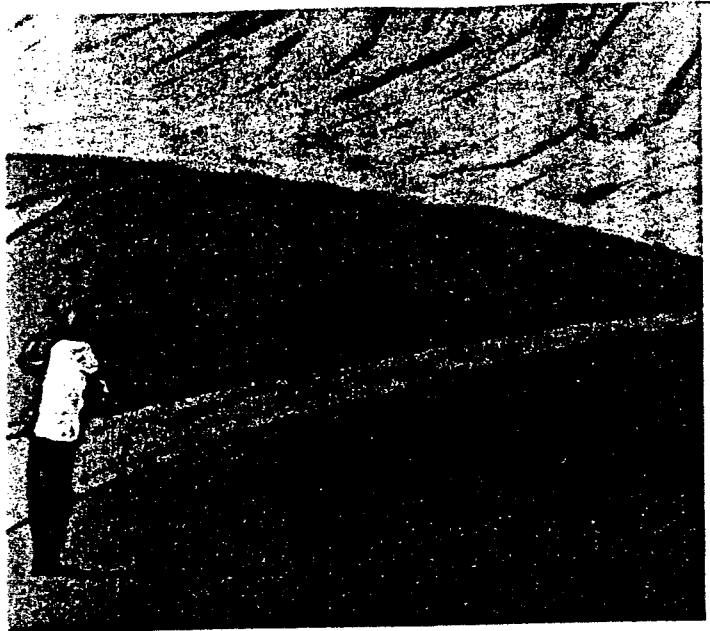
Le stagiaire conserve sa couverture sociale habituelle (étudiant, demandeur d'emploi...) durant le stage.

### Obligations

Le stagiaire n'est pas un salarié. Pas de lien de subordination, donc, envers l'employeur. Le

jeune est libre de mettre fin à cette expérience à tout moment. Toutefois il doit se conformer au règlement intérieur de l'entreprise. En cas de litige, le juge civil de droit commun est saisi. Mais restez en bons termes: une règle d'or pour constituer son réseau...





## CONSEILS DE RECRUTEUR

Thierry Adam,  
responsable des recrutements chez Carrefour

### « Faites comme si vous cherchiez vraiment un emploi »

Personnaliser sa candidature accélère la procédure de recrutement et prouve que le futur stagiaire s'est renseigné sur nous. Les dates, la durée, les disponibilités et le cadre du stage (fin d'étude ou en cours de scolarité) doivent nous sauter aux yeux. J'étudie 150 candidatures par semaine ! Ne pas hésiter à nous relancer – sans bien sûr nous harceler. Principaux critères de sélection : la clarté, la motivation et l'adéquation entre le profil et nos besoins. Sans compter que l'esprit d'équipe et l'autonomie, évalués au regard des expériences extra-scolaires (petits boulots, stages...), sont autant valorisés que des compétences techniques. Connaître l'actualité de notre groupe est un atout lors de l'entretien. La démarche est la même que celle d'une

recherche d'emploi. Nous attendons surtout du candidat un certain professionnalisme : CV pertinent, présentation soignée... Au moment où nous souhaitons accueillir des stagiaires, la disponibilité fait la différence. Un conseil : ne pas être trop précis sur le poste, mais plutôt sur un domaine d'activité, augmente les chances de correspondre aux places encore à pourvoir. Le stage est un échange gagnant-gagnant. Si l'entreprise vous apporte une expérience pratique, vos qualités personnelles et votre esprit d'initiative doivent en être la contrepartie. Sachez aussi que les stages de trois à huit mois sont privilégiés. A terme, c'est pour nous un moyen de recrutement.

 [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)

vaut savoir à quoi s'attendre pour ne pas risquer deux mois de tête-à-tête avec la photocopieuse.

Sachez que la rémunération est à la discréction de l'employeur. Faites preuve de souplesse : vous êtes là pour apprendre ! ■

Frédéric SALIBA

- CIDJ  
 [www.cidj.asso.fr](http://www.cidj.asso.fr)

- ACFCI (Assemblée des Chambres françaises de commerce et de l'industrie) : répertorie plus de 160 CCI en France.  
 [www.acfcii.cci.fr](http://www.acfcii.cci.fr)

pas, de leur laisser votre CV. Autre stratégie pour ne pas perdre de temps : utiliser le téléphone et l'e-mail. Passer un coup de fil au standard suffit souvent pour connaître le nom du responsable des ressources humaines ou de celui en charge de l'accueil des stagiaires. Une fois la bonne personne identifiée, interrogez-la : quels profils recherche l'entreprise ?

### En savoir plus

#### Autre

> *Stages en entreprise*,

Ed. La Documentation française, Paris, 2001, 5 €

> *Le guide du stage en entreprise*, Ed. L'Etudiant,

Paris 2001, 10,52 €.

#### Sites Web

Ces sites proposent conseils et stages en France et à l'étranger :

 [www.jobsearne.com](http://www.jobsearne.com)  
 [www.kapstage.com](http://www.kapstage.com)  
 [www.e-go.fr](http://www.e-go.fr)  
 [www.internationalplacement.org](http://www.internationalplacement.org)  
 [www.afij.org](http://www.afij.org)

Est-il encore temps de postuler ? Peut-on envoyer sa candidature par mail ?

#### Faites court avec le recruteur

Le tandem CV-lettre de motivation est votre carte de visite. De vos études à vos jobs d'été, en passant par vos hobbies, montrez-vous sous votre meilleur jour : sujet de mémoire, spécialisation, responsabilités associatives, sportives, humanitaires...

Faites court : les recruteurs passent moins d'une minute à lire les CV. Si elle est adressée par courrier, la lettre de motivation, manuscrite, ne dépassera pas une page. Huit à dix lignes suffiront dans les e-mails. Expliquez votre projet professionnel, vos motivations, la durée du stage.

Renseignez-vous sur les entreprises visées (effectifs, chiffre d'affaires, recrutements...). Consultez leur site Web ou lisez la presse spécialisée pour connaître l'actualité du secteur. Un élément d'actualité pertinent glissé dans votre courrier de candidature prouvera votre motivation.

Pas de nouvelles depuis



# "Réussir son C.V.", C. Colin, D. Perez Ed. l'Etudiant. (Extraits) -

## LES RÈGLES D'OR DU CV

Le CV n'est pas à l'abri des phénomènes de mode. Cependant, les règles de « clarté, concision et précision » font toujours l'unanimité des experts du recrutement.

### ■ ■ ■ La clarté

Pour que le message passe, encore faut-il qu'il soit immédiatement intelligible aux yeux d'un recruteur qui consacre en moyenne une minute à une minute et demie à la lecture d'un CV. La clarté suppose le respect d'un certain nombre de règles qui concernent tant la forme que le fond :

- une présentation d'ensemble aérée, avec une distinction nette des différentes rubriques et sous-rubriques, la mise en valeur des titres;
- une logique d'organisation des informations qui permet d'emblée de se repérer dans la chronologie, les rubriques, les thèmes abordés;
- le choix d'un vocabulaire adapté à l'interlocuteur concerné, le CV étant notamment un exercice de vulgarisation important (attention à ne pas présenter des informations trop techniques ou à « jargonner » de façon abusive, car votre CV est le plus souvent d'abord étudié par un néophyte de votre domaine).

### ■ ■ ■ La concision

Le CV est l'art de délivrer la meilleure image de soi-même en peu de mots. Il faut donc frapper fort et juste. Plus qu'une synthèse de votre parcours, il exprime en des termes judicieusement choisis ce que vous avez fait, ce que vous savez faire, et le cas échéant ce que vous souhaitez faire. Savoir aller à l'essentiel pour retenir l'attention du recruteur sans le noyer dans mout détails inutiles est une règle essentielle à observer. D'où l'importance du travail à effectuer en amont pour faire ressortir les

### ■ ■ ■ La précision

Tout en faisant ressortir les points forts de votre parcours, le CV doit donner des éléments de contexte indispensables à la bonne compréhension de l'information. D'où l'importance de citer précisément les noms des entreprises où vous avez travaillé ou effectué des stages, les intitulés exacts des diplômes obtenus, la durée des expériences, mais également d'employer les termes appropriés à la description de chaque activité.

La précision s'exprime également à travers les résultats obtenus pour chaque mission confiée (ex : augmentation du chiffre d'affaires de x %), la définition du contexte professionnel dans lequel on a exercé (ex : précisions sur l'activité de l'entreprise, le type de produits concernés, les techniques ou les méthodes mises en œuvre, etc.). À vous de choisir judicieusement les éléments qui vont attirer l'attention du recruteur en révélant votre degré de responsabilité, les contraintes techniques auxquelles vous avez été confronté, le prestige des produits, l'image de marque d'une entreprise, la gestion d'un budget important, etc.

## CANDIDATURE SPONTANÉE : À QUI ADRESSER SON CV

**C**ette question se pose dans certains cas de figure : lorsque vous envoyez une candidature spontanée, cas le plus fréquent, ou quand vous transmettez votre CV par des biais divers (salons, forums, relations, Internet, etc.) qui sont autant de manière d'effectuer une candidature spontanée. Même quand vous adressez votre CV au directeur des ressources humaines, ou au responsable des recrutements ou des stages, il y a fort peu de chances qu'il parvienne directement entre les mains du destinataire que vous avez imaginé. Il existe parfois jusqu'à cinq ou six « filtres » avant que votre candidature n'arrive sur le bureau de l'intéressé, qui n'est lui-même pas toujours celui que vous croyez !

Les méandres du recrutement sont ainsi faits : les personnes concernées ne sont pas toutes réunies dans un seul et même bureau, universel et polyvalent, dont la tâche serait, comme s'il s'agissait d'une science exacte, de trier les bons et les « mauvais » CV selon des critères très précis. En réalité, le recrutement est l'affaire de beaucoup de monde dans l'entreprise, particulièrement dans une grande.

Si vous envoyez une candidature spontanée, il est préférable de ne pas envoyer son CV seul, mais de l'accompagner d'une lettre de motivation. Il semblerait étrange à un responsable de recrutement de recevoir une candidature d'un diplômé qu'il ne connaît pas, et dont il n'aurait pas les moyens d'apprécier les motivations. Même si certains recruteurs acceptent à priori tout à fait cette idée, considérant que de toute façon la majorité des lettres de motivation qui leur parviennent sont sans odeur et sans saveur, ne prenez pas ce risque.

## PENSE-BÊTE

Pour vous aider à construire le contenu de chaque rubrique sans oublier d'information importante, voici, en résumé, les principaux points qui doivent figurer dans chaque rubrique. Attention, il s'agit d'une liste indicative qui, selon les cas, peut être réduite ou au contraire étoffée.

### ÉTAT CIVIL :

- prénom, nom, adresse, tél. (personnel et professionnel éventuellement), fax, e-mail;
- âge, date de naissance (conseillé) ;
- nationalité (facultatif) ;
- situation familiale (facultatif) ;
- situation militaire ;
- permis de conduire (facultatif et/ou pouvant être placé dans une rubrique « Divers ») ;
- photo (facultatif).

✓ Intitulé de la rubrique : aucun !

### PROJET/PROFIL PROFESSIONNEL (facultatif) :

- secteur d'activité, domaine et nature du poste recherché ;
- spécialité professionnelle.

✓ Intitulés de la rubrique : le plus souvent, titre résumant le profil professionnel (ex. : juriste en assurances, chargée d'études économiques), sinon : projet professionnel, spécialité.

### COMPÉTENCES (facultatif) :

- liste récapitulative des principales compétences et connaissances possédées par le candidat, cohérente avec ce qui est ensuite décrit dans le CV.

✓ Intitulés de la rubrique : compétences, domaines de compétences, compétences spécifiques.

### FORMATION :

- intitulé exact des diplômes obtenus depuis le baccalauréat (s'il y a redondance, indiquez seulement le diplôme supérieur) en développant les sigles si nécessaire ;
- dates d'obtention.
- lieux d'obtention (nom de l'université, de l'école ; etc.) ;
- formations complémentaires (cours du soir, formation continue, etc.) ;
- sujets de recherche (facultatif) ;
- mentions éventuelles obtenues ;
- années préparatoires à des concours (en cas d'échec et de réorientation) ;
- modes de préparation (dans le cas de l'apprentissage ou des contrats de qualification).

✓ Intitulés de la rubrique : formation, formation initiale, études supérieures.

**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE** (incluant les stages, les jobs d'été ou d'étudiants, les contrats d'apprentissage, les premiers emplois réels) :

- nom de l'entreprise ;
- secteur d'activité, chiffre d'affaires et taille de l'entreprise si celle-ci est inconnue du grand public ;
- lieu d'exercice de l'activité ;
- dates ou durées de l'expérience (en regroupant plusieurs périodes si nécessaire) ;
- intitulé du poste occupé ;
- missions confiées, classées par domaines (ex. : gestion, organisation, commercial, management d'équipe, etc.) ;
- éléments de contexte permettant de mieux situer l'ampleur de votre action (objectifs à atteindre, résultats obtenus, méthodes et techniques particulières utilisées, degré de responsabilités confiées, autonomie et initiative, diversité des situations de travail et évolution dans les missions et les fonctions occupées) ;
- compétences développées à travers cette expérience (si elles ne figurent pas dans une rubrique à part).

✓ Intitulés de la rubrique : expérience professionnelle, expérience.

### CONNAISSANCES PARTICULIÈRES :

- langues (précisez le niveau exact) ;
- micro-informatique (précisez le type de logiciel utilisé et la marque) ;
- connaissances spécifiques liées à un secteur d'activité ou une fonction (ex. : comptabilité, PAO, méthodes de résolution de problèmes, etc.).

✓ Intitulés de la rubrique : connaissances particulières, autres connaissances, langues, compétences particulières.

### LOISIRS/CENTRES D'INTÉRÊT :

- hobbies, passions à caractère culturel et sportif ;
- activités extraprofessionnelles dans lesquelles vous êtes plus particulièrement engagé et pas seulement « consommateur » (à caractère associatif, culturel, sportif, humanitaire, social, scientifique, etc.) ;
- voyages présentant un caractère d'originalité ou ayant permis un perfectionnement en langues.

✓ Intitulés de la rubrique : loisirs, centres d'intérêt, autres activités, autres expériences, activités extraprofessionnelles, divers.

### RÉFÉRENCES (facultatif) :

- noms des établissements et des personnes pouvant être référents de votre parcours d'études ou de vos premières expériences dans la vie active ;
- liste des publications, ouvrages, salons, expositions, contributions diverses... faisant référence à vos travaux ;

✓ Intitulé de la rubrique : références.

## LES MOTS POUR LE DIRE

**P**our rédiger votre CV, songez au **poids des mots**. Chacun des noms ou des verbes que vous utilisez pour relater vos expériences ou vos connaissances doit renvoyer une image positive de vous-même et coller au plus près au code de valeurs de l'entreprise. Voici des exemples de termes souvent usités, répertoriés pour certaines de ces valeurs clés que nous avons repérées.

- **Esprit d'équipe, sens relationnel** : intégration, animation, coordination, participation, contribution, relations, contact, conseil, écoute, accueil, soutien, aide, réception, communication, accompagnement, réunions, groupes de travail, mise en relation, motivation, interface, information, prospection, sensibilisation, vente, commercialisation, collaboration, coopération, assistance, partenariat, fédération, rencontre, échanges, service, présentation.
- **Aptitude au management** : encadrement, animation, coordination, supervision, contrôle, suivi, recrutement, formation, évaluation, conduite, management, transmission, négociation, appréciation, direction, intégration, consultation, implication.
- **Rigueur, organisation, analyse** : analyse, planification, prévision, gestion, organisation, étude, recherche, bilan, évaluation, contrôle, suivi, procédures, normes, méthodes, dossiers, données, interprétation, compte rendu, préparation, maîtrise, programmation, application, administration, tests, estimation, détermination, validation, résultats, diagnostic, audit, rapport, synthèse, tarification, modélisation, rédaction, formalisation, calcul, exploitation, schéma, simulation, traitement, liquidation, exécution, règlement, financement, investissement, inventaire, classification, enregistrement.
- **Créativité, initiative** : création, mise en place, mise en œuvre, mise au point, développement, augmentation, accroissement, amélioration, optimisation, lancement, proposition, définition, conception, réorganisation, adaptation, résolution, ingénierie, préconisation.
- **Facultés d'adaptation/polyvalence/ouverture d'esprit** : adaptation, évolution, mise à jour, refonte, rénovation, réorganisation, redéfinition.
- **Sens des responsabilités** : responsabilité, encadrement, coordination, gestion, supervision, prise en charge, implication.
- **Autonomie** : mise en place, coordination, élaboration, réalisation, conception, production, établissement, montage, installation, instauruation, implantation.

## HARO SUR LE MODÈLE !

**L**e fait de recopier *in extenso* sur un guide un CV qui plait comporte un risque : celui de modéliser des candidatures au gré des effets de mode et de donner de vous une image passive. Pour sortir du lot, il ne suffit pas de trouver le « truc » par lequel on vous remarquera à coup sûr (surtout si des milliers de lecteurs des mêmes guides appliquent au bout d'un moment les mêmes principes!).

En fait, faire émerger sa personnalité sans la trahir est la meilleure façon de retenir l'attention du recruteur, à condition bien sûr d'avoir ciblé au préalable les entreprises et les fonctions qui collent le mieux à votre profil.

Les experts de l'emploi que nous avons interrogés plaident tous en ce sens : « Un CV sera bon parce qu'il sera adapté à chaque cas d'entreprise », souligne M. Grignon, responsable de la cellule jeunes diplômés à l'APEC. Pour Pascale Brodin, de l'ANPE d'Alfortville, l'important est que le candidat s'approprie son CV, quelle que soit sa forme. « Un CV original dans un secteur créatif peut être payant, à condition d'en être porteur et de pouvoir le défendre en entretien. Il est donc important de prendre en compte en amont l'interprétation future du recruteur, de savoir exactement quel message on souhaite faire passer. Il faut aussi être capable d'argumenter ce qui est original et que cela reste lisible et adapté au secteur visé. »

Extrait de l'ouvrage "Chasser et trouver un stage", J.M. Soloméan. Editions d'organisation, 1993.

## LA LETTRE DE CANDIDATURE

### 1. Les objectifs de la lettre efficace

Vous avez énormément investi dans la réalisation de votre CV, et le résultat est excellent. Attention, tous ces efforts n'auraient servi à rien si vous deviez négliger votre lettre de candidature.

La réalisation de la lettre pose des problèmes difficiles à résoudre pour la majorité des étudiants et nous avons beaucoup de mal à expliquer pourquoi la très grande majorité des lettres se ressemblent dans la médiocrité.

Voici de manière à peine caricaturée la structure que nous rencontrons le plus souvent :

- vous êtes les leaders.
- je suis le meilleur.
- j'aimerais que vous m'offriez l'opportunité d'appliquer (enfin) mes connaissances théoriques.

Le terme de lettre de motivation très souvent employé pour désigner cet exercice explique peut-être les raisons de ces maladresses. L'énoncé de vos motivations ne présente pas d'intérêt excepté s'il est susceptible d'être motivant à son tour.

La lettre de motivation a pour objectif de motiver son destinataire. En aucun cas le seul exposé des motivations de l'expéditeur ne peut être suffisant pour espérer y parvenir. Nous préférerons utiliser le terme de candidature.

Alors que le contenu du CV correspond à des faits vérifiables, à des éléments objectifs, la lettre de candidature qui accompagne votre CV va être l'occasion de révéler votre personnalité. Elle va vous permettre de personnaliser votre candidature en l'adaptant aux attentes présumées de vos interlocuteurs.

La meilleure façon d'apparaître motivé consiste certainement à faire une lettre de qualité, car elle témoigne de l'effort que vous aurez consenti pour résoudre les difficultés rencontrées.

Faites une bonne lettre et cela suffira pour montrer motivation, fiabilité, intelligence, et cela sans pour autant vous sentir obligé de l'écrire. Comme en publicité, il n'est pas toujours bon de « dire ce que l'on peut montrer ».

Pensez ensuite à adapter votre lettre à la nature du contact. Presque tous les étudiants se servent, pour répondre à une offre de stage, du modèle de lettre qu'ils utilisent pour leur campagne de candidatures spontanées.

#### 1.1. Attirer l'attention

##### 1.1.1. Règles de forme

La première condition à remplir pour bénéficier instantanément d'un préjugé favorable est de soigner la présentation :

- utiliser un papier de qualité, non quadrillé ;
- n'oubliez pas de prévoir des marges ;

- AA
- montrez votre professionnalisme en respectant la présentation des lettres commerciales classiques ;
  - faites un effort pour écrire lisiblement ;
  - n'écrivez jamais recto verso ;
  - n'envoyez jamais de photocopies ;
  - faites attention à l'orthographe, une faute suffira pour attirer l'attention sur le fait qu'un jour vous pourrez en faire autant dans l'entreprise.

### 1.1.2. Règles de fond

Vous augmenterez vos chances d'attirer favorablement l'attention en cherchant :

- à vous différencier des autres candidats ;
- en rentrant immédiatement dans les centres d'intérêts de votre destinataire.

Nous vous laissons seul juge de l'effet que peuvent produire sur ces points les entames les plus fréquemment rencontrées :

- « Suite à l'offre de stage que vous avez eu l'amabilité de bien vouloir faire parvenir à notre école, je me permets de postuler... »
- « Vous êtes leader sur votre marché, ce qui vous conduit à recruter chaque année des jeunes diplômés. Terminant mes études à la fin de l'année, j'aimerais travailler... »

### 1.2. Eveiller l'intérêt de votre prospect

Dès la première phase, vous devez éveiller la curiosité de votre destinataire afin qu'il ait envie d'en savoir plus sur votre candidature, et pourquoi pas envisager des possibilités de collaboration, à court ou moyen terme.

*Exemple :*

Réponse à une offre de stage faite à un étudiant dans une école d'ingénieurs, connaissant l'anglais.

Bilingue, j'ai réalisé avec succès... dans le cadre de mon stage de deuxième année à l'ENSAI Bordeaux.

Nous espérons que vous percevez les avantages de cette formulation par rapport à celle qui nous est ordinairement proposée, et que nous vous conseillons d'éviter :

Etudiant en deuxième année à l'ENSAI Bordeaux, votre proposition de stage a retenu toute mon attention. J'ai déjà réalisé un stage...

### 1.3. Créer le désir de vous rencontrer

La lettre seule peut provoquer cette envie chez votre lecteur. Nous conseillons d'utiliser la qualité du travail réalisé sur le CV, en incitant le lecteur à le lire, en y faisant habilement et rapidement référence.

*Exemple :*

Plusieurs expériences réussies dans votre secteur d'activités m'encouragent à...

En ne citant pas le nom des entreprises vous donnerez envie de tourner la page immédiatement pour avoir la réponse à la question « où » ?

19

Pour la réponse à une offre de stage vous augmentez vos chances, en mettant en avant des qualités, des aptitudes qui correspondent à celles qui peuvent être recherchées compte tenu de la nature de la mission.

Le travail que vous avez fait dans la première partie de ce livre constitue la référence indispensable pour identifier et mettre en avant les points forts utilisables.

#### 1.4. Pousser votre prospect à agir

Plutôt que d'utiliser des formules de conclusion plates, qui n'apportent rien, profitez de cette phrase indispensable pour glisser une ou deux qualités susceptibles d'être déterminantes quant à l'intime conviction que doit avoir votre interlocuteur qu'il est nécessaire de vous rencontrer (cf. boîte à lettres).

*Exemples :*

Je vous propose d'évaluer mon savoir-faire relationnel et de tester mes compétences au cours d'un entretien...

Je me tiens à votre entière disposition pour un entretien, qui sera pour vous l'occasion d'apprécier mon savoir-faire relationnel et mon dynamisme...

Cette façon de faire présente également l'avantage d'éviter le catalogue des qualités que l'on trouve traditionnellement dans le deuxième ou troisième paragraphe de la lettre.

Vous pouvez également faciliter la démarche de votre interlocuteur en mettant en évidence les informations qui permettront de vous joindre plus facilement.

# QUELQUES CONSEILS POUR REDIGER UNE LETTRE DE MOTIVATION

- ELLE NE DOIT PAS DEPASSER 15 A 20 LIGNES
  - SOIGNER LA PRESENTATION – ELLE DOIT ETRE STRUCTUREE. AVEC DES MARGES
  - UNE LETTRE EFFICACE DOIT ETRE FACTUELLE :
    - POURQUOI JE CHERCHE ?
    - POURQUOI JE POSTULE CHEZ VOUS ?
    - QU'EST-CE QUE JE SAIS FAIRE ? MES COMPETENCES
    - QUELLES SONT LES QUALITES QUE L'ON ME RECONNAÎT ?
    - QUELLES SONT MES DISPONSIBILITES ?
  - UNE LETTRE PEUT PERMETTRE D'EXPOSER VOTRE PROJET PROFESSIONNEL. METTRE EN AVANT VOS ENVIES
  - CETTE LETTRE DOIT ETRE CIBLEE A UNE PERSONNE EN PARTICULIER
  - ELLE DOIT FAIRE ETAT DE VOS MOTIVATIONS
- ATTENTION VOUS DEVEZ TOUJOURS APPORTER LA PREUVE DE CE QUE VOUS AVANCEZ

# STRUCTURE D'UNE LETTRE DE MOTIVATION EN 3 PARAGRAPHES

## • PARAGRAPHE 1

CAPTEZ L'ATTENTION DU LECTEUR. MONTRÉZ QUE VOUS CONNAISSEZ L'ENTREPRISE, SES ACTIVITÉS, SES BESOINS

“ JE SUIS DE TRÈS PRÈS LE MARCHÉ « X », VOTRE ENTREPRISE FIGURE PARMI LES LEADERS DE CE SECTEUR. » OU BIEN “ J'AI ÉTÉ PARTICULIÈREMENT INTÉRESSÉ PAR LA PRÉSENTATION DANS LA PRESSE DU PRODUIT « X. » SA CONCEPTION RÉPOND TOUT À FAIT AUX ATTENTES DES INDUSTRIELS ... ”

SI VOUS RÉPONDEZ A UNE ANNONCE VOUS POUVEZ DIRE :

“ VOUS RECHERCHER UN INGÉNIEUR CAPABLE À LA FOIS DE PROPOSER..... ET DE..... MON EXPÉRIENCE M'A AMENÉ À EXERCER CETTE FONCTION ”

## • PARAGRAPHE 2

MONTRÉZ QUE VOTRE PROFIL CORRESPOND À CE QUE RECHERCHE L'ENTREPRISE :  
PROPOSEZ UNE SOLUTION

POUR UN JEUNE DIPLÔMÉ METTRE EN AVANT VOTRE DIPLÔME (S) VOS COMPÉTENCES ACQUISES LORS DE VOS STAGES

## • PARAGRAPHE 3

TENTEZ DE DÉCROCHER UN ENTRETIEN  
“ SOUHAITANT VOUS CONVAINCRE DE MES COMPÉTENCES, JE RESTE À VOTRE DISPOSITION POUR CONVENIR D'UN RENDEZ-VOUS ”  
SUIVI DE LA FORMULE DE POLITESSE :

“ JE VOUS PRIE D'AGREER, MONSIEUR, L'EXPRESSION DE MES SALUTATIONS DISTINGUÉES ”

## LES SYNONYMES POUR ÊTRE PLUS PERTINENT

**Avoir** : détenir, acquérir, maîtriser, obtenir, connaître, posséder.

**Faire** : construire, fabriquer, usiner, accomplir, occuper, composer, façonnez, élaborer, pratiquer, produire, concevoir, travailler.

**Entreprise** : établissement, société, succursale, filiale, affaire, usine, unité, fabrique, atelier.

**Animer** : Entrainer, encourager, diriger, conduire, stimuler, susciter, présider, encadrer, guider, former.

**Satisfaire** : combler, accomplir, exécuter, exaucer,

**Ambition** : aspiration, prétention, but, intérêt, motivation, souhait, désir, objectif, projet.

**Emploi** : activité, place, métier, fonction, poste, mission, responsabilité, situation, tâches, travail, attribution.

**Réunir** : assembler, fédérer, concentrer, collecter, amasser, cumuler, recueillir, rassembler.

**Réunion** : congrès, colloque, rassemblement, assemblée, groupe, meeting, équipe, séminaire.

**Aider** : assister, épauler, collaborer, coopérer, contribuer, participer, favoriser, faciliter.

**Améliorer** : adapter, bonifier, réformer, moderniser, restructurer, rénover, restaurer, redéfinir, fédérer, optimiser.

**Gagner** : encaisser, toucher, commissionner, intéresser, empocher.

**Progresser** : avancer, accroître, augmenter, construire, redresser, renforcer, améliorer.

**Étendre** : déployer, appliquer, ajouter, progresser, augmenter, allonger, développer.

**Rigueur** : exactitude, précision, exigence.

**Secteur** : branche, domaine, activité, métier, spécialité, département, milieu : branche, domaine, activité, métier, spécialité, département, milieu.

**Baisser** : diminuer, contrôler, décliner, réduire, contenir.

**Carrière** : parcours, évolution, progression, avenir, plan.

**Arrêter** : cesser, achever, équilibrer, stopper, stabiliser, fixer, caler, adrer, conclure.

**Diriger** : commander, manager, encadrer, orienter, gérer, dynamiser, piloter, administrer, conduire, mener.

**Salaire** : commission, appointements, rémunération, émoluments, honoraires, traitement, gages, solde prime (attention pour ces termes, ils sont souvent liés à un type de statut)

Si vous employez ce petit lexique, veillez à ne pas faire de contresens. Sachez que les mots ci-dessus ne sont pas interchangeables dans certains contextes.

**Si vous avez un doute, et d'une façon générale, faites relire votre courrier par une autre personne.**

## Comment remplir un e-formulaire ?

**C**ertaines entreprises invitent les candidats à remplir un CV sous forme d'un questionnaire uniformisé. Entrées dans une base de données, les réponses leur permettent de sélectionner les profils selon des critères précis (domaine de compétence, diplôme, etc.). Attention, le formulaire devient aujourd'hui un véritable filtre pour tester la motivation des candidats : le renseignement de tous les champs peut prendre en effet trente minutes, voire plus.

### FORMULAIRE

S'il est long, imprimez-le et lisez-le au calme. Reconnectez-vous ensuite pour le remplir.

### ETAT CIVIL

Les entreprises vous demandent souvent vos coordonnées personnelles pour vous contacter discrètement. Ne laissez jamais une adresse électronique professionnelle. Utilisez plutôt un Webmail (Yahoo !, Caramail,...)

**PROFIL (ou Compétence) :** Ce champ est très important. Certaines sociétés raisonnent par filière, d'autres par métier. Le choix est parfois difficile mais en explorant les menus déroulants, on peut généralement affiner. Si vous avez du mal à cocher le bon menu, jetez un œil sur les descriptifs de poste sur la partie Ressources humaines du site.

### CHAMP LIBRE

La parole est à vous. Cet espace doit reprendre les éléments d'une lettre de motivation. "C'est l'occasion d'apporter des précisions sur les points énoncés précédemment et d'apporter une touche plus personnelle à ce formulaire", selon Thierry Verdier.

### ACTUALISATION

Le site doit vous donner un droit d'accès et de rectification. A l'aide d'un mot de passe vous devez à tout moment pouvoir modifier votre CV ou le supprimer. B.B.

## Comment concevoir son e-CV ?

**N**ombre de recruteurs reçoivent encore des curriculum vitae illisibles, truffés de signes "cabalistiques". Pour leur éviter ce désagrément, dû à des problèmes de compatibilité entre systèmes d'exploitation Mac/PC et entre version successive des logiciels, deux sécurités valent mieux qu'une. Dans un e-mail, envoyez votre CV à la fois en fichier joint et en "copier-coller". Pour le fichier joint, "enregistrez votre document au format Word dans une version plutôt ancienne – tous les recruteurs ne sont pas dotés de la dernière version du logiciel – et au format RTF" (pour l'échange Mac/PC), conseille Thierry Verdier du cabinet Emansearch.

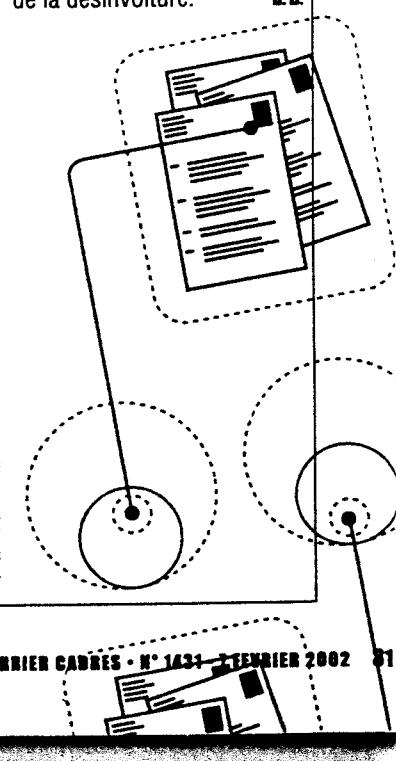
### PAGE PERSO

Les professionnels du multimédia, du monde artistique et les informaticiens ne doivent pas hésiter à mettre en ligne leur CV en créant une page personnelle, qui donnera un aperçu de leurs talents. Ne retenez cette option que si vous pouvez assurer une certaine qualité graphique. Un trop grand amateurisme se retournera contre vous. La majorité des fournisseurs d'accès à Internet proposent un service d'hébergement de vos pages sans frais. Une page perso vous permettra aussi de glisser dans votre CV des liens hypertextes conduisant aux sites des entreprises dans lesquels vous avez déjà tra-

vaillé : c'est l'occasion pour le recruteur d'identifier plus clairement votre parcours.

### MOEUR DE RECHERCHES

Faites-vous ensuite référencer en visitant différents moteurs de recherches et en définissant une vingtaine de mots clés relatifs à votre profil (métier, domaines de compétences...). Votre e-CV doit révéler les mêmes informations que celui en version papier : "Et il ne doit surtout pas excéder une page", ajoute Thierry Verdier. De son côté, la lettre de motivation, généralement plus concise dans un mail que sur papier, doit comporter des informations intéressantes sur votre parcours. "D'autant plus que les recruteurs ont conscience de la facilité de postuler par le Net", souligne le consultant. Enfin, évitez de communiquer une adresse e-mail fantaisiste. Ce serait interprété comme de la désinvolture. B.B.



# Sites emploi : l'embarras du choix

Chaque semaine ou presque voit la création d'un site emploi.

Pour le candidat à la recherche d'opportunités, la question n'est plus de savoir comment trouver des offres sur l'internet mais quel site choisir !

## → Les sites généralistes

Ils constituent la meilleure porte d'entrée pour explorer le marché de l'emploi car ils présentent un très grand nombre d'offres. Ils offrent, souvent, aux candidats la possibilité de déposer leur CV. Au menu également : des services personnalisés, tels le "push" vous permettant de recevoir dans votre boîte aux lettres électronique les offres correspondant à votre profil ou un bureau virtuel pour gérer vos candidatures, ainsi que des informations sur l'emploi.

• **www.apec.asso.fr** : Plus de 10000 offres pour les cadres et jeunes diplômés, validées par l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), dont celles confiées par les entreprises à l'Apec, la quasi-totalité des offres cadres diffusées dans la presse et celles de certains cabinets de recrutement. Sa "candidathèque" réservée aux informaticiens devrait bientôt être ouverte à tous les profils.

• **www.anpe.fr** : plus de 130000 offres (dont un certain nombre destiné aux cadres) sur le site de l'Agence nationale pour l'emploi.

• **www.cadremploi.fr** : près de 6000 offres d'emploi émanant de 350 cabinets de recrutement et de quelques journaux partenaires de ce site géré par Publiprint, filiale publicité du Figaro.

• **www.cadreonline.com** : près de 5000 offres issues des journaux appartenants au groupe Havas plus quelques autres titres.

• **www.jobpilot.fr** : 8000 offres pour la France sur ce site, filiale du groupe allemand Jobs & Adverts.

• **www.michaelpage.fr** : près de 2500 annonces en ligne sur le site d'un cabinet de recrutement.

• **www.wideyes.fr** : le petit nouveau qui monte. Issu d'un cabinet de recrutement d'origine suédoise, il propose des services très personnalisés et une couverture internationale.

## → Les sites spécialisés

S'adressant à un public ciblé, ces sites offrent généralement un nombre plus restreint d'offres. Affichant parfois une vocation "communautaire", ils comportent souvent un contenu autre que la recherche d'emploi : fil d'informations sur l'actualité du secteur ou la fonction, agenda, forums, etc.

• **www.abg.asso.fr** : le site de l'association Bernard Gregory, destiné aux jeunes diplômés de niveau doctoral et post doctoral.

• **www.qualisteam.fr** : un des sites spécialisés les plus anciens et les plus fréquentés, destiné aux professions bancaires et financières.

• **www.erecrut.com** : tout nouveau, mais déjà très performant, site consacré aux métiers du numérique et du multimédia. Crée par des anciens de l'Institut national d'audiovisuel.

• **www.lve.fr** : site dédié à la fonction commerciale et marketing.

• **www.distrib.fr** : dédié, bien sûr, à la grande distribution.

• **www.village-justice.fr** : de nombreux services sur ce site, créé par Legiteam, qui s'adresse aux professions juridiques.

• **www.lesjeudis.com** : un site parmi les très nombreux destinés aux professionnels de l'informatique et des télécoms. Organise "le jeudi des salons de recrutement".

## → Les sites emploi des entreprises

Il n'existe pas d'annuaire recensant les adresses des rubriques emploi présentes sur les sites web des entreprises. Mais on trouve des annuaires d'entreprise. En tapant le nom de l'entreprise recherchée sur le site [www.indexa.fr](http://www.indexa.fr), par exemple, vous êtes directement connecté sur le site de cette dernière.

Rubrique réalisée par  
Nathalie QUINT



De nouveaux services ont été créés pour faciliter la vie du candidat internaute.

→ **Keljob**, premier moteur de recherche spécialisé dans l'interrogation des bases de données d'offres d'emploi, permet, à partir d'une seule requête, d'interroger un grand nombre de sites, et ce, de manière totalement gratuite.

→ **Robopost**, créé par la société Aktor Interactive, vous permet, en remplissant un seul et unique formulaire de candidature, de déposer votre CV sur pas moins de 75 sites emploi en France et 15 sites internationaux (service gratuit jusqu'à 5 sites).

## *Les Meilleures ressources du WEB pour trouver un Job*

**INTERNET.** La recherche d'emploi est plus que jamais assistée par ordinateur. Avantage : les bonnes adresses et les outils efficaces se multiplient pour améliorer son CV, gérer ses candidatures ou rester en veille. Difficulté : comment s'y retrouver dans une offre aussi riche ? Voici notre sélection.

**D**e la création du curriculum vitae à l'en-tretien d'embauche, le parcours de la recherche d'emploi sur Internet se complique. La démocratisation de ce média a provoqué un véritable engorgement. Pour le seul mois de juin dernier, Xiti, le spécialiste de la mesure d'audience sur Internet, recensait deux millions de visiteurs sur le site de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et près de 700 000 sur celui de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec). Quant au job board (site d'offres d'emploi) Monster, il annonce près d'un million de CV sur sa base française et 35 millions dans le monde. A l'effet Internet s'ajoute le déséquilibre du marché : pour chaque offre, les recruteurs reçoivent des centaines de e-CV.

C'est dire si la capacité à bien utiliser les nouvelles technologies devient indispensable pour sortir du lot ! Modèles de CV, gestion de candidatures, accès aux offres, veille ou réseaux professionnels, les ressources du Web sont infinies. Mais leur qualité est très variable. Voici notre sélection des meilleurs sites et outils actuellement disponibles.



### **AMELIORER SON CV**

La mise au point du CV est la première étape de la recherche d'emploi. Elle est aussi la plus importante. Les sites qui proposent des modèles de CV sont légion : outre les incontournables Apec et ANPE, quasiment tous les job boards, mais

aussi les portails étudiants et les sites de conseil en évolution de carrière y vont de leurs exemples. Rares sont ceux, en revanche, qui intègrent les contraintes techniques liées aux CVthèques, comme le format informatique du fichier ou le choix des mots clés. CarrierEmploi consacre une page à ce point décisif. L'Espace Etudiants du site Cyberface-Emploi de l'université de Nancy traite en détail des spécificités du CV Internet, exemple à l'appui. Dans la même veine, CV Conseils et le site d'emploi canadien Workopolis ciblent utilement leurs conseils sur les spécificités du Net.

Au-delà de la théorie, l'avis d'un expert reste fort utile. C'est le principe fondateur de CarrierEmploi. Et si le coût de son service de rédaction de CV semble relativement élevé (de 65 à 95 euros), il s'assortit d'une palette de services connexes permettant notamment la plus large diffusion de la candidature. CV Premium permet lui aussi de dialoguer avec un consultant pour la mise au point du CV. Coût : entre 119 et 299 euros selon le profil. CVLand Assistance module ses offres et tarifs en fonction de vos besoins : correction, création ou traduction de CV, conseils ponctuels ou suivi sur plusieurs mois... Des kits standards qui peuvent être complétés par un avis d'expert. Notons que l'Apec fournit gratuitement ce type de services.

Une fois le CV peaufiné dans ses moindres détails, certains se lancent dans la création d'un petit site permettant de le mettre en ligne. Avantage : l'envoi d'un CV rapide permet au recruteur de se faire un avis en un coup d'œil, quitte à visiter votre site pour en savoir plus. Easy-CV vient de lancer un service pour

la mise en ligne du CV simple et rapide. Petit problème tout de même : les candidats déploront le peu de visites effectuées par les recruteurs.



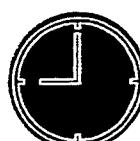
### **ACCÉDER AUX OFFRES**

Plusieurs centaines de sites d'annonces existent aujourd'hui. Sites d'emploi généralistes (Apec, ANPE, Monster, Cadresonline, Cadremploy, etc.) ou spécialisés par métiers (Webcible) ou par régions (Regions-job), mais aussi presse, collectivités territoriales, universités, grandes écoles... la liste est interminable. Hormis les sites de l'Apec et de l'ANPE, le secteur est en pleine concentration : Monster a déjà racheté Jobpilot et Cadresonline a avalé Jobfinance.

Pour ne pas perdre une miette de votre marché potentiel, le moteur de recherche Keljob scanne plus de 300 sites (job boards et sites d'entreprise) en fonction de vos critères. Sinon, la bonne stratégie consiste à mixer l'utilisation de quelques sites généralistes avec des spécialistes du secteur ou du métier recherché. En privilégiant certes l'audience auprès des recruteurs, mais aussi les nouveaux services. Parmi les plus utiles, l'alerte mail – le fameux système push – est désormais indispensable : elle permet de recevoir directement les annonces correspondant au profil que vous avez demandé. Si vous êtes actuellement en poste, vérifiez les conditions de confidentialité possibles. L'Apec, Cadremploy ou Monster notamment

permettent de limiter les publics autorisés à consulter votre CV : cabinets de recrutements, intérim, entreprises.

Très anciens et pourtant relativement peu connus en dehors des spécialistes des nouvelles technologies, les newsgroups (ou forums usenet) consacrés à l'emploi publient gratuitement des offres et des demandes de postes et, surtout, fournissent un forum animé par de vrais professionnels de la recherche d'emploi. Enfin, le dernier nouveau né de l'offre d'emploi, Blog-job.net, pourrait ouvrir la voie d'un nouveau réseau d'annonces extrêmement ciblées et donc efficaces. Ce premier blog d'emploi vise exclusivement les métiers de la communication et du multimédia. A suivre absolument.



### **GERER SES CANDIDATURES**

Répondre aux offres et envoyer des candidatures spontanées ne suffit pas. Encore faut-il suivre, relancer par mail ou par téléphone... un véritable job, qui ne peut se passer d'outils. Si certains se contentent d'un bon tableau Excel, la plupart préfèrent des solutions qui mâchent le travail. Deux possibilités : soit acquérir un logiciel, soit utiliser les espaces candidats résidant sur la plupart des sites de recrutement. Les logiciels permettent de suivre toute candidature, quel que soit le média ou le site de diffusion. De la préparation du CV et de la lettre de motivation au suivi des relances et éventuels entretiens, OpenCV, ►

► Casting Electronic Candidat ainsi que CV Live coûtent 20 euros maximum.

Parallèlement, les bureaux virtuels disponibles gratuitement sur les job boards ainsi que sur certains sites de grandes entreprises sont désormais

assez standardisés : création de CV, réponse aux offres en quelques clics et surtout suivi des candidatures envoyées restent également très pratiques, mais chaque espace est évidemment dédié au site sur lequel il réside. Certains can-

didats astucieux ont cependant réussi à détourner le bureau virtuel de grandes entreprises pour suivre l'ensemble des candidatures envoyées !



### S'INFORMER ET RESTER EN VEILLE

Fondement de la candidature spontanée, la veille se révèle également indispensable pour répondre à une offre. Lister les cabinets de recrutement adaptés, repérer les entreprises en bonne santé ou détecter les nouveaux projets dans un secteur, comprendre les besoins d'une société pour rédiger la lettre de motivation ou modifier les mots clés du CV en fonction du vocabulaire et de la culture spécifique... Les sources d'informations ne manquent pas. Annuaires d'entreprises, presse économique ou régionale, chambres de commerce et d'industrie, la jungle Internet s'épaissit encore davantage dans ce domaine.

Premier niveau, la consultation du site corporate de l'entreprise est un minimum, de même qu'un coup d'œil sur les principales informations financières et juridiques éventuellement publiées sur Societe.com. Les nombreux annuaires d'entreprises en ligne – les plus connus comme Bottin et Kompass, mais bien d'autres encore – fournissent un premier niveau de consultation gratuite (coordonnées, nom du dirigeant...). Coface-rating, qui répertorie 44 millions d'entreprises dans le monde, est particulièrement généreux. Pour obtenir des informations plus précises, les tarifs des annuaires deviennent pour la plupart prohibitifs. En restant sur le Net, on peut toutefois compléter les informations générales par des recherches

ciblées sur les moteurs de recherche.

En dehors de ces quêtes pointues, l'information quotidienne sur le secteur ou le métier reste indispensable. Ici aussi, les sources sont inépuisables. Outre les fils d'actualité de Google ou de Yahoo, la newsletter de Net2One fournit une revue de presse plus ciblée, à condition de payer un abonnement modeste (de 7,90 à 19,90 euros pour 12 mois selon le nombre de mots clés). Ceux qui maîtrisent bien l'anglais pourront créer leur propre fil d'actualité sur des sites américains comme NewsIsFree : plus de 12 000 sources de d'informations en provenance du monde entier disponibles gratuitement avec certaines limites et par abonnement pour des services plus complets.



### DEVELOPPER SON RESEAU

Fin du fin, le réseau reste un des meilleurs moyens de trouver un job. Clubs professionnels, associations d'anciens élèves, forums thématiques, toutes les pistes sont bonnes pour rencontrer votre futur employeur. Il s'agit davantage ici d'un positionnement créatif, en s'appuyant sur vos compétences et vos relations. Et comme dans bien d'autres domaines, les Américains montrent la voie avec des sites de rencontres professionnelles. LinkedIn rassemble déjà des milliers de cadres français. Retrouver vos anciens collègues constituer votre réseau ou chercher des contacts pour réaliser votre projet... une véritable mine d'or ! En France, Viaduc reproduit le même modèle, mais ses rangs sont nettement moins fournis pour l'instant.



LAURENT DUBOIS, 39 ANS. COMMERCIAL EN INFORMATIQUE EN RECHERCHE D'EMPLOI

## “La recherche active sur Internet est un vrai job de commercial”

“Lorsque je travaillais en SSII, j'étais moi-même recruteur : je connais bien l'autre côté de la barrière. Actuellement en recherche active, je mixe mes sources d'offres entre les généralistes (Apec et Monster essentiellement) et quelques spécialistes, comme Jobcommerciaux ([www.jobcommerciaux.com](http://www.jobcommerciaux.com)). Je consulte aussi les sites de la chambre de commerce de Paris ([www.ccip.fr](http://www.ccip.fr)) et ceux des revues spécialisées comme Negocom ([www.negocom.com](http://www.negocom.com)). Un de mes critères de sélection est la gratuité pour le recruteur. Mais mes meilleurs contacts proviennent de mes propres démarches, inspirées de l'approche commerciale : je cherche les entreprises de mon secteur qui correspondent à mon profil dans les bases de données en ligne. Quant à mon site CV en ligne (<http://ljvd.com>), il m'a rapporté des contacts, mais plutôt d'étudiants en quête d'informations que de véritables recruteurs.”

Autre solution pour développer son réseau : démontrer ses compétences. Un nouvel outil, le blog, répond parfaitement à ce type de besoin. Massivement utilisé par les ados pour raconter leurs péripéties quotidiennes, le blog permet la mise en ligne très simple de tout type d'informations mises à jour très fréquemment. Pas de langage informatique, pas d'arborescence compliquée, quelques clics suffisent. Un excellent outil pour faire connaître vos compétences particulières dans un domaine pointu. Ou bien pour publier votre CV, tout simplement. Parmi les nombreux points d'entrée dans ce nouvel univers, citons la plate-forme Hautefort pour créer son propre blog et Mediatic pour suivre l'actualité des blogs. ■

**Corraine Zerbib (Alias Presse)**

## CARNET D'ADRESSES

### Améliorer son CV

**CarrierEmploi :**

[www.carriereemploi.com](http://www.carriereemploi.com)

**Université de Nancy :**

[www.cyberfac-emploi.univ-nancy2.fr](http://www.cyberfac-emploi.univ-nancy2.fr)

**CV Conseils :**

[www.cvconseils.com](http://www.cvconseils.com)

**Workopolis :**

<http://francais.workopolis.com>

**CV Premium :**

[www.cvpremium.com](http://www.cvpremium.com)

**CVLand Assistance :**

[www.cvland.com](http://www.cvland.com)

**Easy-CV :**

[www.easy-cv.com](http://www.easy-cv.com)

### Accéder aux offres

**Apec :** [www.apec.fr](http://www.apec.fr)

**ANPE :** [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr)

**Monster :** [www.monster.fr](http://www.monster.fr)

**Cadremploi :** [www.cadremploi.fr](http://www.cadremploi.fr)

**Keljob :** [www.keljob.com](http://www.keljob.com)

**Cadresonline :**

[www.cadresonline.com](http://www.cadresonline.com)

**Webcible :** [www.webcible.com](http://www.webcible.com)

**Regionsjob :**

[www.regionsjob.com](http://www.regionsjob.com)

**Forums Usenet :**

[www.usenet-fr.net](http://www.usenet-fr.net)

(généralités).

<http://faq.fr.emplois.d.free.fr>

(truorique "Chartes")

et <http://emplois.fr.net>

**Blogjob :** [www.blogjob.net](http://www.blogjob.net)

### Gérer ses candidatures

**OpenCV :** [www.opencv.com](http://www.opencv.com)

**Casting Electronic Candidat :**

[www.castingelectronic.com](http://www.castingelectronic.com)

**CV Live :** [www.cvlive.fr](http://www.cvlive.fr)

**Rester en veille**

**CCI :** [www.acfci.cci.fr](http://www.acfci.cci.fr)

**Societe.com :** [www.societe.com](http://www.societe.com)

**Bottin :** [www.bottin.fr](http://www.bottin.fr)

**Kompass :** [www.kompass.fr](http://www.kompass.fr)

PIOPPA BELTENDANCE FLIQUE



**Cofacerating :**

[www.cofacerating.fr](http://www.cofacerating.fr)

**Google Actualités :**

<http://news.google.fr>

**Yahoo Actualités :**

<http://fr.news.yahoo.com>

**Net2One :** [www.net2one.com](http://www.net2one.com)

**Newisfree :**

[www.newisfree.com](http://www.newisfree.com)

### Développer son réseau

**LinkedIn :** [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

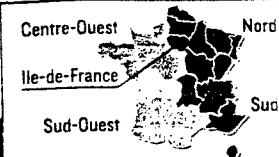
**Viaduc :** [www.viaduc.com](http://www.viaduc.com)

**Hautefort :**

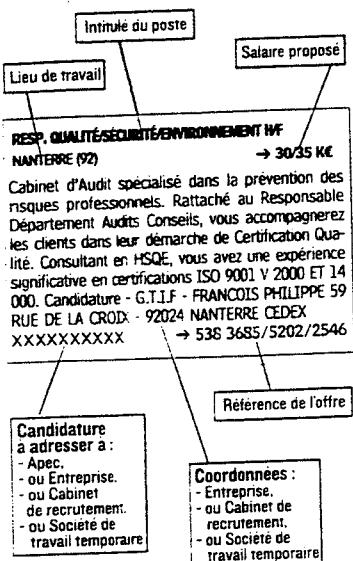
[www.nautefort.com](http://www.nautefort.com)

**Mediatic :**

<http://mediatic.blogspot.com>



## Espace Cadres et Jeunes Diplômés



Cabinet d'Audit spécialisé dans la prévention des risques professionnels. Rattaché au Responsable Département Audits Conseils, vous accompagnerez les clients dans leur démarche de Certification Qualité. Consultant en HSQE, vous avez une expérience significative en certifications ISO 9001 V 2000 ET 14 000. Candidature : G.T.I.F. - FRANÇOIS PHILIPPE 59 RUE DE LA CROIX - 92024 NANTERRE CEDEX XXXXXXXXXX → 538 3685/5202/2546

2 - Par e-mail envoyé au Centre Apec mentionné au bas de l'offre, en joignant votre CV et votre lettre de motivation, en prenant soin d'indiquer la référence de l'offre dans l'objet de votre mail : exemple "candidature sur offre n° 538 3685/5202/2546" et en précisant votre numéro d'inscription si vous êtes inscrits à l'Apec.

3 - Par courrier adressé au Centre Apec mentionné au bas de l'offre. Pour chaque envoi de candidature, joignez un coupon-réponse mentionnant la référence de l'offre. Remplissez-le en majuscule\*, agrafez-le à votre candidature, adressez le tout sous enveloppe dûment affranchie. Dans tous les cas, n'oubliez pas de rappeler la référence complète de l'offre sur votre enveloppe.

\* Par retour du courrier, vous recevez des coupons-réponses personnalisés munis d'un code barre. L'utilisation systématique de ces coupons accélérera le traitement de vos prochaines candidatures.

### Suivre vos candidatures

■ Lorsque votre candidature est adressée directement au recruteur, c'est lui qui vous informe de sa décision.

■ Lorsque vous adressez votre candidature à l'Apec :

• par e-mail ou par courrier : vous recevez un "relevé de situation" de votre candidature par courrier.

• à partir de apec.fr : vous recevez un accusé de transmission sur votre espace personnel doublet d'un e-mail.

• dans tous les cas, vous pouvez suivre vos candidatures sur votre espace personnel en cliquant sur le bouton "Suivre vos candidatures" (votre numéro d'identifiant correspond au numéro qui se trouve sur le "relevé de situation").

### Les centres Apec

#### AMIENS

64<sup>e</sup>, rue du Vivier  
BP 39 - 80017 Amiens Cedex 1  
mail : cand-amiens@apec.fr

#### ANGERS

25-29, rue Lenepveu, Les Patios - BP 2333  
49023 Angers Cedex 02  
mail : cand-angers@apec.fr

#### ANNECY

Atria, 1, avenue Berthollet  
74000 Annecy  
mail : cand-annecy@apec.fr

#### AVIGNON

28, place des Corps-Saints  
BP 356 - 84027 Avignon Cedex 1  
mail : cand-avignon@apec.fr

#### BESANÇON

"La City", 4, rue Gabriel-Plançon  
25000 Besançon  
mail : cand-besancon@apec.fr

#### BORDEAUX

Immeuble Gran'l Angle  
Bordeaux-Lac, av. de Perrier  
33525 Bordeaux Cedex  
mail : cand-bordeaux@apec.fr

#### BREST

Immeuble Le Fromveur, rue de l'Elorne  
29200 Brest  
mail : cand-brest@apec.fr

#### CAEN

Parc d'activités de la Folie-Couvrehlef  
12, rue du Colonel-Remy  
BP 5227 - 14074 Caen Cedex  
mail : cand-caen@apec.fr

#### CERGY

8, rue Traversière - BP 181  
95023 Cergy Cedex  
mail : cand-cergy@apec.fr

#### CLERMONT-FERRAND

222-224, boulevard Gustave-Flaubert  
63000 Clermont-Ferrand  
mail : cand-clermont@apec.fr

#### COMPIEGNE

"Le Millenium"  
Rond-point Jean-Monet  
BP 10445 - 60204 Compiègne Cedex  
mail : cand-compiegne@apec.fr

#### DIJON

15, rue de l'Arquebuse  
BP 709 - 21018 Dijon Cedex  
mail : cand-dijon@apec.fr

#### EVRY

34, cours Blaise-Pascal  
91025 Evry Cedex  
mail : cand-evry@apec.fr

#### GRENOBLE

Europole - Imm. WTC  
5, place Robert-Schuman  
BP 1529  
38025 Grenoble Cedex 1  
mail : cand-grenoble@apec.fr

#### LA DÉFENSE

CNIT-Center 3  
2, place de La Défense  
BP 430 - 92053 Paris La Défense Cedex 1  
mail : cand-ladefense@apec.fr

#### LA ROCHELLE

"Le Samoa", 40, rue Albert-Einstein  
17043 La Rochelle - Cedex 1  
mail : cand-larochelle@apec.fr

#### LE HAVRE

Centre de Commerce International  
182, quai George V  
BP 1005 - 76061 Le Havre Cedex  
mail : cand-lehavre@apec.fr

#### LE MANS

"Immeuble B", passage du Commerce  
72000 Le Mans  
mail : cand-lemans@apec.fr

#### LILLE

96, rue Nationale  
BP 1208 - 59013 Lille Cedex  
mail : cand-lille@apec.fr

#### LIMOGES

Technopôle Ester  
BP 6908 - 87069 Limoges Cedex  
mail : cand-limoges@apec.fr

#### LYON

"Gare des Brotteaux", 14, place Jules-Ferry  
69458 Lyon Cedex 06  
mail : cand-lyon@apec.fr

#### MARNI-LA-VALLÉE

8, mail Barthélémy-Thimonnier  
Lognes - 77437 Marne-la-Vallée Cedex 2  
mail : cand-marni@apec.fr

#### MARSEILLE

141-145, avenue du Prado  
BP 352 - 13271 Marseille Cedex 08  
mail : cand-marseille@apec.fr

#### METZ

8, rue Lafayette  
BP 30611 - 57010 Metz Cedex 01  
mail : cand-metz@apec.fr

#### MONTPELLIER

"La Vigie", Bar B, 170, rue Léon-Blum  
BP 1151 - 34009 Montpellier Cedex 1  
mail : cand-montpellier@apec.fr

#### MONTREUIL

Adresse postale : 233, rue Etienne-Marcel  
93104 Montreuil Cedex

mail : cand-montreuil@apec.fr

#### Accueil du public

: 6, rue du Professeur Lemierre

#### MULHOUSE

8, rue de la Justice  
68100 Mulhouse

mail : cand-mulhouse@apec.fr

#### NANCY

Espace Corbin, 9, rue Mazagran  
CS 5403 - 54054 Nancy Cedex  
mail : cand-nancy@apec.fr

#### NANTES

34, place Viarme  
44046 Nantes Cedex 1  
mail : cand-nantes@apec.fr

#### NICE

22, avenue Notre-Dame  
06045 Nice Cedex  
mail : cand-nice@apec.fr

#### NIMES

Immeuble Ellipsis  
125, rue de l'Hostellerie  
30907 Nîmes Cedex 2  
mail : cand-nimes@apec.fr

#### ORLÉANS

"Le Royal" 29, boulevard Rocheplatte  
45056 Orléans Cedex 1  
mail : cand-orleans@apec.fr

#### PARIS BRUNE

51, boulevard Brune  
75689 Paris Cedex 14  
mail : cand-brune@apec.fr

#### PARIS RH

51, boulevard Brune  
75689 Paris Cedex 14  
mail : cand-parisrh@apec.fr

#### PAU

Immeuble Praxis, 245, boulevard de la  
BP 412 - 64004 Pau Cedex  
mail : cand-pau@apec.fr

#### POITIERS

"Le Capitole V", 14, boulevard Chasse

BP 50052 - 86038 Poitiers Cedex

mail : cand-poitiers@apec.fr

#### REIMS

Buropole, 4, rue Edouard-Mignot  
BP 110 - 51054 Reims Cedex  
mail : cand-reims@apec.fr

#### RENNES

14, rue de la Chalotais  
CS 31207 - 35012 Rennes  
mail : cand-rennes@apec.fr

#### ROUEN

49, rue Duguay-Trouin  
BP 1130 - 76175 Rouen Cedex 1  
mail : cand-rouen@apec.fr

#### SAINT-ETIENNE

Le Galatée, 1<sup>re</sup> rue Lieutenant-Morin  
42000 Saint-Etienne  
mail : cand-stetienne@apec.fr

#### SAINT-JAL

3, rue d'Edimbourg  
75008 Paris  
mail : cand-sjazzare@apec.fr

#### SAINT-QUENTIN

Immeuble Plein Centre  
60, avenue du Centre  
78067 Saint-Quentin-en-Yvelines Cedex 1  
mail : cand-squenin@apec.fr

#### STRASBOURG

13, quai Kléber  
67080 Strasbourg Cedex  
mail : cand-strasbourg@apec.fr

#### TOULOUSE

"Le Sully", 1<sup>re</sup> place Occitane  
BP 7091 - 31070 Toulouse Cedex 7  
mail : cand-toulouse@apec.fr

#### TOURS

16, boulevard Séraphin  
37000 Tours  
mail : cand-tours@apec.fr

#### VALENCE

57, avenue de Lautagne  
BP 117 - 26904 Valence Cedex 9  
mail : cand-valence@apec.fr

#### Service clients

► N° Azur 0 810 805 80

DIM. APPEL... LOC...

03 800 42 700

## PRODUCTION, RECHERCHE, COMMERCIAL, INFORMATIQUE

# OÙ SONT LES OFFRES DE MA FONCTION ?

### 2. PRODUCTION, CHANTIER

- 2-1 Direction industrielle : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Figaro (L), Moniteur des TP (V)
- 2-2 Mécanique : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Figaro (L)
- 2-3 Électrique, électronique : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Figaro (L), Monde (Ma, V)
- 2-4 Chimistes, pharmacie, agro : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Figaro (L), Express (J)
- 2-5 Textile, bois, imprimerie : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Caractère (Bimensuel), Figaro (L)
- 2-6 Chef d'agence de travaux : Moniteur des TP (V), Régionaux (S/D), Figaro (L), Usine Nouvelle (J)
- 2-7 Cadre de chantier : Moniteur des TP (V), Régionaux (S/D), Figaro (L)

### 3. SERVICES TECHNIQUES

- 3-1 Direction : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Moniteur des TP (V), Figaro (L)
- 3-2 Achats, logistique : Usine Nouvelle (J), Figaro (L), Régionaux (S/D), Monde (Ma, V)
- 3-3 Méthodes, contrôle, qualité : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Figaro (L), Monde (Ma, V)
- 3-4 Maintenance, sécurité : Usine Nouvelle (J), Moniteur des TP (V), Régionaux (S/D), Figaro (L)
- 3-5 Expertise, assistance technique : Moniteur des TP (V), Usine Nouvelle (J), Argus (V), Figaro (L)

### 4. R&D

- 4-1 Direction R&D : Monde (Ma, V), Usine Nouvelle (J), Moniteur des TP (V), Régionaux (S/D)
- 4-2 Recherche, études techniques : Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Moniteur des TP (V), Figaro (L)
- 4-3 Projets, affaires : Moniteur des TP (V), Usine Nouvelle (J), Régionaux (S/D), Figaro (L)
- 4-4 Urbanisme, architecture : Moniteur des TP (V), Régionaux (S/D), Monde (Ma, V)

- 4-5 Brevets : Monde (Ma, V), Express (J), Régionaux (S/D), Figaro (L)
- 4-6 Études socio-économiques : Monde (Ma, V), Figaro (L), Régionaux (S/D)

### 5. MARKETING, COMMERCIAL

- 5-1 Direction commerciale : Express (J), Figaro (L), Régionaux (S/D), Monde (Ma, V)
- 5-2 Direction régionale et d'agence : Express (J), Figaro (L), Régionaux (S/D)
- 5-3 Marketing : Express (J), Figaro (L), Stratégies (V), Monde (Ma, V)
- 5-4 Import-export : Express (J), Figaro (L), Régionaux (S/D), Monde (Ma, V)
- 5-5 Administration des ventes : Figaro (L), Régionaux (S/D), Express (J)
- 5-6 Technico-commercial, SAV : Figaro (L), ori Informatique (V), Express (J), Régionaux (S/D)
- 5-7 Vente : Express (J), Figaro (L), Régionaux (S/D), ori Informatique (V)
- 5-8 Distribution : Régionaux (S/D), Figaro (L), Express (J), LSA (J)

### 9. INFORMATIQUE

- 9-1 Direction Informatique : ori Informatique (V), Régionaux (S/D), Figaro (L), Monde Informatique. (V)
- 9-2 Informatique de gestion : ori Informatique (V), Régionaux (S/D), Monde (Ma, V), Monde Informatique. (V)
- 9-3 Informatique industrielle : ori Informatique (V), Régionaux (S/D), Figaro (L), Usine Nouvelle (J)
- 9-4 Exploitation, maintenance : ori Informatique (V), Monde Informatique. (V), Régionaux (S/D), Monde (Ma, V)
- 9-5 Systèmes, réseaux, data : ori Informatique (V), Régionaux (S/D), Monde (Ma, V), Monde Informatique. (V)
- 9-6 Autres : ori Informatique (V), Monde Informatique. (V), Monde (Ma, V), Régionaux (S/D)

(L) lundi, (M) Mardi...

## E-CANDIDATURE SPONTANÉE

Des candidatures via Internet, c'est économique, rapide et efficace. À condition, toutefois, de tenir compte des attentes et contraintes de celui qui va réceptionner le message.

### POSTALE OU EN LIGNE, PAS DE DIFFÉRENCE SUR LE FOND

Votre candidature est un message argumenté qui n'a qu'un objectif : obtenir un entretien. N'hésitez pas, si possible, à donner à votre CV une petite touche qui valorise votre parcours par rapport au poste que vous visiez dans l'entreprise même à laquelle vous vous adressez. C'est un atout du "eCV" par rapport au CV papier.

### LA LOI DU MARCHÉ

Sur un segment tendu (beaucoup d'offres, peu de candidats), votre préoccupation sera surtout de bien cibler les entreprises qui vous intéressent. Si vous avez une forte concurrence, vous devez être particulièrement attentif à adapter votre candidature à chaque entreprise, afin de convaincre de votre motivation. Les recruteurs redoutent la facilité avec laquelle les candidats "arrosent" leurs sites et envoient des mails. De ce fait, ils sont d'autant plus attentifs à la personnalisation du dossier, même s'ils admettent une lettre de motivation plus concise, moins formelle que par courrier postal.

### TENEZ COMPTE DU RECRUTEUR

Ayez à l'esprit que votre interlocuteur n'est pas nécessairement un "pro" d'Internet. La plupart des recruteurs gèrent de la même manière candidatures en ligne et postales. Premier réflexe : imprimer. Votre dossier doit être aisément récupérable. Préférez logiciels et formats "standards", évitez les fonctionnalités avancées.

### VOTRE CV, UNE À DEUX PAGES MAXI, VA À L'ESSENTIEL.

Il est envoyé en fichier joint plutôt que dans le mail, pour une présentation plus agréable qui facilite sa lecture. Privilégiez "word" devenu quasi une norme. Vérifiez bien que votre CV est imprimable en noir et blanc sans dégradation de qualité. Pas d'arbrescences qui disparaissent à l'impression, pas de couleur claire ou ton sur ton, évitez les tramés.

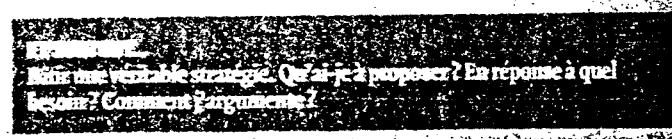
Votre message d'accompagnement, même synthétique est explicite. Précisez ce que vous recherchez. Méme abrégée, mettez une formule de politesse. Ecrire "Bonjour, Madame" ou "Bonjour, Monsieur", "c'est la moindre des choses.", commente un recruteur.

### DOUBLER PAR UN COURRIER POSTAL ?

Ce n'est pas du goût de tous. Relancer par téléphone au bout d'une dizaine de jours est plus efficace.

### ÊTRE RÉACTIF

"Quand je reçois par mail une candidature qui m'intéresse, je joins le candidat par téléphone, c'est plus personnalisé." Une pratique plus fréquente qu'on ne l'imagine. Preparez-vous donc à un premier échange téléphonique. Vous êtes rodé à vous présenter en quelques minutes.



## L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

C'est un dialogue qui implique un droit à l'information réciproque.

C'est une négociation entre partenaires décidés à trouver ensemble les conditions d'un accord satisfaisant.

### Caractéristiques

C'est le moyen d'évaluation le plus universellement répandu.

C'est un échange d'informations :

- le recruteur présente au candidat l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.
- le candidat donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion, pour lui, de défendre sa candidature avec des arguments convaincants.

Il peut être conduit selon différentes techniques :

- Directif : la direction en sera donnée par le recruteur sous forme de questions selon un plan préétabli.
- Semi-directif : c'est la conversation à « bâtons rompus ».
- Non directif : le candidat a toute liberté pour structurer l'entretien.

Il existe différents types d'interlocuteurs :

- Directeur du personnel ou responsable du recrutement de l'entreprise.
  - Conseil en recrutement. L'entretien sera plus « comportemental ».
  - Fonction responsable hiérarchique. L'entretien sera plus « technique ».
  - Dirigeant d'entreprise. L'entretien alliera le plus souvent les deux. Les formes d'entretien sont nombreuses :
  - Individuel (le face à face) : discussion libre pendant une ou plusieurs heures.
  - Entretiens en chaîne : dialogues successifs avec plusieurs personnes non identifiées de prime abord.
  - Entretien face à un groupe : confrontation simultanée avec plusieurs interlocuteurs.
  - Entretien collectif : réunion de plusieurs candidats participant à un débat sur un thème admis par tous.
- Il peut prendre toutes les formes possibles et imaginables, surtout la deuxième fois (déjeuner, visite d'usine, exposé par le candidat, etc...).
- Il est parfois complété par une série de tests ou une analyse graphologique.

## L'ENTRETIEN DE GROUPE

*C'est le plus difficile des entretiens. Il a pour but de vous informer sur le poste à pourvoir, mais aussi de vous tester dans une situation de concurrence et de vérifier vos capacités à travailler en équipe.*

### ■ Se préparer à l'entretien

Mieux vaut toujours se préparer à l'éventualité d'un entretien de groupe, les entreprises ne le spécifiant pas toujours à l'avance. Vous pouvez être convoqué à un simple rendez-vous et découvrir une fois sur place qu'il s'agit en fait d'une réunion collective. Les objectifs visés à travers l'entretien de groupe sont multiples et dépendent du poste à pourvoir. S'il s'agit du recrutement d'un commercial (un cas assez fréquent), on essayera d'évaluer votre capacité de conviction et votre ascendant au milieu de vos collègues.

Mais attention ! Il ne s'agit pas de chercher à couper la parole de vos concurrents dans le seul but de vous mettre en avant. Il faut d'abord vous montrer persuasif. S'il s'agit d'un poste à responsabilité, on jugera en premier lieu votre charisme et votre capacité à emporter l'adhésion des autres. Là encore, pas d'agressivité ni de prises de paroles intempestives. Pour des postes de communication axée sur les ressources humaines, on remarquera peut-être celui qui se montre le plus attentif et le plus diplomate.

### ■ Le déroulement de la séance

Comment se déroule l'entretien ? En général, une dizaine de personnes sont convoquées. Plusieurs personnes de l'entreprise ou des consultants (souvent le responsable du recrutement assisté d'un psychologue) participent à la séance. Dans certain cas, un observateur peut venir se mêler à la discussion du groupe sans décliner son identité, au risque d'être confondu avec les candidats. Ensuite, plusieurs scénarios sont possibles : l'animateur de la séance peut brièvement décrire les postes à pourvoir et demander à chacun de se présenter, en mettant en avant, par exemple, ses points forts et ses points faibles. Des questions peuvent être posées sur l'actualité. Un débat est alors lancé. A chacun de réagir. Pour des commerciaux, des situations de vente peuvent être simulées, mettant chacun dans la peau de l'acheteur, du vendeur ou de l'observateur. Il peut s'agir également d'études de cas. Enfin, le début d'une histoire imaginaire peut être raconté. Charge aux candidats de lui donner une suite. Dans tous les cas, sachez que ce que vous direz importe autant que la façon dont vous le direz. L'évaluation psychologique est primordiale. Il faut donc savoir prendre des risques. Mais ne dramatissez pas l'entretien de groupe. Il n'est pas toujours fondamental dans le processus de recrutement.

## Objectifs

**Pour le recruteur :**

Vérifier que le profil du candidat correspond bien au profil défini pour le poste.

Evaluer la capacité d'intégration du candidat à l'entreprise.

**Pour le candidat :**

Vérifier que le poste et l'entreprise l'intéressent,

Convaincre son interlocuteur qu'il est « l'homme de la situation » (que son profil est le bon et qu'il est motivé) ; en deux mots : être recruté.

## Démarche

Accepter toutes les entrevues qui vous sont proposées au cours de votre campagne de recherche d'emploi : elles constituent un bon entraînement à la pratique de l'entretien.

Avant de vous rendre à un entretien, le confirmer par courrier ou par téléphone.

**Vous faire préciser :**

date, heure, lieu de l'entretien,

nom et fonction de la personne qui vous recevra,

frais de déplacement (éventuellement).

**Préparer vos entretiens :**

Bien connaître votre curriculum vitae et être en mesure de justifier votre itinéraire professionnel.

Relire la proposition d'emploi avant le premier entretien.

Se remémorer toutes les informations déjà fournies oralement ou par écrit (vous avez intérêt à garder un double).

- Compléter votre information sur l'entreprise et sur la (ou les) personne(s) qui vous convoque(nt).

- Préparer votre arsenal de questions concernant l'entreprise, son organigramme, son style, le poste, le profil du candidat; votre arsenal de réponses concernant les entreprises dans lesquelles vous avez occupé des responsabilités, vos fonctions, votre profil, etc.

- Vous entraîner à être à « l'écoute » d'autrui, c'est-à-dire, à être attentif, observateur et disponible.

- Vous préparer à répondre à une demande de références.

- Vous munir d'un bloc notes, de votre curriculum vitae, de vos diplômes, certificats de travail et éventuelles références.

- Soigner votre tenue et arriver à l'heure.

**Pendant l'entretien :**

- Être soi-même, ne pêcher ni par excès de modestie ni par excès de prétention.

- Être détendu.

- Répondre clairement et avec précision aux questions qui vous seront posées.

- Ne pas hésiter à questionner votre (ou vos) interlocuteur(s).

- Ne pas hésiter à reformuler une question mal comprise.

- Écouter attentivement.

- Prendre des notes.

- Respecter les silences... (ils en disent parfois long).

- Ne pas « raconter son histoire » mais répondre aux attentes de l'autre. Se « projeter » dans le poste.

**A la fin de l'entretien : savoir conclure**

- Ne jamais partir sans avoir fait le point exact de la situation et sans vous être informé de la suite qui lui sera donnée.

**L'entretien achevé :**

- Noter les principaux points abordés, les questions qui vous ont mis en difficultés ou celles qui vous ont permis de faire valoir vos atouts.

- Confirmer votre intérêt pour le poste.

- Refuser si besoin est.

## Efficacité

### Pour le candidat

- L'entretien, en tant que moyen de sélection, est un point de passage obligé :
  - pour négocier les conditions de votre recrutement,
  - pour connaître vos chances d'intégration et vos possibilités d'évolution dans l'entreprise,
  - pour vérifier que le poste décrit dans l'annonce vous intéresse réellement,
  - pour rencontrer votre futur responsable hiérarchique,
  - pour être recruté.

### Pour le recruteur

- L'entretien est également un point de passage obligé :
- pour apprécier le comportement et la personnalité du candidat,
- pour apprécier ses compétences
- pour négocier les conditions matérielles du contrat de travail

## Sources d'information

Participer à une journée de travail sur les techniques de recherche d'emploi ; le thème de l'entretien de recrutement y est abordé.

Participer à un atelier « Entretien ».

Se documenter, en particulier sur l'entreprise, dans les centres de documentation en consultant les annuaires, les revues, la presse, etc. (Voir fiche « Annonce offre d'emploi »).

Constituer un dossier : bilan, catalogue, notice, publicité, etc...

Consulter un conseiller de l'APEC pour faire le point des entretiens que vous avez déjà passés et qui n'ont pas abouti.

## Points clés

- Si vous êtes convoqué, c'est qu'à priori, vous intéressez l'entreprise : ne vous présentez pas en vaincu, vous réduirez vos chances d'aboutir.
- Préparez méthodiquement vos entretiens.
- Soyez positif. Ne parlez que de ce que vous avez.
- Sachez écouter votre interlocuteur et identifier ses attentes avant de vous lancer dans une argumentation.
- Soyez vous-même.

N.B. Cette fiche est un aide mémoire que vous pouvez vous procurer à l'issue des réunions de recherche d'emploi ou d'un entretien de conseil professionnel. Elle n'a pas vocation à traiter de l'ensemble du sujet mais de faire un bref rappel d'éléments qui sont largement développés au cours de ces réunions ou entretiens.

# "500 réponses aux questions des recruteurs" Séline Manceau, Ed. l'Etudiant. (Extraits)

## QUESTIONS DE PERSONNALITÉ

### Votre milieu familial

Quelle est la profession de vos parents ? • Avez-vous des frères et sœurs ? • De quelle région êtes-vous originaire ? • Quelle est votre situation familiale ? • Quelle est la profession de votre conjoint(e) ? • Avez-vous des enfants ? • Envisagez-vous d'avoir prochainement des enfants ?

### Votre vie extra-professionnelle

Quels sont vos centres d'intérêts ? • Quel est le dernier livre que vous avez lu ? • Quel est le dernier film que vous avez vu au cinéma ? • Quel est l'événement qui vous a le plus marqué(e) ces derniers mois ? • Quelle est la personne que vous estimatez / qui vous a marqué(e) le plus ? • Lisez-vous régulièrement la presse ? • Vous intéressez-vous aux nouvelles technologies de l'information ? • Possédez-vous un ordinateur personnel ?

### Votre tempérament

Quelles sont vos qualités ? • Quels sont vos défauts ? • Quelle est votre principale caractéristique ? • Que pourriez-vous améliorer dans votre personnalité ? • Estimez-vous avoir de la chance ? • Êtes-vous ambitieux(se) ? • Qu'est-ce qui vous fait avancer dans la vie ? • Quel est votre signe astrologique ? • Fumez-vous ? • Êtes-vous en bonne santé ? • Que ne supportez-vous pas ? • Que faites-vous pour votre perfectionnement / évolution ?

## QUESTIONS DE FORMATION

### Le choix de vos études

Pourquoi avez-vous choisi cette formation ? • Que pensez-vous de votre formation ? • Et si c'était à refaire ? • Comment expliquez-vous votre cursus décousu ? • Pensez-vous que votre formation soit en adéquation avec le métier auquel vous postulez ? • Pourquoi arrêtez-vous vos études à ce stade ? • Envisagez-vous de reprendre un jour des études ? • Êtiez-vous impliqué(e) dans la vie associative de votre établissement ? • Comment avez-vous financé vos études ?

### Études courtes ou longues :

#### vos choix en question

Pourquoi ce choix d'études courtes ? • Pourquoi avez-vous choisi de préparer un BTS / un DUT ? • Pourquoi avez-vous continué vos études après votre BTS / DUT ? • Pourquoi avez-vous choisi l'université ? • Pourquoi avoir choisi cette école ? • Pourquoi avoir choisi de faire une école d'ingénieurs / de commerce directement après le bac ?

### L'étendue de vos connaissances

Quelles étaient vos matières préférées ? • Quel est votre niveau en langues ? • Avez-vous effectué des séjours à l'étranger ? • Pouvez-vous poursuivre cet entretien en anglais ?

## QUESTIONS D'EXPÉRIENCE

### L'analyse critique de votre expérience

Avez-vous effectué des stages / des petits boulots ? • Comment avez-vous trouvé vos stages / jobs ? • Que vous ont apporté vos précédentes expériences ? • Qui connaissez-vous au service marketing de chez Dupont et Dupont ? • Que pensez-vous de votre ancien patron ? • Avez-vous déjà travaillé sous la direction d'une femme ? • Pourriez-vous prendre la place de votre supérieur ? • Auprès de quelle personne puis-je prendre des références sur vous ? • Quel est votre plus mauvais souvenir professionnel ? • Quel est votre meilleur souvenir professionnel ? • Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre ?

### La gestion de votre carrière

Pour quelles raisons avez-vous choisi ce métier ? • Si vous n'aviez pas choisi ce métier, qu'auriez-vous fait ? • Où en êtes-vous de votre recherche d'emploi ? • Pourquoi êtes-vous au chômage depuis si longtemps ? • Pour quelle(s) raison(s) quittez-vous votre employeur ? • Pourquoi avez-vous changé aussi souvent / rapidement d'entreprises ? • Pourquoi souhaitez-vous changer d'orientation professionnelle ? • Comment imaginez-vous votre situation professionnelle dans cinq ans ?

## QUESTIONS D'ADÉQUATION

### La connaissance de l'entreprise

Connaissez-vous notre entreprise ? • Pourquoi avez-vous contacté notre entreprise ? • Comment vous êtes-vous informé(e) sur notre entreprise ? • Que pensez-vous apporter à notre entreprise ?

### La connaissance du poste

Pourquoi avez-vous répondu à cette annonce ? • Qu'est-ce qui vous attire dans le poste proposé ? • Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour occuper ce poste ? • Quelles sont, selon vous, les principales difficultés de ce poste ? • Ne pensez-vous pas être trop jeune pour ce poste ? • Ne pensez-vous pas être trop diplômé(e) / pas assez diplômé(e) pour occuper ce poste ? • Quelles sont vos prétentions salariales ? • Avez-vous des questions à poser ? • Y a-t-il une question que vous auriez aimé que je vous pose ?

### Vos qualités professionnelles

Comment vous organisez-vous dans votre travail ? • Aimez-vous travailler en équipe ? • Avez-vous déjà dirigé / encadré des personnes ? • Avez-vous déjà assumé des responsabilités ? • Quelle est votre disponibilité ? • Êtes-vous mobile ? • Comment vous adaptez-vous dans un pays / une région / une ville nouvelle ? • Donnez-moi trois raisons pour me convaincre de vous embaucher ? • Que pensez-vous de / Êtes-vous intéressé(e) par ma proposition ? • Comment avez-vous perçu cet entretien ?

**2 CADRES INFIRMIERS HF**  
SETE → VOIR TEXTE  
L'ARPAD, association loi 1901, en plein développement, gestionnaire de 14 maisons de retraite médicalisées, recherche 2 Cadres Infirmiers pour 2 de ses établissements de 60 studios basée à SETE. Sous la responsabilité directe du Directeur, vous encadrez et animez les équipes afin de mener les actions nécessaires pour garantir la qualité de vie et de soins des résidents au quotidien. Notamment, vous participez à l'élaboration et à la mise en place du projet d'établissement, vous organisez et encadrez les personnels infirmiers, aide soignants et auditrices de vie et assurez la mise en place et le suivi des plannings de travail et de présence des équipes. Poste obligatoire. Diplôme de cadre souhaité. Forte motivation gériatrique ; Capacités relationnelles, managériale et d'organisation. Salaire selon CCN 51 (reprise ancienne). Candidature s/re MM SETE/Apc : ARPAD- 103, BLD HAUSSMANN - 75008 PARIS  
→ 570 3954/5104/1781

## CONDUIRE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Vous avez pré sélectionné un candidat ; votre objectif tout mettre en œuvre pour vérifier qu'il présente le meilleur compromis entre les compétences nécessaires pour le poste et l'intégration dans l'entreprise.

### VOTRE SCHÉMA : TROIS SÉQUENCES À RESPECTER

#### 1 - ACCUEIL DU CANDIDAT

Les trois premières minutes sont décisives pour la qualité et la richesse de l'échange. Les premières impressions sont déterminantes pour vous comme pour le cadre que vous recevez ; le candidat vous observe autant que vous-même l'observez, et en retire une première appréciation, un premier jugement. Il faut le mettre à l'aise et en confiance en soignant l'accueil et la logistique pour une conversation privée.

##### Points clefs :

- être ponctuel et accueillir personnellement le candidat,
  - s'installer dans un espace tranquille,
  - bannir si possible, le rempart du bureau, ou alors qu'il soit net et agréable,
  - vous présenter simplement et clairement : votre fonction, votre rôle dans l'entreprise,
  - ne pas être dérangé, la ligne téléphonique est basculée, votre portable éteint, les entrées sorties de collègues impossibles,
  - exposer le déroulement et l'objectif de l'entretien,
  - être positif et chaleureux,
  - rester convaincu que piéger le candidat n'apporte pas grand chose et ne permet pas de mieux le connaître.
- Il risque au contraire de se braquer et vous passerez à côté d'informations importantes. Adopter une attitude franche et constructive incite le candidat à faire de même, ce qui favorise une atmosphère d'objectivité.

#### 2 - L'ÉCHANGE D'INFORMATIONS : deux formules possibles

##### => Interview du candidat et présentation du poste en second lieu

##### AVANTAGES

- pas de risque que le candidat adapte sa présentation en fonction de la vôtre,
- il vous sera plus facile de vendre le poste.

##### INCONVÉNIENTS

- si le poste ne l'intéresse pas il y aura eu perte de temps,
- le candidat risque d'être frustré, s'il éprouve le sentiment qu'on ne veut pas l'informer,
- il vous sera plus difficile de présenter le poste de la même manière à tous les candidats.

##### POINTS CLÉS

- utiliser la reformulation pour vous assurer que vous avez bien compris ce que vous dit votre interlocuteur,
- faire un exposé bref et structuré de l'entreprise et du poste,
- inviter le candidat à poser des questions et y répondre clairement,
- lui demander à la fin de votre exposé d'en pointer les éléments significatifs pour lui,
- rester attentif, observateur et disponible.

##### => Présentation du poste et interview du candidat

##### AVANTAGES

- vous pouvez faire une présentation identique pour tous les candidats,
- vous pouvez évaluer les capacités du candidat à intégrer les exigences du poste, telles que vous les avez présentées et donc à s'adapter à une situation nouvelle,
- cette démarche met le candidat en confiance, lui vous a déjà fourni des informations (CV et lettre) et il apprécie la réciprocité.

##### INCONVÉNIENTS

- risque de monopoliser trop de temps (pour peu que le cadre pose beaucoup de questions),
- ne permet pas de savoir ce que le candidat a retenu de l'annonce, ni d'apprécier s'il a fait des démarches pour se renseigner sur l'entreprise,
- le candidat peut orienter sa communication et omettre de communiquer certaines informations.

##### POINTS CLÉS

- vérifiez que vous avez toutes les informations que vous souhaitez.

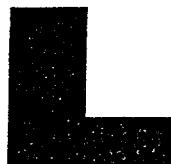
#### 3 - LA CONCLUSION

Donner si possible votre synthèse de l'entretien au candidat et bien définir les étapes ultérieures. Vous pouvez éventuellement faire visiter votre entreprise et lui faire rencontrer certains collaborateurs. Assurez-vous que vous avez répondu à toutes ses questions, observez l'attitude du candidat en fin d'entretien ; pour lui l'épreuve est terminée, il est plus naturel. Enfin, n'oubliez pas de le remercier, et mettez vous d'accord sur la suite et le calendrier, qui recontacte qui, pourquoi, quand ?

**Après l'entretien** • Il est très important de faire un bilan de chaque candidature en rédigeant, dès la fin de l'entretien, votre compte rendu (grafez une photo cela favorise la mémorisation), et de positionner le candidat par rapport aux autres que vous avez reçus, ses plus ses moins. si vous manquez d'éléments pour décider vous pouvez avoir recours à d'autres méthodes d'évaluation (tests, graphologie pour les plus courants. Si sa candidature n'est pas retenue, l'informer dans les meilleurs délais.

# SORTIR GAGNANT DU TRI ÉLEC LES SECRETS D'UN e-CV RÉUSSI

**Multiplication des candidatures oblige, aujourd'hui votre CV électronique n'est plus lu, mais trié de façon automatique. De nouveaux logiciels y sélectionnent des mots-clés et le stockent dans des bases de données. Des viviers dans lesquels les recruteurs puisent selon leurs besoins. Tour d'horizon des méthodes utilisées et conseils pour passer cette première sélection numérique.**



icencié à l'automne 2002, Daniel, la trentaine récente, passe de longs mois à envoyer son CV électronique à une multitude d'entreprises. Sans recevoir de réponse intéressante, mis à part quelques accusés de réception standards. Certes, le marché de l'emploi n'est guère florissant, mais son profil d'ingénieur commercial et son expérience auraient dû lui permettre de décrocher au moins quelques entretiens. Bizarre, fait-il remarquer à un ami, qui lui recommande de prendre conseil auprès d'un consultant en recrutement. "Recommencez votre recherche à zéro en refaisant votre e-CV pour l'adapter aux entreprises que vous vissez, et vous verrez", lui souffle alors le consultant.

Notre ingénieur s'exécute. Il remet à plat son CV mais aussi sa façon de remplir les formulaires en ligne des entreprises. Résultat: "J'ai commencé à recevoir des réponses de recruteurs." Mieux, l'un d'eux, qui s'apprétrait à publier une annonce et qui faisait une recherche dans les CV déjà reçus, repère son dossier. "Mon CV correspondait exactement à tous ses critères de recherche. Il est sorti premier de la liste, avec un score de 99 %", se souvient l'ingénieur, qui a signé depuis un contrat à durée indéterminée au sein du service marketing de cette grande entreprise agroalimentaire, son secteur de prédilection.

Ce dénouement heureux ne tient pas du miracle mais s'explique évidemment par une meilleure présentation de sa candidature. "Dans le CV que j'envoyais auparavant, j'insistais sur mon expérience d'ingénieur commercial

mais sans utiliser les termes dont se servent les DRH pour faire leurs recherches en bases de données. Par exemple, le document ne comportait pas le mot marketing, et je ne mentionnais pas non plus le secteur agroalimentaire", reconnaît aujourd'hui Daniel.

**Touche "bon profil".** CQFD : pour gagner au loto du recrutement électronique désormais automatisé, mieux vaut adapter sa candidature aux nouveaux modes, voire aux nouveaux codes de sélection. Car les règles du jeu ont changé: finis les jolis petits CV laconiques d'antan, envoyés par courrier papier et qui s'entassent sur les bureaux du service recrutement avant de finir généralement à la poubelle. Aujourd'hui, les DRH sont eux aussi soumis à la dure loi du rendement. Les candidatures électroniques alimentent désormais de gigantesques bases de données dans lesquelles les recruteurs puisent au gré de leurs besoins, à l'aide d'outils de sélection automatisés. Ces nouveaux systèmes, véritables usines à CV, sélectionnent les "bons profils", en lieu et place des recruteurs, qui se contentent de lire les dossiers issus de leur recherche.

La formulation des expériences professionnelles ou des compétences acquises devient alors déterminante: le CV gagnant mentionne très précisément les termes correspondant au poste convoité et utilise le vocabulaire particulier de l'entreprise visée (lire notre encadré "Comment rédiger son CV électronique" page 18). Avantage: le vivier laisse toutes ses chances au candidat de sortir un jour du lot, pour peu qu'il ait

# TON CV ÉLECTRONIQUE

Alain Martin  
10, rue des Templiers  
75000 Paris  
Tél : 01 78 98 99 23  
30 ans

## RESPONSABLE COMMERCIAL

6 ans d'expérience commerciale  
3 ans de management d'équipe  
Bilingue anglais

### EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

Depuis 2000 Société Lambda Directeur de Clientèle

#### Missions :

- Prospection et développement d'un portefeuille clients dans le secteur de la Grande Distribution et de l'Agroalimentaire.
- Commercialisation d'outils de promotion des ventes auprès de grands industriels présents en Grandes et Moyennes Surfaces.
- Recrutement, formation et encadrement d'une équipe de 3 commerciaux.

#### Résultats :

- Chiffre d'affaires généré par an : en moyenne + 11% de l'objectif annuel, soit sur 2002 : 120 K de chiffre d'affaires.
- Répartition chiffre d'affaires : 80% renouvellement clients, 20% nouveaux clients.

#### De 1997 à 1999 Société Dupont Chef de secteur

#### Missions :

- Gestion du secteur de l'Ile de France.
- Vente de produits de télécommunications (téléphone et abonnements), accessoires téléphonie, appareils photo numérique auprès de magasins spécialisés.
- Gestion de 2 enseignes de la GD, Leclerc et Auchan.
- Mise en place d'animations, opérations de promotion (TG, entrées de magasins) et contrôle du respect des accords négociés.

Résultat : augmentation du chiffre d'affaires : + 18% par an.

### COMPÉTENCES

Management Sectorielles	Expérimenté
Produits Services	Grande Distribution, Agroalimentaire, GMS
Anglais	Expert en produits liés aux Télécoms
Microsoft Office	Expert en promotion des ventes en GMS pour la GD et l'Agroalimentaire
	Bilingue
	Maîtrise

### FORMATION

1997 BTS Action Commerciale - ABC à Versailles  
1995 Bac B au lycée Jules-Ferry, à Versailles

### ACTIVITÉS EXTRA-PROFESSIONNELLES

Sport	Membre actif d'un club de foot et encadrement de l'équipe des minimes.
Voyage	Compétition de tennis, classement : 15-2
Culture	Organisation d'un voyage par an pour découvrir un pays étranger (Afrique du Sud, Argentine, Japon) Fan du cinéma anglo-saxon (Frears, Hitchcock, Scorsese) Littérature russe (Dostoïevski, Tchekhov, Tolstoï)

### RESPONSABLE COMMERCIAL

Le titre du CV est sans conteste l'information la plus importante du document. Soit il résume l'ensemble du parcours professionnel, soit il indique le poste visé par le candidat. Dans les deux cas, préférer le terme le plus générique possible (responsable commercial) est moins restrictif que directeur clientèle correspondant à ce qu'indiquera probablement le recruteur dans son moteur de recherche. Attention cependant à ne pas surévaluer les compétences.

### Accroche

Placées sous le titre, ces informations essentielles constituent une bonne "accroche". Dès le premier coup d'œil sur le CV, le recruteur dont l'outil de recherche aura pêché votre document enregistrera immédiatement les points forts : expérience, encadrement, langue, par exemple.

### COMPÉTENCES

Les compétences sont ici classées par thèmes afin de donner plus de clarté à la lecture. C'est également une façon d'être repéré à partir d'autres mots que ceux utilisés dans le paragraphe "expérience professionnelle". Incontournables, les rubriques "secteur", "langues" et "informatique" font souvent l'objet de recherches. Pour les autres, adapter selon le contexte du métier et des expériences.

### ACTIVITÉS EXTRA-PROFESSIONNELLES

La rubrique n'est pas obligatoire mais fortement recommandée ! C'est l'occasion de faire valoir la personnalité, et d'insérer une fois de plus quelques mots clés importants : "encadrement", "compétition"... Outre les capacités de management, ces mots démontrent une personnalité active et motivée. Certains sports véhiculent des valeurs très fortes. Des entreprises vont favoriser les pratiquants d'un sport spécifique.

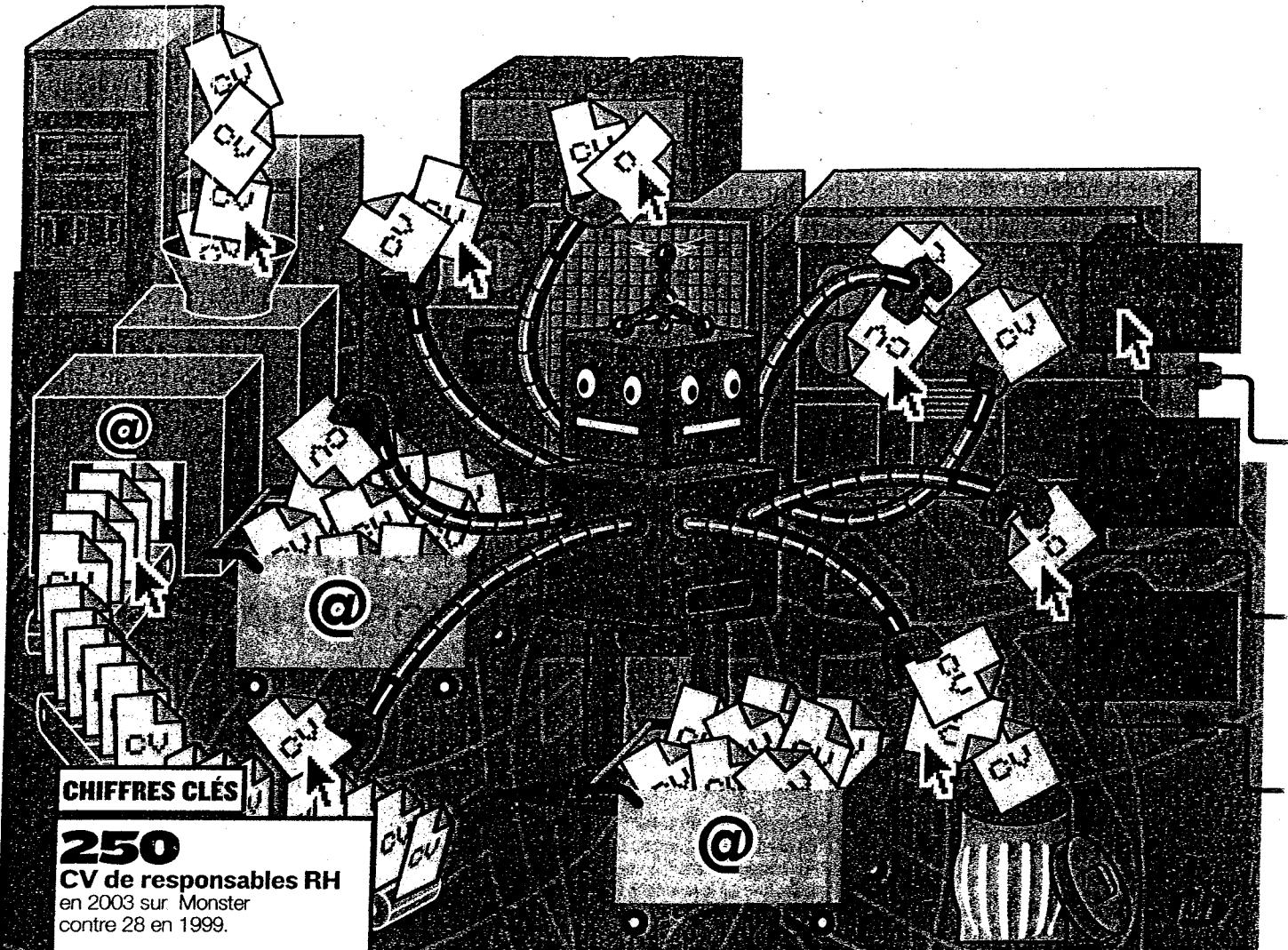
### Voyages

Les destinations peuvent faire partie des critères de recherche. Elles démontrent également la mobilité à l'international ainsi que la capacité à monter un projet.

### Culture

Quitte à mentionner cette rubrique "classique", autant la détailler pour en prouver la véracité. Ces détails peuvent accessoirement fournir des thèmes de discussions extra-professionnelles lors de l'entretien.

# IONIQUE



ILLUSTRATIONS PHONG

**250**

**CV de responsables RH**  
en 2003 sur Monster  
contre 28 en 1999.

**35 000**

**CV par mois**

C'est ce que reçoivent les grandes entreprises comme Siemens, Danone ou France Télécom. Les grandes PME, elles, en comptent en moyenne 15 000 par an.

**47 000**

**CV datant de moins de deux mois**

C'est ce que contient le site de l'Apec "Candidapec". 1200 recruteurs y effectuent quelque 800 requêtes par jour. Monster compte 680 000 CV au niveau mondial, conservés un an dans la base.

**70 %**

**des cadres**  
postulent via Internet.

méticuleusement renseigné les éléments de son dossier. "La relation avec le recruteur s'inverse : c'est lui qui contacte le candidat parce qu'il est intéressé", considère Isabelle Noir, responsable de la communication de Monster France. A terme, les usines à CV transforment le chercheur d'emploi ponctuel en candidat potentiel permanent. Une révolution dans le monde du recrutement autant que dans la gestion de carrière.

**Désengorgement.** Seule ombre au tableau, et non des moindres : rares sont les entreprises qui jouent la transparence dans ce domaine. "Nous allons examiner votre candidature avec attention", indique pudiquement le site de Danone. Mais celui-ci ne précise nulle part que ce premier examen est effectué... par un robot informatique! Difficile dans ces conditions

de s'adapter aux règles d'un jeu inconnu.

Ce sont les informaticiens qui, en premiers cobayes du système, ont vécu l'introduction de ces outils. Au moment même où le marché de l'emploi se retourne brutalement, mi-2001, les sociétés de services informatiques (SSII) innoveront en automatisant massivement la gestion de CV, basée sur les fameux viviers. Annonces prétextes, tri automatique, entretiens avec les dix meilleurs candidats et... stockage des bons dossiers dans un tiroir électronique, pour le cas où. Cette première utilisation massive des viviers n'a pas plaidé en leur faveur.

Cela n'a bien sûr pas empêché la généralisation de ce mouvement d'automatisation aux grandes entreprises. Il faut dire que ces outils tombent à point nommé pour les directions des ressources ►

► humaines. Les DRH sont pris en tenaille entre la croissance fulgurante du nombre de candidatures, générant de terribles engorgements de leur service, et des budgets serrés ou en baisse. "Les outils numériques se sont imposés logiquement : les DRH ne peuvent plus faire le tri manuel des candidatures lorsqu'ils reçoivent quelque 300 réponses à une seule annonce", considère Laurent Schwartz, DG du cabinet de recrutement Sigmund.

Autant donc confier cette sélection aux logiciels, dont les éditeurs affirment qu'ils ont la capacité de trier et de hiérarchiser plusieurs centaines de CV à l'heure, selon des critères dits objectifs : niveau de diplôme, expérience, secteur d'activité. "Sur les dix premiers CV retenus, on peut alors faire un vrai travail de sélection et on reçoit les cinq meilleurs", poursuit Laurent Schwartz. Adeptes des outils mis à leur disposition sur les sites

## **Les logiciels trient et hiérarchisent des centaines de e-CV à l'heure**

de recrutement (Apec.fr ou Monster.fr, notamment), les entreprises passent rapidement à la vitesse supérieure en intégrant ces usines dans leurs propres systèmes d'information. Le fourmillement de l'offre de logiciels<sup>(1)</sup> en la matière en a poussé plus d'un à développer ses propres solutions en interne. La quasi-totalité des grandes entreprises – France Télécom, Renault, Total, Siemens, Danone ou encore Toshiba, pour n'en citer que quelques-unes – dénichent déjà leurs candidats dans leurs bases de données de CV internes quotidiennement alimentées. Le groupe Lagardère, de son côté, a industrialisé son processus de recrutement à l'aide du produit commercialisé par Monster. Annonçant clairement la couleur aux candidats, la base centralise l'ensemble des candidatures pour toutes les filiales, hormis EADS. Lagardère fournit d'ailleurs sur son site un guide d'une rare qualité pour les chercheurs d'emploi...

Ce sont aujourd'hui les PME qui étudient et installent les outils leur permettant de fluidifier le nombre croissant de CV entrants. Une récente enquête<sup>(2)</sup> souligne ainsi que "pour 80 % des entreprises européennes, le recrutement en ligne constitue la grande priorité des services de gestion des ressources humaines". Et comme le mouvement est inéluctable, autant en prendre rapidement la mesure ►

# **COMMENT RÉDIGE**

**A**vec la généralisation du tri automatique des CV électroniques, le succès de vos candidatures passe d'abord par l'adaptation de votre curriculum vitae aux nouveaux outils et processus de recrutement. Les conseils en la matière sont malheureusement trop rares : outre l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), dont le métier consiste à conseiller les cadres dans la gestion de leur carrière et de leur recherche d'emploi, seuls

quelques sites de recrutement publient une rubrique "Aide" à cet effet. Chez Monster, Isabelle Noir, responsable de la communication pour la France, prodigue inlassablement ses conseils aux candidats. Structure générale, choix des mots, synonymes, elle nous confie ici ses recettes, notamment à travers l'exemple d'un CV dont les formulations ont été revues et corrigées afin de multiplier les chances d'être sélectionné par les outils intelligents. Mais avant même de commençons à s'interroger sur le sens des termes, il faut rappeler certaines évidences. Attention à l'orthographe, à la syntaxe, à l'exactitude des coordonnées. Revenez ! Les recruteurs sont souvent frappés par le nombre de CV contenant d'énormes coquilles. Vais-je point. Et inutile de falsifier ou de gonfler les expériences ou compétences. Sur Internet, le mensonge ne pardonne pas : on ne sait jamais ce que va lire le CV. ■

## **LES FORMULES QUI MULTIPLIENT VOS CHANCES**

### **EXPERIENCES PROFESSIONNELLES**

#### **Directeur**

Si le recruteur recherche un directeur commercial, ce CV fera partie des dossiers sélectionnés (en recherche plein texte) puisque les deux mots y figurent.

#### **Missions - Résultats**

En permettant de structurer les informations sur chaque expérience, ces rubriques facilitent la lecture par le recruteur. Et prouvent une certaine maturité dans l'analyse de son propre parcours.

#### **Prospection**

Si le recruteur recherche un commercial de type "chasseur", il est important d'indiquer un tel mot ("prospection") qui figurera probablement dans les critères de sélection.

#### **Grande distribution et agroalimentaire**

Le secteur d'activité figure au deuxième rang derrière le titre général dans les critères de recherche utilisés par les recruteurs. Il est donc essentiel de bien les mentionner, surtout si le candidat souhaite poursuivre dans la même branche.

#### **Grandes et moyennes surfaces**

Faut-il employer des abréviations dans un CV ? Il paraît plus prudent d'indiquer au moins une fois dans le document l'expression en toutes lettres : grandes et moyennes surfaces. Une fois que l'expression a été développée dans le CV, on peut alors utiliser un sigle, comme c'est le cas dans le paragraphe "chef de secteur" où le candidat utilise "GD" (grande distribution) pour gagner un peu d'espace. Le cas

de "TG" est à part : "tête de gondole" est un terme très spécialisé qui ne fera pas l'objet d'une recherche automatique, son abréviation n'est donc pas gênante.

#### **Ile-de-France**

Cela indique l'importance du secteur considéré. Accessoirement, donne une information sur la localisation géographique, qui sera repérée par les outils de sélection.

#### **Produits**

La liste des produits montre une bonne connaissance du métier. Ces précisions peuvent parfois être reportées lors d'une sélection par mots clés, si le recruteur demande à son outil de recherche de sélectionner des CV mentionnant tel ou tel produit.

#### **Leclerc et Auchan**

Fondamental si vous visitez la concurrence ou les partenaires. Les recruteurs n'hésitent évidemment pas à rechercher dans leur vivier de CV ceux qui connaissent les entreprises concurrentes !

#### **Animation et promotion**

Ces termes peuvent être utilisés comme critères de recherche pour cibler des commerciaux capables d'animer des équipes pour le premier, et d'évoluer vers le marketing pour le deuxième.

#### **FORMATION**

En général, les systèmes traduisent automatiquement le titre du diplôme en nombre d'années d'études. Les diplômes étrangers, indiquer les équivalences et éventuellement les options dominantes.

# **LESSITES DE CV PAYA**

Débourser plusieurs euros sur Internet pour donner un nouveau look à son curriculum vitae, l'idée est séduisante. Mais encore faut-il en tirer un bénéfice. Ce qui est loin d'être toujours le cas...

**T**ransformer un curriculum vitae tristounet en machine à décrocher des entretiens pour moins de 5 euros ? C'est ce que promettent de nombreux sites Web. Il suffit de s'inscrire et de souscrire à l'un des services sur Internet qui fournissent modèles de CV et conseils, et garantissent des résultats. Le principe même de ces entreprises est astucieux puisqu'il s'agit, en payant une modique somme, d'accéder à des dizaines d'exemples téléchargeables. Une économie, à première vue séduisante par rapport à l'achat d'un logiciel ou d'un livre consacré au sujet. Le problème, c'est que la qualité de service n'est pas toujours au rendez-vous. La Toile est jonchée de ce type de sites. Il suffit de lancer une recherche avec les mots "modèles de CV" pour être orienté vers des dizaines de pages Web. Certaines se contentent de renvoyer l'internaute vers des partenaires, comme 100CV.com, parfois affichés en marque blanche, c'est-à-dire sans indiquer leur véritable source.



ABR 2005 5

tout bonnement de modèles graphiques. Rares sont ceux qui apportent une réelle valeur ajoutée sur le contenu. Mises à part quelques exceptions, ces services "low-cost" correspondent à l'image qu'ils ont auprès des candidats avertis : des attrape-nigauds. Et si certains démontrent leur efficacité, d'autres, beaucoup trop nombreux, semblent avoir été conçus par des professionnels peu scrupuleux. ■

**Corinne Zerbib, avec  
Florence Le Goff (Alias Presse)**

[www.guide-cv.com](http://www.guide-cv.com)

#### **Scanning Testis**

#### Bureau du tact :

Brix réglement payé :

*Sans conteste le plus sérieux et le plus fourni. Le kit CV comprend notamment un véritable guide en 32 pages pour créer son CV, d'une qualité plus qu'honorables. Ainsi qu'une quarantaine de modèles de CV. Une liste de verbes d'action à utiliser, une aide au bilan professionnel, une méthodologie d'entretien... la liste des outils et services est longue et fournie. Le tout dans un seul et même kit. Attention tout de même à télécharger les éléments rapidement. Les codes sont valables 45 minutes. Une durée cependant suffisante pour tout récupérer.*

[www.cvconseils.com](http://www.cvconseils.com)

### **Service testé : services de DV**

Durée du test : 150 min

Prix réellement payé : 227 €

Réalisé par un "vrai" consultant, le site CV Conseils vaut le détour. Ne serait-ce

professionnel. Beaucoup plus techniques, les travaux actuels du consortium HR-XML<sup>(4)</sup> permettront probablement de dégager des normes communes et d'établir des "moyens standardisés et pratiques d'échange d'informations concernant les compétences dans des contextes professionnels variés".

En attendant les résultats de ce "travail de titan", selon les termes de Bruce Roch, mieux vaut utiliser un maximum de synonymes dans la description des missions réalisées et de leurs résultats. "En fait, pour réussir, il suffit de se mettre dans la peau de quelqu'un qui fait une recherche sur Google", conseille Olivier Gaultierotti, responsable produits chez Monster France. Vente, client, commercial, marketing, responsable, manager, encadrement... la moindre notion doit figurer plusieurs fois sous des termes différents. En outre, chaque entreprise met en avant ses mots clés maison, fruits de sa culture et de son métier. "Pour s'en imprégner, le meilleur moyen est de lire ses annonces, même pour une candidature spontanée", dit encore Bruce Roch.

**A la moulinette.** Restent les inévitables dérives quant à l'utilisation de ce type de systèmes. Pour trouver une nouvelle recrue dans son équipe, un directeur commercial, ancien international de rugby, a rajouté le mot "rugby" dans ses critères de recherche – et a sélectionné les quatre candidats correspondants !

Et n'allez pas penser qu'il suffit d'envoyer un CV papier pour passer au travers des mailles du filet automatique. D'une part, les éditeurs de logiciels font preuve de la plus grande ingéniosité pour rassembler dans une seule et même base de données l'ensemble des documents, quels qu'en soient les formats et les supports. Ensuite, les entreprises mettent tous les moyens en œuvre pour contraindre les candidats à passer par la "moulinette", allant jusqu'à ressaisir les informations manuellement...

Automatisation déshumanisée ou objectivité accrue dans la sélection des candidats ? Le débat est ouvert. Comme pour la plupart des outils informatiques, l'essentiel réside dans la façon de les utiliser. ■

CORinne Zerbib

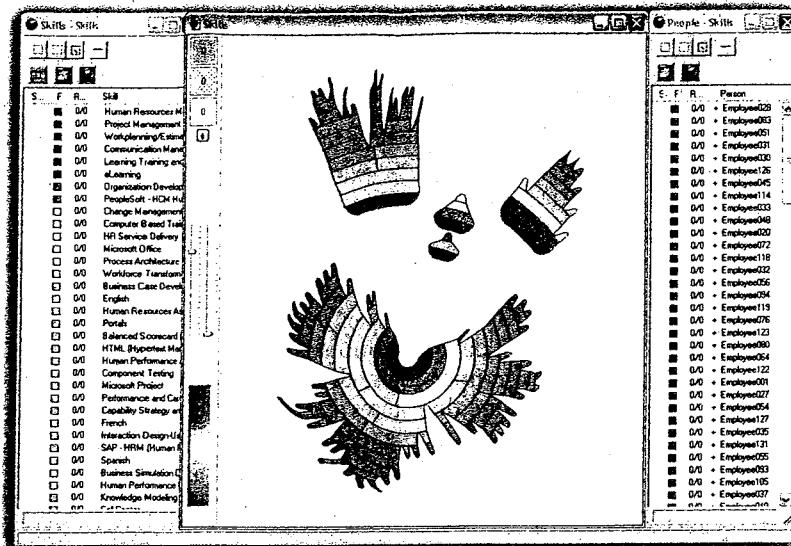
(1) Parmi les plus connus : MrTed, Trivium, Peoplesoft, Monster, LVE, ProfilSoft, Task Informatique, Recruitsoft...

(2) Enquête européenne sur la gestion en ligne des ressources humaines, IHRIM pour Peoplesoft, 2002.

(3) Modèle de CV européen : <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/cl057.htm>

(4) Consortium HR-XML : [www.xml.org](http://www.xml.org)

## Cet archipel : les candidatures vues par le logiciel de Trivium



Cette image ne représente pas une œuvre d'art digitale, mais une cartographie des compétences contenues dans une base de données de CV, réalisée automatiquement par un outil proposé par Trivium, éditeur de logiciels. A droite, la liste des candidats (les noms ont été remplacés par des numéros), à gauche, la liste des compétences (mentionnées ici en anglais). L'outil recherche de lui-même les mots qui reviennent le plus fréquemment dans les CV et en dessine la carte : la grande île désigne le cœur de métier de l'entreprise, et les îlots les métiers annexes. Du rouge au bleu, les compétences, des plus fréquentes aux plus rares. D'un coup d'œil, le recruteur peut ainsi visualiser les compétences présentes dans sa base de CV. ■

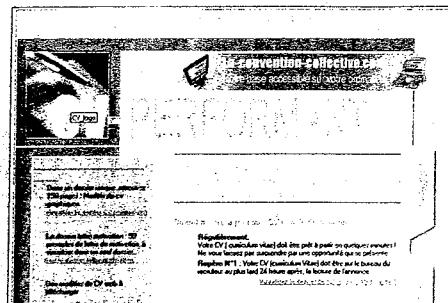
## Comment marchent les viviers de CV

La recherche sur Internet a largement dépassé la taille d'un simple moteur de recherche en ligne. Les moteurs de recherche sont devenus des outils de recherche très sophistiqués, capables de traiter des milliers de millions de documents et de renvoyer des résultats très précis et très rapidement. Ces nouveaux systèmes utilisent des algorithmes complexes pour répondre aux requêtes indiquées par l'utilisateur. Ils sont également équipés de fonctions de filtrage et de tri pour aider l'utilisateur à trouver les informations les plus pertinentes. Ces fonctionnalités sont utilisées pour améliorer la qualité et la précision des résultats de recherche. Les moteurs de recherche sont également utilisés pour automatiser certaines tâches administratives, telles que la gestion des candidatures et la recherche d'emploi. Ils peuvent également être utilisés pour optimiser les stratégies de marketing et de vente en analysant les tendances et les préférences des clients. Les moteurs de recherche sont devenus essentiels pour les entreprises modernes, car ils leur permettent de trouver rapidement et efficacement les informations dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées et pour atteindre leurs objectifs commerciaux.

# ITS AU BANC D'ESSAI

**que pour les conseils gratuits en ligne, assez détaillés et de bon niveau. A noter : une rubrique spéciale pour les cadres. Le service payant fournit vingt exemples de curriculum vitae par métier de bon niveau. A chaque fois, le consultant communique le CV avant et après son intervention consistant à reformuler et recadrer le document dans une nouvelle présentation.**

**Les deux documents sont accompagnés de quelques commentaires sur les modifications apportées. Tous les modèles sont téléchargeables. Attention cependant à les sauvegarder sur le poste avant la fin de la session : elle dure 30 minutes.**



**www.cv-performant.com**

**Service testé :** modèles de CV classiques

**Durée du test :** 25 mn

**Prix réellement payé :** 2,30 €

**En fait, CV-performant est une branche d'Exemple-lettre.com qui fournit des modèles dans toutes sortes de secteurs. Les quelques conseils affichés en page d'accueil sont certes limités, mais ont le mérite d'exister. Le prix comporte l'accès illimité au service, mais dès que l'on sort de la session, le code n'est plus actif. Il faudra donc... repayer ! Le service fournit 14 séries d'une dizaine de CV chacune, d'où la formulation de l'accroche publicitaire, qui varie d'ailleurs d'une page à l'autre du site : entre 120 et 150 pages. Il s'agit de modèles graphiques que l'on peut télécharger à volonté. A noter que ces graphismes sont tous assez complexes.**

**Durée du test :** 1 h 30

**Prix réellement payé :** 4 € (2 codes d'accès obligatoires)

**Le site propose une série de services : modèle classique, tests, etc. et modèles de CV par métier. Censé apporter une valeur ajoutée par rapport aux concurrents, c'est ce dernier service que nous avons testé. Les codes obtenus sont valables 24 heures, et pour un seul service. Seuls treize métiers sont disponibles, dont une majorité concerne l'informatique. Et parmi ces treize documents, l'utilisateur n'a le droit d'accéder qu'à trois CV, sous peine... de repayer. Les conseils de rédaction promis sont inexistant. Quant à la qualité des documents fournis, elles est plus qu'hypothétique.**

**www.easy-cv.com**



**Service testé :** création de CV

**Durée du test :** 45 mn

**Prix réellement payé :** 2,37 €

**Le site fournit des modèles de CV, mais permet surtout de mettre le vôtre en ligne, simulant un mini-site personnellement répandu, ce service est aujourd'hui reconnu. Si les modèles ayant ne présentent pas d'originalité particulière par rapport à la concurrence, le site permet en revanche une visualisation gratuite des derniers curriculum vitae créés, ainsi que consultation – toujours gratuite – la base de CV créés via le service. Un autre avantage : les recruteurs peuvent accéder à tout CV directement, et le candidat dispose un large éventail de modèles.**

**www.100cv.com**



**Service testé :** CV Web

**Durée du test :** 1 h

**Prix réellement payé :** 7,10 €

**Sans conteste le plus racoleur et donc le plus décevant. Comme nombre de ses concurrents, ce sont en réalité huit modèles graphiques qui, déclinés chacun en plusieurs couleurs, donne plus d'une centaine de pages. Quant au CV Web, il consiste à créer en ligne un CV à partir d'un formulaire où toutes les zones sont obligatoires. Pas d'aide à la rédaction, pas de conseil. Le code n'est valable que pour la session courante : interdiction de cliquer sur des liens. Et le service fourni est repris sur de nombreux sites partenaires.**

**www.exemple-cv.com**



**Service testé :** modèles de CV par métier avec conseils

► et s'armer en conséquence pour mettre toutes les chances de son côté. Parmi les nombreuses solutions adoptées par les recruteurs – solutions du marché ou réalisées sur mesure –, deux philosophies coexistent. L'entreprise en quête d'un profil précis oriente d'emblée le dossier de candidature à l'aide d'un questionnaire

qualitatifs que les chercheurs d'emploi omettent souvent d'indiquer dans leur dossier. Une chance supplémentaire de coller aux critères de l'offre, à condition, une fois encore, de répondre à toutes les questions avec précision. Une affaire de 15 à 30 minutes à chaque fois.

Autre solution : le système ingère tel quel votre CV dans le vivier et fournit au recruteur divers outils de recherche, lui permettant de faire l'adéquation entre les candidatures et son besoin du moment.

C'est alors la recherche pure et dure en base de données qui fait loi. "Ingénieur commercial, formation HEC, trois ans d'expérience dans la grande distribution, si possible chez le concurrent direct" : voici en substance le type de requête que peut effectuer le recruteur sur sa base. Dans un pareil système, les termes utilisés dans les CV décident carrément de votre avenir ! "Plus question d'utiliser le fameux format standard de la page A4", indique Jean-Pascal Szelerski,

responsable de la coordination des services Web de l'Apec, et notamment du système Candidapac. Sans tomber non plus dans l'excès inverse, le CV doit décrire en détail les missions effectuées, les résultats obtenus, ainsi que le projet professionnel : le fond prévaut désormais sur la forme. C'est le choix des mots qui prime !"

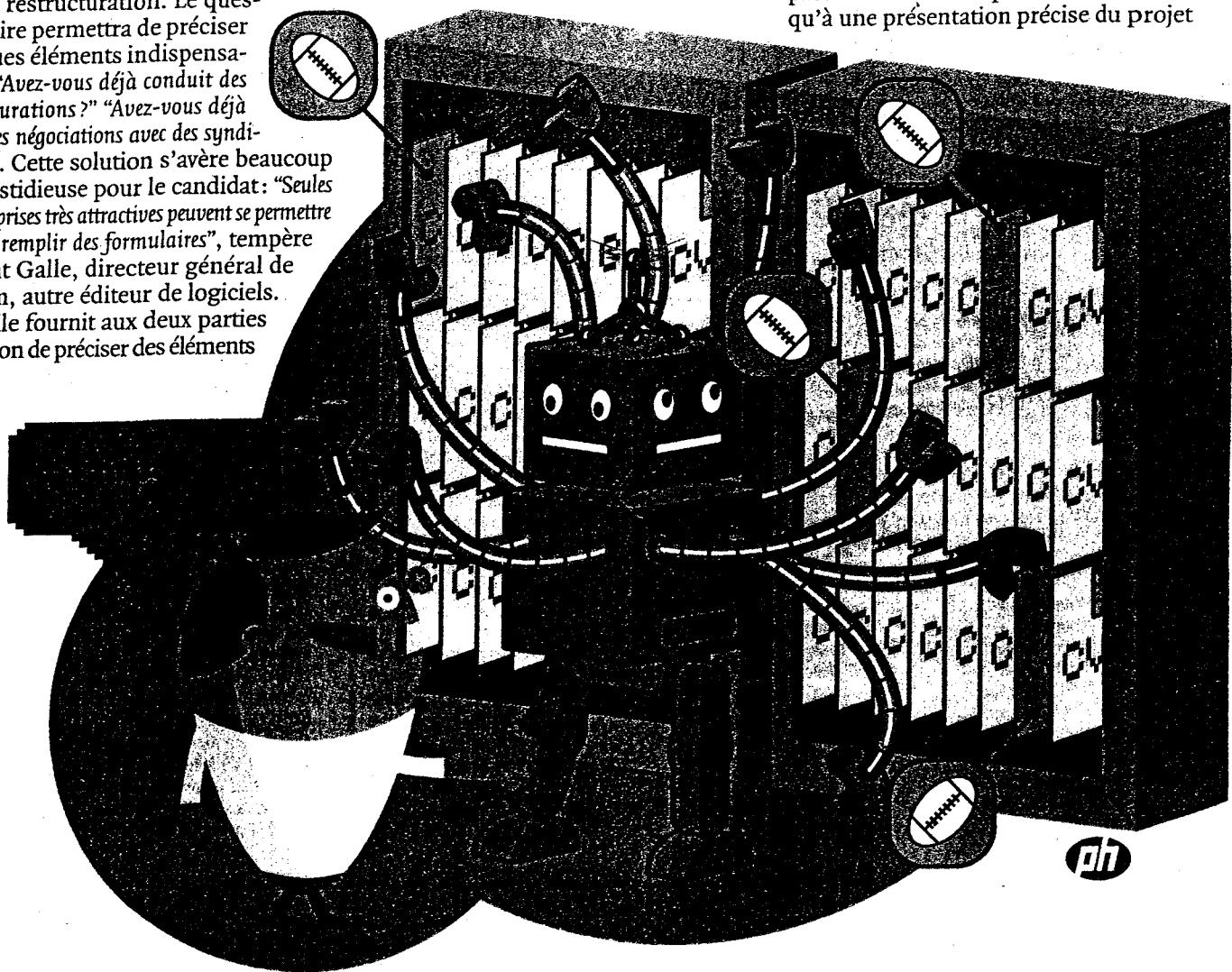
Et c'est bien là la principale difficulté : expérience professionnelle, compétences, secteurs d'activité, autant d'informations que chacun évalue avec ses propres termes, selon sa culture et son vécu. "La tâche est complexe, tant pour le candidat que pour le recruteur. Il faudrait parler une sorte d'espéranto, permettant d'exprimer les mêmes choses avec les mêmes termes", explique Bruce Roch, spécialiste des questions informatiques au cabinet de recrutement Alexandre Tic.

A tel point que plusieurs organismes se penchent déjà sur la question. L'Union européenne a mis au point un modèle de CV européen<sup>(3)</sup> afin de "mieux évaluer les compétences acquises". Les nombreuses rubriques prévues serviront de base à une description exhaustive des compétences professionnelles et personnelles, ainsi qu'à une présentation précise du projet

## Mettez-vous dans la peau de quelqu'un qui fait une recherche sur Google

complémentaire. "Le recruteur peut réaliser à sa guise un questionnaire avec un système de scores qui attribue à chaque candidat une note, calculée en fonction des réponses. A partir de la note obtenue, le recruteur décide ou non d'ouvrir le dossier", explique Jérôme Ternynck, PDG de MrTed, éditeur de l'un des produits phares du marché.

**Le poids des mots.** Exemple : une entreprise recherche un DRH pour une usine française dans un contexte difficile de restructuration. Le questionnaire permettra de préciser quelques éléments indispensables : "Avez-vous déjà conduit des restructurations ?" "Avez-vous déjà mené des négociations avec des syndicats ?" ... Cette solution s'avère beaucoup plus fastidieuse pour le candidat : "Seules les entreprises très attractives peuvent se permettre de faire remplir des formulaires", tempère Laurent Galle, directeur général de Trivium, autre éditeur de logiciels. Mais elle fournit aux deux parties l'occasion de préciser des éléments



## EN VEILLE SUR INTERNET

Après plusieurs tentatives avortées, la vidéo tente à nouveau de s'imposer comme un outil de candidature grâce à la généralisation du haut débit. Tour d'horizon des solutions existantes.

### Le retour du CV vidéo

[www.cvlive.fr](http://www.cvlive.fr)

Premier à avoir planté sa caméra sur la Toile, l'éditeur Job Strategy propose des solutions de vidéo-recrutement depuis 1999. Son site CVlive s'offre une nouvelle version, simplifiée. Plus besoin désormais de télécharger et installer un logiciel sur votre disque dur. Il suffit de disposer d'une webcam branchée sur votre ordinateur et de vous connecter sur le site. Une aide en ligne vous aidera à réaliser votre vidéo (trois séquences de trois minutes maximum chacune) à partir de votre webcam. CVlive vous livre ensuite une URL (adresse Internet) personnelle. Coût du service : 29,90 euros. Votre CV vidéo reste en ligne un an.

[www.jobinlive.fr](http://www.jobinlive.fr)

Pas besoin de webcam sur ce nouveau service : vous passez un entretien filmé avec un professionnel du recrutement. Jobinlive travaille déjà pour certaines grandes entreprises dont elle sous-traite les pré-entretiens de recrutement. Le site propose ses services en direct aux candidats. Possibilité de rendez-vous dans les trente principales villes de France, sur demande. Votre entretien vidéo est intégré dans un blog emploi avec une URL personnelle. Coût du service : 30 euros pour une mise en ligne d'une durée de trois mois.

[www.cvoos.com](http://www.cvoos.com)

Créé en octobre 2005, CVOOS offre un service complet aux candidats : entretien préalable avec un professionnel du recrutement, définition de leur choix et de leurs objectifs principaux, conseil de présentation, enregistrement vidéo etc. Prestations sur rendez-vous uniquement. Chaque vidéo de deux minutes dispose de son URL personnelle. Sites pour les prises de vue vidéo : Paris, Lyon et Dreux. Quant au coût, il est de 48 euros avec un hébergement de votre CV pendant un an. A noter qu'une offre préférentielle est proposée aux utilisateurs du site emploi Lesjeudis.com.

[www.easy-cv.com](http://www.easy-cv.com)

Spécialisé dans la création et l'hébergement de CV Web, Easy-CV, développé par la société Recrutae, étoffe son offre de services gratuits, avec Easy-CV Vidéo. Branchez votre webcam. Une aide en ligne vous accompagne pendant toute la réalisation de votre minifilm, afin de construire des séquences de moins de 40 secondes cumulables jusqu'à 2 minutes au final. Le site offre à votre CV vidéo une adresse facilement mémorisable et un hébergement gratuit et illimité. ■

N.O.

### Un outil de gestion des candidatures

<http://cvitae.semantis.fr>

Rédiger ses candidatures et en assurer le suivi ? Un vrai casse-tête ! Ce logiciel gratuit va vous faciliter la vie. Développé par Semantis, déjà à l'origine de CV-Tracker, un outil destiné aux recruteurs, CVitae est une solution logicielle pour les candidats. Vous téléchargez l'outil puis vous suivrez l'aide en ligne pour créer votre CV à partir d'un formulaire personnalisé en choisissant dans des listes de modèles et sa vezardez au format Word ou HTML. Procédez de même avec la lettre de candidature. La meilleure est à venir. Un utilitaire capture lesannonces en ligne qui se logent dans un tableau. Pour postuler, il vous suffit de sélectionner CV et lettre adaptée à l'offre. Un clic, et le tout est joué. Vous retrouvez dans votre tableau tous les éléments de la candidature. "CVitae est téléchargé environ 500 fois par jour," annonce Jean-Benoit Jankovics, son créateur, qui avoue si être fait plaisir en étant altruiste.

*Le plus : Le rapport d'activité qui récapitule toutes vos démarches. Idéal pour faire le point sur votre recherche ayant un rendez-vous à l'ANPE ou à l'Apec.*

### Une aide à la candidature

[www.cvpremium.fr](http://www.cvpremium.fr)

Recourir aux services d'un consultant spécialisé pour rédiger son CV, sa lettre de motivation ou encore préparer un entretien de recrutement en anglais... C'est ce qui propose CV Premium, un site créé en 2004 par Tanguy Lesselin, un HEC passé par le cabinet de conseil Boston Consulting Group. Consacré à l'origine à la rédaction de CV, le site a progressivement élargi sa palette de services. "Nous couvrons désormais les principaux besoins des candidats," expose son fondateur. Dernier en date : une liste de 200 contacts professionnels personnalisés et sectorisés. Mais pour aider les candidats à battre la meilleure candidature possible, Tanguy Lesselin a conçue une méthodologie originale basée sur un bilan de compétences en ligne et des entretiens téléphoniques. Prix : à partir de 119 euros pour la rédaction d'un CV et de 9 euros pour la lettre de motivation. "Plusieurs milliers de candidats ont déjà fait appel à nos services et certains déjà plus d'une fois," déclare-t-il. Au total, une dizaine de professionnels en recrutement intervient sur le site. "Il est très rare qu'un consultant ne puisse pas améliorer une candidature," souligne Tanguy Lesselin. "Cela nous est arrivé deux fois et nous avons remboursé le candidat." *Le plus : les exemples de CV avant et après avec les commentaires du consultant.*

# ADIEU, FORMULAIRES DE CANDIDATURE

Le logiciel Léa se répand chez les recruteurs en ligne. Il intègre automatiquement un CV Word dans leurs bases !

**F**ini, les heures passées à remplir d'interminables formulaires de candidature en ligne ! Léa s'occupe de vous, ou plus exactement de votre CV. Léa ? C'est le nouveau logiciel coqueluche des entreprises, job boards et autres cabinets de recrutement : en quelques clics, il intègre votre document Word à la base de données de votre futur employeur. **Le temps de dire oui.** Le principe est simple : le job board ou le site d'entreprise vous demande de télécharger votre CV. Le temps de dire oui, Léa l'analyse, le découpe et le range. Quels que soient l'ordre et l'intitulé des vos rubriques de CV. Il ne vous reste plus qu'à vérifier son travail et à corriger en quelques secondes les éventuelles erreurs. Le tour est joué.

C'est la start-up e-Manation qui a élaboré ce logiciel basé sur le traitement automatique du langage, qui fait actuellement des ravages. Après Siemens France, un des premiers utilisateurs, Léa se répand comme une traînée de poudre, tant auprès des job boards que des entreprises. Une façon, pour elles, de séduire les candidats potentiels de qualité. Même chose chez les cabinets de recrutement : Talentup présente au Salon Paris pour l'Emploi, les 13 et 14 octobre, son adaptation de la technologie qui fait l'orgueil nombre d'acquéreurs. Un doute ? Vérifiez l'état de votre CV en le passant à leur moulinette gratuite sur [www.e-mansion.com/demo](http://www.e-mansion.com/demo) (cliquez sur Leaweb). ■

**Corinne Zerbib / Alias Presse**

Document Apec



## Master d'Informatique

**Tests**



# Il dévoile les tests de sélection", G. Fouéré, Ed. l'Etudiant, (extraits) 27

## LES TESTS EN SIX QUESTIONS

**Q**u'est-ce qu'un test de sélection ? Qu'est-ce qu'un test d'efficience ? Est-ce que tous les jeunes diplômés sont recrutés de cette manière ? Et si l'on a fait des stages, doit-on s'y soumettre aussi ? Mais à quoi cela sert-il, exactement ? Les entreprises qui font passer des tests n'utilisent-elles que ce moyen de sélection ? Peut-on refuser d'en passer ? Dans ce chapitre, nous vous proposons de répondre à quelques questions simples que tous les « passeurs de tests » se sont posées avant d'être convoqués. Nous avons interrogé des consultants spécialisés en recrutement : vous allez le voir, leurs réponses montrent qu'il y a plus d'une façon de se servir de ces épreuves !

### LES TESTS, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Par « test de sélection », on entend tout type d'exercice permettant d'obtenir des renseignements d'ordre technique, intellectuel, psychique... sur un candidat, en le mettant à l'épreuve. Par exemple, on peut demander à une candidate à un poste d'assistante-secrétaires de bien vouloir se mettre devant un clavier d'ordinateur pour montrer sa dextérité à la frappe d'un texte. Autre exemple, une simulation de vente peut être imposée lors du recrutement de futurs commerciaux. Dans ces deux cas, l'exercice est simple, car directement lié aux compétences requises pour occuper un poste.

Mais il est des cas plus « sophistiqués », où le test n'a rien à voir avec une tâche de travail. Ainsi, certaines entreprises font passer à tous les candidats à l'embauche un test visant à mesurer leur esprit logique. Nous avons bien dit : tous, et pas seulement les techniciens et les ingénieurs, pour lesquels une telle épreuve pourrait se défendre... Autre épreuve possible, rédiger un texte sur une feuille de papier. Vous l'avez compris, ce test n'est autre que l'analyse graphologique, ou analyse de l'écriture, dont le but est de déceler dans les ronds et les déliés la sociabilité ou encore l'esprit de décision !

Nous touchons là à l'examen de personnalité, autre grand objectif des tests de sélection. Ce type de tests peut être administré lors de n'importe quel recrutement, poste à responsabilités ou non, impliquant du travail en équipe ou non, des contacts avec l'extérieur de l'entreprise, ou non. Leur objet ? Faire la liste de vos traits de caractère, à l'aide de questions ou de méthodes issues de la psychologie clinique.

### ■ Les principales catégories de tests

Les tests de sélection sont une véritable auberge espagnole, où tous types d'exercices se côtoient. Histoire de mettre un peu d'ordre, nous vous présentons ici les catégories des tests les plus utilisés.

**Les tests d'efficience mentale.** Ils servent à mesurer l'efficience du candidat, c'est-à-dire, d'après *Le Petit Larousse*, sa « capacité de rendement », sa « performance ». Dans cette catégorie, on trouve des tests de logique, utilisés pour évaluer l'intelligence « générale » du candidat. Ils sont par exemple basés sur des séries de dominos à compléter. Autre type d'outils, les tests d'aptitude spécifique, qui mesurent un aspect particulier de l'intelligence, comme la capacité à comprendre toutes les nuances d'une affirmation.

**Les tests de personnalité.** Ce n'est plus votre intellect, mais votre psychisme, qu'on cherche ici à fouiller. Une partie de ces tests est présentée sous forme de questionnaires, parfois traités par informatique. Vous devez répondre à des questions sur votre comportement au travail (votre esprit d'équipe, votre sens des initiatives...), mais aussi sur vos opinions. D'autres outils, plus complets, s'appuient sur des méthodes dites « projectives » issues de la psychologie clinique. On montre, par exemple, des taches d'encre au candidat, qui doit dire ce que ces dernières évoquent pour lui. De nombreux aspects de la personnalité apparaissent alors, bien au-delà des qualités strictement professionnelles, ce qui explique que la pratique de ces tests en recrutement soit contestée. Enfin, on peut rattacher à cette catégorie de tests les analyses graphologiques (écriture), morphopsychologiques (forme du visage) ou encore astrologiques (date de naissance), dont la fiabilité est souvent radicalement contestée par la communauté des psychologues.

**Les tests professionnels.** Ils mettent le candidat en situation de travail pour voir comment il se débrouille face à des cas de figure qu'il rencontrera souvent dans son quotidien professionnel. Parmi eux, les *assessment centers*, série de jeux de rôles se déroulant sur une journée, se développent beaucoup à l'heure actuelle.

### ■ Des instruments qui n'ont pas été conçus pour recruter

Si la plupart des tests fiables ont été fabriqués par des psychologues, ils n'ont pas été inventés pour les recruteurs en entreprises, du moins au début.

**Des tests cliniques...** L'idée même du test remonte à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsque, sous l'essor de la psychologie statistique, ou psychométrie, on s'est intéressé à la mesure de l'intelligence. Les premiers tests destinés à évaluer le fonctionnement de notre intellect ont été élaborés pour comprendre les retards scolaires chez les jeunes enfants. Ce n'est que bien plus tard que la notion de quotient intellectuel (QI) a été généralisée, et bien plus tard encore qu'on a eu l'idée de s'en servir comme critère d'embauche.

Quant aux tests de personnalité, ils trouvent eux aussi leur origine hors du monde du travail. L'intention était au départ de mettre au point des outils capables de distinguer les personnalités pathologiques des personnalités non malades. À cet effet, les tests étaient administrés dans le cadre d'un examen « à visée clinique », par un psychologue dit « clinicien ». Celui-ci s'en servait (et s'en sert toujours) non seulement pour dépister des troubles, mais aussi comme point de départ à une thérapie, les tests étant l'occasion d'engager le dialogue avec son patient.

**... dont s'emparent les recruteurs.** Peu à peu, les entreprises ont pris l'habitude d'utiliser ces tests pour sélectionner des candidats à l'embauche sur des critères de personnalité ou de performance intellectuelle. Certains outils ont été réutilisés tels quels (les tests d'intelligence, les tests projectifs de personnalité), tandis que d'autres ont été adaptés à un contexte de recrutement (c'est le cas, par exemple, de certains questionnaires de personnalité, qui se limitent à l'exploration du comportement professionnel).

Grâce à ces outils, les employeurs ont l'impression qu'ils peuvent aller plus loin dans l'examen d'une candidature qu'avec les moyens traditionnels de sélection (CV, lettre de motivation, entretien). Dans un contexte de chômage, les candidats sont bien plus nombreux que les postes à pourvoir, les candidatures brillantes sont loin d'être rares et les profils de formation se ressemblent souvent plus ou moins. Grâce aux tests et à la finesse de leurs résultats, les recruteurs bénéficient d'un moyen leur permettant de trier efficacement les postulants. D'où leur usage extrêmement répandu.

## À QUEL MOMENT PASSE-T-ON DES TESTS ?

Avant l'entretien ? Après ? Une journée entière de tests ? Le moment que l'entreprise choisit pour vous convoquer dépend de ce que le recruteur en attend. « Il y a plusieurs cas possibles, résume Reine-Marie Halbout, consultante chez Ker conseil. Comme les recrutements sont en train de reprendre, les entreprises peuvent se servir des tests comme un moyen de faire un tri. Dans ce cas, les candidats les passeront très en amont, tout de suite après l'envoi du dossier contenant CV et lettre de motivation. Ceux qui les réussissent reviendront pour passer un entretien, les autres seront éliminés d'emblée. »

### ■ Un rôle de seconde sélection

Les tests jouent alors clairement un rôle de seconde sélection, après élimination des candidatures ne présentant pas les diplômes requis. « Parfois, le tri s'appuie sur des grilles très formelles, précise Bruno Hubert, chez Daniel Porte consultants. Des entreprises font passer une batterie de tests (intelligence,

personnalité...) auxquels il faut obtenir un minimum de points pour être retenu. » Autre cas possible, les tests font partie d'un ensemble « entretien + évaluation (des aptitudes professionnelles, de l'intelligence, de la personnalité...) » que les candidats passent le même jour.

Enfin, l'entretien peut avoir lieu en premier, et conditionner, selon le résultat, la passation de tests. « Ils viennent alors compléter les résultats de l'entrevue, si le recruteur a besoin de confirmer son impression, d'obtenir des renseignements supplémentaires, s'il a un doute, etc. », ajoute Reine-Marie Halbout. Ils peuvent d'ailleurs être accompagnés d'une série d'autres épreuves. « Après l'entretien, j'utilise tous les outils à ma disposition, commente Florian Mentione, chez Florian Mentione institut. Pas forcément tous, mais au moins un test de personnalité, d'aptitudes éventuellement, une analyse graphologique... Je contrôle aussi les références indiquées sur le CV. »

## QUELS CANDIDATS PASSENT DES TESTS ?

Tout le monde ! Peu qualifiés, très qualifiés, techniciens, cadres, débutants, confirmés... Pour tous les candidats, même combat : les entreprises qui font confiance à ce type d'outils y soumettent tout le monde.

### ■ Des tests généralistes

« Prenons les tests de logique, par exemple : je ne vois pas un métier pour lequel on puisse se passer de logique, justifie Florian Mentione. Dans ce domaine, les outils sont vraiment utiles. Plus que ceux qui testent la personnalité, par exemple, car on peut tricher en répondant. De plus, je pense qu'on peut toujours s'arranger d'un collaborateur caractériel ! Cela dit, les entreprises veulent quand même connaître les traits de tempérament de quelqu'un avant de l'embaucher. »

En principe, les tests à passer varient selon le poste à pourvoir, afin de vérifier au mieux les aptitudes requises. Mais ce n'est pas toujours le cas. « Dans la banque, on fait parfois passer exactement les mêmes tests à tout le monde », regrette d'ailleurs Gilles Panteix, directeur du cabinet RH Comportement.

### ■ Des tests spécifiques

Pour certains métiers, les tests inclus dans la procédure de recrutement sont quand même plus spécifiques. Les postes à caractère scientifique (ingénieurs, techniciens...) sont plus fréquemment soumis à des exercices de logique. Les candidates à des postes d'assistante-secrétaires doivent, par exemple, passer des épreuves de français (orthographe, grammaire, compréhension verbale...), les postulants pour des emplois très techniques, des épreuves de géométrie dans l'espace ou de raisonnement mécanique, les candidats à des postes d'informaticien, des épreuves simples de programmation, etc. Il existe aussi des tests de créativité pour ceux qui voudraient exercer une activité créative sans avoir de formation adaptée.

## **QUI FAIT PASSER LES TESTS ?**

Les entreprises privées sont les plus nombreuses à inclure les tests dans leurs recrutements, mais ce ne sont pas les seules : les administrations aussi en font passer. Pour devenir fonctionnaire, vous devrez parfois répondre à des questionnaires à choix multiple (QCM) incluant des questions de logique, de mathématiques, de français et de culture générale. Dans certains cas précis (le concours de gardien de la paix, par exemple), des tests psychologiques visent à contrôler votre santé mentale. Dans d'autres (comme celui d'infirmière), ils mettent à l'épreuve vos aptitudes techniques.

### **■ Presque toujours un psychologue !**

La personne qui vous reçoit quand vous passez le ou les tests psychologiques doit en principe être psychologue diplômée. « À quelques rares exceptions près (les matrices de Raven, par exemple), nous exigeons toujours la copie du diplôme en psychologie, diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) ou diplôme d'études approfondies (DEA), avant de vendre un test à quelqu'un », précise Muriel Collin, aux Éditions et applications psychologiques (EAP), l'un des principaux éditeurs de tests. Car un test ne doit pas être passé dans n'importe quelles conditions. Il existe un langage propre à ces outils, qu'il faut connaître. Mais il est important aussi de savoir comprendre la terminologie employée dans les résultats. On peut toujours faire dire quelque chose à un test ! Mais seul un psychologue, qui a suivi cinq ans d'études, a le bagage pour interpréter correctement. » À condition, ajoutent encore certains, d'avoir quelques années d'expérience. « Il faut de la bouteille pour faire passer des tests, car ce sont des outils difficiles à manier », estime Gilles Panteix, chez RH Comportement.

Aux Éditions du centre de psychologie appliquée (ECPA), l'autre grand diffuseur de tests pour la France, on soutient la même position : aucun outil n'est vendu sans contrôle préalable, auprès de l'acheteur, de son titre de psychologue. Cependant, les EAP comme les ECPA reconnaissent qu'elles perdent tout pouvoir dès que le test est utilisé dans l'entreprise. Rien (hormis ses scrupules) n'empêche l'acheteur de former rapidement ses collaborateurs à la passation et à l'interprétation des résultats. Des dérives de ce type se produisent régulièrement, sans recours possible puisque la loi ne reconnaît pas l'exercice illégal de la psychologie (à ce sujet, voyez plus loin dans cet ouvrage le chapitre abordant les droits du candidat face aux pratiques d'embauche).

### **■ Les tests projectifs**

Ils constituent une catégorie particulière d'outils qui nécessitent une formation plus poussée encore. « Pour m'en servir, j'ai suivi trois ans d'études après mon DESS, ce qui m'a permis d'obtenir un certificat en techniques projectives », témoigne une consultante en ressources humaines. Ces séances où l'on vous demande d'interpréter des taches d'encre, d'inventer des histoires à partir d'images ou de dessiner des arbres, sont en effet des moyens d'investigation lourds de la personnalité. Ils fournissent des informations très riches sur votre fonctionnement psychique, et, à ce titre, ne peuvent être analysés que par des experts. Pour cette raison, les entreprises qui les emploient

sous-traitent leur passation à des cabinets de recrutement spécialisés. En raison de leur sophistication, les tests projectifs doivent être maniés par des professionnels expérimentés. Normalement, on ne devrait pas vous mettre dans les mains d'un jeune qui débute !

## **À QUOI SERVENT LES TESTS ?**

Pourquoi les entreprises vous font-elles passer des tests ? Grande question ! Autant le savoir, il n'y a pas deux recruteurs qui ont le même avis sur l'apport de ces outils dans le processus d'embauche. Considérés comme aussi utiles qu'un entretien, utiles seulement dans certains cas ou carrément pas indispensables : les opinions des recruteurs sont parfois aux antipodes les unes des autres.

### **■ Compléter les autres outils de sélection**

Certains estiment que les outils de sélection se complètent mutuellement, et qu'il serait dommage de se priver d'un seul. « Les tests permettent d'éclairer l'entretien, de confirmer ou d'influer des impressions et d'obtenir des informations complémentaires, estime Florian Mentione. En fait, il faut replacer les tests dans la problématique générale du recrutement : comment évaluer quelqu'un ? Et quel outil choisir pour être sûr de ne pas se tromper ? L'entretien est subjectif : deux recruteurs percevront toujours différemment un même candidat. Il ne permet pas non plus d'évaluer les aptitudes professionnelles : est-ce qu'un entretien vous permet de dire si un candidat est bon vendeur ? Et l'on pourrait faire des observations du même genre pour l'analyse graphologique ou les tests. Aucun n'est complètement fiable. Donc il vaut mieux les multiplier afin de limiter les erreurs. »

### **■ Mieux connaître les jeunes diplômés**

Pour d'autres, les tests sont préconisés plus particulièrement auprès de certains publics. « Quand on a affaire à un jeune diplômé ou à quelqu'un ayant moins de cinq ans d'expérience professionnelle, l'entretien ne suffit pas toujours à décrypter qui est le candidat et ce qu'il attend de sa vie active, constate Bruno Hubert, directeur du cabinet Daniel Porte Consultants à Lille. Car les jeunes diplômés manquent souvent de recul par rapport à leur vécu. Dans ce cas, les tests peuvent être de bonnes bases de discussion. Le recruteur en tire des hypothèses et les présente au candidat, qui peut approuver ou contester. À partir des résultats des tests, on peut faire avancer la réflexion beaucoup plus que si l'on ne disposait que du CV. »

Outre ces cas particuliers, les tests sont parfois considérés comme des moyens de rendre la décision d'embauche plus rationnelle. « Après l'entretien, ils apportent de l'objectivité au raisonnement, ajoute le consultant. Cela peut être une vraie aide, ou simplement un moyen de se conforter dans ses impressions. » Ce qui pose la question de la confiance accordée à ces outils : en ces temps de fascination pour la rigueur scientifique, faut-il se fier aveuglément aux résultats des tests ? « Sûrement pas, assure Gilles Panteix. C'est au recruteur de savoir relativiser les résultats et de ne considérer une interprétation comme définitive que lorsqu'il en a discuté avec le candidat. » Autrement dit, le recruteur doit prendre ses responsabilités, qu'il retienne ou qu'il rejette une candidature.

## ■ Les tests ne font pas l'embauche

« Ce qui me paraît foncièrement anormal, ajoute Reine-Marie Halbout, ce sont les chargés de recrutement qui se retranchent derrière les résultats d'un test pour débouter quelqu'un. Ce n'est pas très courageux, car au final, la décision leur revient toujours. À eux de l'assumer, et de dire pourquoi, compte tenu de l'ensemble des informations obtenues, le candidat ne paraît pas être fait pour un poste. » D'autant que, les perles rares n'existant pas, les personnes retenues en dernier lieu par le recruteur disposent toutes d'atouts, mais aussi de handicaps, et jamais les mêmes. « À la différence des moyens de recrutement, qui peuvent être objectifs, le choix d'embauche est toujours subjectif, affirme même Gilles Panteix. C'est toujours à la tête du client que ça se joue. »

Autre raison de ne pas se reposer entièrement sur les résultats de ces épreuves, elles ne peuvent pas être fiables à 100 %. « Je suis assez méfiant par rapport aux outils prédictifs de la personnalité, explique le spécialiste, car ils ont tendance à considérer un individu dans l'absolu. Or, dans un environnement professionnel, les gens sont en interaction constante les uns avec les autres. Comment une personne s'y adaptera-t-elle ? Aucun test ne peut le prédire. »

Enfin, il est des recruteurs (mais oui !) qui considèrent qu'on peut très bien se passer de tests pour recruter. « Rien ne remplace l'entretien, affirme Véronique Guérout, chez Cogéplan. Bien mené, il est très riche, et il a l'avantage de ne pas "sanctionner" le candidat qui n'est pas très en forme. Au contraire, un échec à un test n'est pas récupérable. C'est dommage, car les résultats à ces épreuves sont très liés au moment où on les passe. »

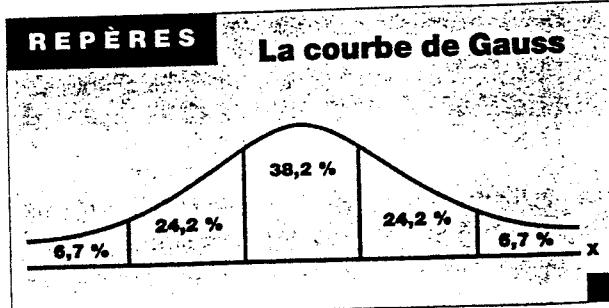
## COMMENT VOS RÉSULTATS SONT-ILS INTERPRÉTÉS ?

Une fois vos scores comptabilisés, le recruteur les compare à ceux qu'obtient une population composée de personnes comparables à vous. Par exemple, si vous êtes un jeune informaticien, on rapproche vos résultats de ceux qu'obtiennent des jeunes diplômés issus de grandes écoles ou des jeunes ingénieurs, et non avec ceux de ménagères de plus de 50 ans ! Avec tout le respect que l'on doit à ces dernières...

Pour effectuer cette comparaison, il dispose d'un outil facile à manier : la courbe de Gauss (voir schéma ci-dessous). Celle-ci répartit les individus composant une population donnée en fonction de leurs performances. En abscisse (ligne notée X), figure l'échelle des scores que l'on peut obtenir à une épreuve. Exemple : si un test comprend 50 questions, et que chaque question rapporte un point, l'échelle des scores s'étend de 0 à 50.

La courbe de Gauss est un outil statistique qui permet, dans le cas présent, de situer les résultats d'une personne par rapport à une population. La partie centrale (38,2 %), dit que 38,2 % des individus obtiennent un score moyen, compris entre 20 et 30 (exemple fictif). 24,2 % obtiennent un résultat supérieur et 24,2 % un résultat inférieur. Enfin, on trouve 6,7 % de personnes très performantes et 6,7 % de personnes très peu performantes. Pour être « intéressant » aux yeux d'une entreprise, il faut se situer dans les tranches intermédiaires et non dans les tranches

extrêmes. Pourquoi ne veulent-elles pas d'individus très brillants ? Explication des consultants en recrutement : parce qu'ils seront probablement plus exigeants que les autres, et que l'entreprise, en ces temps de morosité économique, n'a pas de poste passionnant à leur offrir.



## GROS PLAN

### Les tests préférés des entreprises

D'après *Le Guide des entreprises qui recrutent*, édité chaque année par l'Etudiant, les préférences des entreprises vont nettement aux tests de personnalité. Nous vous présentons, par ordre d'importance, ceux qu'elles infligent le plus fréquemment aux postulants.

- 1. Les tests de personnalité.** Quatre entreprises sur dix (soit 76 des 194 sociétés recensées) ont recours à des questionnaires de personnalité. Le plus souvent, elles disent n'en faire passer qu'un et à l'issue du recrutement, pour confirmation des impressions.
- 2. L'analyse graphologique.** Bravo ! Ce type de test à la fiabilité non démontrée arrive en seconde position... Trois entreprises sur dix croient déceler dans l'écriture de leurs candidats leur personnalité profonde.
- 3. Les mises en situation professionnelle.** 36 des 194 entreprises interrogées (un tiers) font passer à leurs candidats des simulations de ce type.
- 4. Les tests techniques.** Presque autant de recruteurs (32) testent le savoir-faire de leurs candidats (maîtrise de la bureautique...). Dans certains cas, ces tests ne sont imposés que pour certains postes : les techniciens, les secrétaires...
- 5. Les tests d'intelligence.** Curieusement, la logique, l'expression ou la culture générale sont peu mesurées par tests : 25 entreprises seulement les incluent dans leurs méthodes de recrutement.

## **CONNAÎTRE SES DROITS**

Outre les principes déontologiques du psychologue-administrateur de test, le candidat dispose aussi d'un dispositif législatif qui le protège au regard des modalités de recrutement. Depuis la remise du rapport Lyon-Caen sur les pratiques d'embauche, la loi « Aubry », datée du 31 décembre 1992, établit précisément les droits dont disposent les candidats vis-à-vis des procédures mis en œuvre par les recruteurs. Dans ce texte de loi, trois articles, L 121-6, 121-7 et 121-8, ont trait à ce sujet.

### **■ Vous devez être informé**

Les articles L 121-7 et L 121-8 portent sur l'information des candidats et la pertinence des méthodes.

- « Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. (...) Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement (...) doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »
- « Aucune information concernant personnellement (...) un candidat à un emploi ne peut être collecté par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du (...) candidat à l'emploi. »

Déjà reconnu par l'éthique du psychologue, le droit à être informé est donc également établi par la loi. Par conséquent, le candidat bénéficie théoriquement d'une forte protection vis-à-vis des tentatives de dissimulation. Or, il est des cas, celui de la graphologie en particulier, où les analyses sont réalisées à son insu, à partir de la lettre de motivation envoyée dans le dossier. Aux yeux de la loi, cette pratique est donc illégale. Mais les candidats ne portant pas ces abus à la connaissance des tribunaux, on ne dispose pas d'une jurisprudence permettant de juger de l'application de cette disposition.

### **■ La méthode doit être pertinente**

L'obligation d'employer une méthode pertinente constitue, quant à elle, une sorte de rempart contre des dérapages toujours possibles. En effet, « la notion de pertinence en droit, rappelle Christian Balicco dans son ouvrage *Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines*, est la qualité logique du rapport entre un élément de preuve et le fait à établir. Par conséquent, est posée d'emblée la question de la validité prédictive d'une méthode au regard de la finalité poursuivie (recrutement, bilan de compétences...). »

Or, là encore, des pratiques de recrutement comme l'analyse graphologique sont périodiquement mises en cause. En 1996, le ministre du Travail et des Affaires sociales, lui-même, accablait cette méthode, en réponse à une question émanant d'un député à l'Assemblée nationale : « Toutes les méthodes non validées scientifiquement constituent des actes illicites. (Or) la validité prédictive de cette méthode, du point de vue de l'aptitude à l'emploi est, aux dires des psychologues, proche de zéro. » Voilà donc la graphologie condamnée en haut lieu. Pourtant, depuis cette déclaration, elle est toujours employée. Quant aux candidats, ils n'osent pas porter leur mécontentement devant les tribunaux. Pour cette raison, des voix s'élèvent régulièrement pour réclamer des dispositions supplémentaires rendant la protection accordée par la loi plus effective. Sans succès, pour l'instant.

### **■ Pas d'investigation en dehors du domaine professionnel**

Outre cette obligation d'informer et d'utiliser des moyens pertinents, les recruteurs sont aussi contraints par la loi à limiter leurs investigations au strict nécessaire. C'est ce que précise l'article L 121-6 : « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un candidat à un emploi ou à un salarié, ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé. »

Voilà qui pose bien des questions sur le déroulement ordinaire d'un recrutement ! Même vague, cet article situe le but du recrutement au niveau de la recherche des aptitudes et compétences. Les tests s'inscrivent-ils dans ce cadre ? Si l'on peut globalement répondre positivement pour les tests d'efficience, tout particulièrement les mises en situation professionnelle, il n'en va pas de même pour ceux qui sondent la personnalité. L'investigation de l'âme d'une personne est-elle nécessaire pour être certain qu'elle peut occuper un poste de contrôleur de gestion, d'ingénieur d'études ou d'attachée de presse ?

Situés par cet article de loi à la limite de la légalité, les tests de personnalité sont pourtant bien plus légitimes que des pratiques comme l'astrologie ou la numérologie, elles aussi employées en recrutement, même si fort heureusement, elles restent rares... Dans l'allocution citée plus haut, le ministre du Travail condamnait explicitement l'usage de l'astrologie dans le processus d'embauche : « Pour ce qui concerne l'astrologie, les spécialistes de la psychologie du travail sont unanimes pour relever l'absence de toute validité de ce procédé. Au minimum, le recruteur doit recueillir au préalable l'accord de la personne testée. Dans le cas contraire, le candidat pourra attaquer les moyens sur la base desquels l'employeur s'est fondé pour prendre sa décision d'embauche, en invoquant les dispositions de l'article 9 du code civil régissant la protection de la vie privée des personnes physiques. » Face à des pratiques qui vous sembleraient abusives, vous n'êtes donc pas démunis. Même si la plupart des candidats préfèrent consacrer leur énergie à leur recherche d'emploi, il existe des moyens de se défendre. Sachez-le.

# Les tests de recrutement

46  
50

## Capital, Août 95.

### Carrières et salaires

«Inventaire» de personnalité, «assessment center»... Vous y passerez un jour : les tests font désormais partie de la panoplie de tous les recruteurs.

Découvrez comment ils sont faits et entraînez-vous un peu.

**M**on premier test de recrutement ? J'étais tellement décontenancé par les questions que je me suis planté en beauté», raconte Christophe W., un jeune acheteur. Son cas n'est pas isolé : les épreuves de recrutement modernes semblent faites pour déstabiliser. Par exemple, le «Sosie», un test de personnalité, a de quoi laisser perplexe : «Parmi les quatre propositions suivantes, choisissez d'abord celle qui vous décrit le mieux, puis celle qui vous ressemble le moins : n'aime pas être bousculé ; se fie entièrement aux autres ; a tendance à céder à ses envies du moment ; se plaît à résoudre des problèmes complexes.» Un vrai casse-tête. Mais les cadres doivent s'y faire. Comme le souligne Jean-Paul Vermès, président du Syndicat des conseils en recrutement, «les tests reviennent en force dans les techniques, surtout pour les jeunes cadres».

Signe des temps : alors que la fin des années 80 et le début des années 90 ont été marqués par les pseudosciences comme la morphopsychologie, l'astrologie, la graphologie ou la numérologie (lire notre numéro de mars dernier), le rationnel semble de retour. Ce n'est pas un hasard si Bernard Alexandre, par exemple, chasseur de têtes très connu à Paris et, il y a encore peu, fervent adepte de l'astrologie, ne jure plus que par les «inventaires» de personnalité ! Aujourd'hui, la proportion de grands groupes et de cabinets de recrutement ayant recours à ces tests dépasse largement les 60%, chiffre généralement admis par les spécialistes (mais qui provient d'une étude sur les méthodes de sélection, réalisée en 1989).

Soumis de plus en plus fréquemment au «Guilford-Zimmerman» ou au «BV 16» (deux tests très répandus), les candidats sont avides d'informations sur le sujet. Du coup, les ouvrages proposant de s'entraîner à ces épreuves ont fleuri ces dernières années. On en compte actuellement une centaine, dont quelques best-sellers («Les Tests de sélection dévoilés», de Jean-Jacques Larané, se vendent ainsi, bon an mal an, à 50 000 exemplaires). Il n'est pas rare, d'ailleurs, qu'un cadre, pensant pouvoir augmenter ses résultats à force d'exercices, achète plusieurs livres. Inutile d'aller jusque-là ! Une étude récente, publiée par la revue américaine «Essentials of Psychological Testing», montre qu'il faut s'entraîner plus de 1 185 heures (soit un mois et demi sans dormir !) avant d'accroître sensiblement son score à un test.

#### Nouvel outil des recruteurs : les «assessment centers»

En fait, pour réussir ce type d'épreuves, il faut en comprendre les règles de base. «Et, pour cela, pas besoin de s'initier à tous les tests, quelques-uns suffisent», certifie Jean-Pierre Rolland, professeur de psychologie à l'université Paris X (Nanterre). Suivant ces recommandations, Capital a demandé à deux importants éditeurs de tests, les ECPA (Editions du Centre de psychologie appliquée) et les EAP (Etablissements d'applications psychotechniques), de réaliser cinq mini-épreuves, représentatives des principaux outils de sélection utilisés en France, et d'en commenter les résultats (lire pages 104 à 106). De leur côté, les consultants en ressources

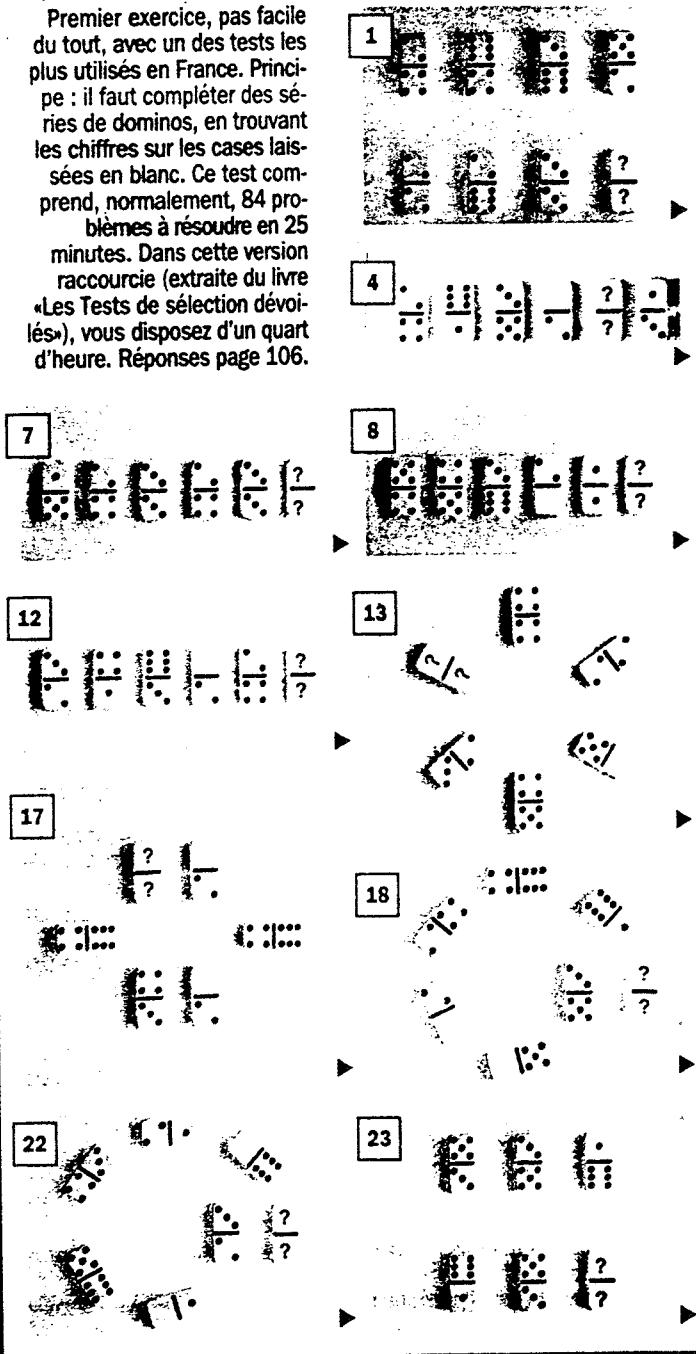
*Suite page 104*

# Comment aux tests de

## 1. Test des dominos

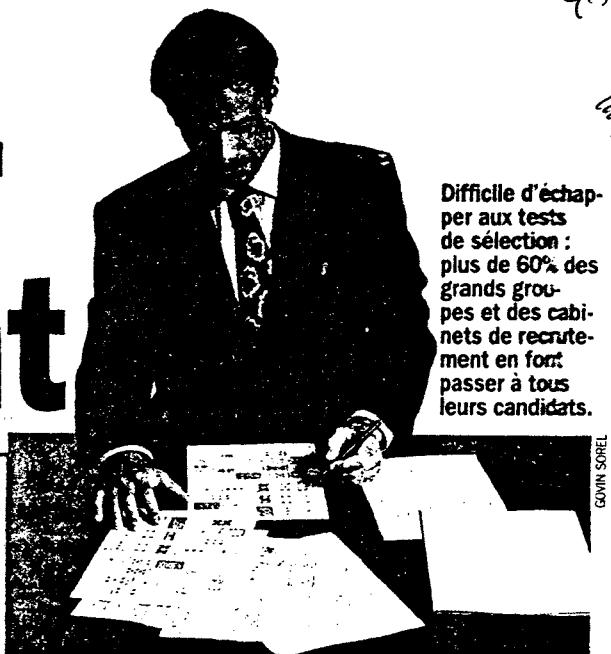
PHOTOS : GUYIN SOREL

Premier exercice, pas facile du tout, avec un des tests les plus utilisés en France. Principe : il faut compléter des séries de dominos, en trouvant les chiffres sur les cases laissées en blanc. Ce test comprend, normalement, 84 problèmes à résoudre en 25 minutes. Dans cette version raccourcie (extraite du livre «Les Tests de sélection dévoilés»), vous disposez d'un quart d'heure. Réponses page 106.



# **se préparer recrutement**

**Difficile d'échapper aux tests de sélection : plus de 60% des grands groupes et des cabinets de recrutement en font passer à tous leurs candidats.**



GOVIN SOREL

- 

*Réponses  
aux tests,  
page 106.*

## Petit lexique du "testeur-recruteur"

Le vocabulaire des psychologues est parfois hermétique. Voici, pour s'y repérer, six mots clés.

- **Batterie de tests** : série de tests comprenant souvent une épreuve d'aptitude et un inventaire de personnalité.
  - **Corrélation** : elle mesure l'interaction entre deux variables. Il est normal, par exemple, qu'un candidat «organisé» se révèle «réticent à prendre des risques».
  - **Discriminant** : un test est dit «discriminant» lorsqu'il montre bien les différences entre les individus. Il ne doit être ni trop facile, car tout le monde aurait une excellente note, ni trop difficile, car les candidats obtiendraient tous un score médiocre.
  - **Echantillonnage** : avant d'être mis sur le marché, les tests sont expérimentés sur un échantillon de 500 personnes. Leurs résultats serviront de référence (ils permettent, par exemple, de situer le score moyen). Cette opération doit être renouvelée tous les cinq ans, pour tenir compte des changements culturels.
  - **Fidélité** : c'est la capacité d'un test à fournir des informations fidèles, c'est-à-dire qui ne varient pas dans le temps. Un test, passé par un même candidat à intervalles différents, doit donner des résultats identiques.
  - **Validité** : la validité d'un test mesure la pertinence de ses résultats. Si un candidat passe, avec brio, un test d'aptitude, il doit réussir dans son nouvel emploi.

## arrières et salaires

### L'armée américaine fut la première à utiliser des tests. C'était en 1917, pour recruter ses officiers

► Suite de la page 102  
humaines du cabinet Personnel Décisions ont préparé pour vous un exemple d'«assessment center» (littéralement, «centre d'évaluation»), un outil d'un nouveau genre, de plus en plus utilisé par les recruteurs (voir page 106).

Mi-cas pratiques, mi-jeux de rôle, où les candidats se retrouvent confrontés, par exemple, à une grève ou à un problème de promotion, les «assessment centers» ont été spécifiquement développés pour le recrutement en entreprise. Alors que les tests, eux, trouvent leur origine dans les examens psychiatriques mis au point, au siècle dernier, pour distinguer les simples malades mentaux des fous dangereux ! Plus tard, des tests cliniques furent réalisés pour surveiller le développement intellectuel des enfants (le fameux QI ou quotient intellectuel) et identifier ainsi ceux qui connaissent des difficultés.

#### Le «Rorschach» et le «TAT» fouillent votre inconscient

Le glissement vers le recrutement s'opéra subrepticement en 1917, lorsque les militaires «yankees» demandèrent à la Société de psychologie américaine de réaliser, à partir de ces travaux, un test pour classer les conscrits par niveaux intellectuels. Objectif : repérer les futurs officiers. De fil en aiguille, les épreuves de sélection se sont multipliées dans l'armée, puis se sont propagées dans le monde de l'entreprise.

Aujourd'hui, à côté des «assessment centers», les responsables du recrutement disposent essentiellement de trois types d'outils : les tests d'intelligence, qui évaluent le niveau intellectuel général du candidat ; les tests d'aptitude, qui indiquent sa forme d'esprit (analytique, synthétique, spatial...), et, enfin, les tests de personnalité, qui donnent les grandes ten-

dances de son comportement social (extraversion, introversion, émotivité...). Les deux premiers s'appuient sur des exercices de logique et de compréhension verbale (séries de dominos à compléter, phrases à comparer...). Les «inventaires» de personnalité se présentent différemment : ils vous demandent de choisir, entre plusieurs descriptions, celle qui, selon vous, se rapproche le plus de votre personnalité.

Méfiance, donc, si votre interlocuteur vous propose une autre forme d'épreuves : il fait peut-être appel à une quatrième catégorie de tests, qui relève plutôt des techniques d'exploration mentale. Si vous devez commenter une tache d'encre ou un dessin en noir et blanc, vous êtes en train de passer un «Rorschach» ou un «TAT», deux tests «projectifs» : en décrivant ces images, vous allez «projeter» sur elles vos sentiments, conscients ou refoulés. Ces outils d'investigation de la personnalité, utilisés à l'origine pour des diagnostics psychiatriques, sont très indiscrets. Ils révèlent, pêle-mêle, le degré de soumission d'un cadre à sa hiérarchie, son agressivité vis-à-vis de ses collaborateurs, ses penchants sexuels, la façon dont sa personnalité s'est construite... Bref, beaucoup de choses qui ne concernent pas les employeurs.

«N'importe quel candidat évincé sur la foi de tels instruments pourrait entraîner l'entreprise devant les tribunaux, rappelle un psychologue du travail. Un recruteur doit se faire uniquement sur des critères professionnels.» Fort heureusement, ces tests sont complexes et coûteux. Seuls quelques experts, qui se font payer très cher, sont capables d'en analyser les résultats. Le «Rorschach», par exemple, ne peut être administré

Suite page 106

### 2. Tests de personnalité

Les «inventaires» de personnalité révèlent le tempérament d'un individu et son degré de motivation, deux informations dont les entreprises sont de plus en plus friandes : réservés il y a encore quelques années, aux spécialistes des ressources humaines et aux commerciaux, ces tests concernent aujourd'hui tous les cadres. Mais, attention !

Victimes de leurs succès, ils ont souvent été «imités». «Les questions semblent simples, alors n'importe qui croit pouvoir bricoler son propre test», s'insurge Mireille Simon, des ECPA (Editions du Centre de psychologie appliquée). La construction de ce type d'épreuves est pourtant compliquée : la dernière révision du «16 PF-5» a duré trois ans.

#### TEST «SOSIE»

Ce test est très utilisé, aussi bien en recrutement que pour les bilans professionnels. Il ne comporte que des questions à choix forcé : il faut choisir entre

des comportements «valorisants» et des propositions «négatives». Cette construction, dite «ipsative», permet, paraît-il, de démasquer les tricheurs.

A. Choisissez, parmi ces quatre propositions, celle qui «vous décrit le mieux» et celle qui «vous décrit le moins».

1. Se lie facilement avec les gens.
2. A peu d'influence sur les autres.
3. Se contrôle, même quand on le contrarie.
4. Aime mieux travailler plutôt lentement.

B. Choisissez parmi ces trois propositions celle que «vous considérez comme la plus importante pour vous» et celle que «vous considérez comme la moins importante pour vous».

1. Etre connu personnellement.
2. Faire ce qui est admis et ce qui convient.
3. Faire plaisir à ceux qui m'entourent.

Réponses aux tests, page 106.

### 4. Tests d'aptitude



«Evitez de mentir aux tests, vous risquez de vous contredire et, donc, de vous discréder.»

Jean-Luc Bernaud, des EAP (Etablissements d'applications psychotechniques).

Comme les tests d'intelligence, ces exercices mesurent le niveau intellectuel des individus, mais, cette fois-ci, uniquement sur le plan conceptuel : ils évaluent, en effet, l'aptitude des candidats à acquérir les connaissances dont ils auront besoin dans leur travail. Les recruteurs les considèrent comme faisant partie des épreuves les plus fiables pour prédire la réussite professionnelle d'un salarié. Du coup, les éditeurs proposent de nombreux tests d'aptitude, chacun plus spécifiquement destiné à un métier. Le «BPMI» (Batterie pour les métiers de l'informatique) est utilisé pour sélectionner les informaticiens débutants et semi-confirmés ; très sophistiqué, il dure la bagatelle de 1 heure 17 minutes et comprend cinq épreuves différentes. Quant au «Méca», un autre grand classique, il s'intéresse, lui, aux professionnels de la mécanique ; il comporte une multitudine de problèmes de poufies, exposés sous forme de dessins.

## TEST «16 PF-5»

Comme son nom l'indique, le «16 PF-5» mesure 16 traits de personnalité (méfiance vis-à-vis d'autrui, stabilité émotionnelle, affirmation de soi, esprit pra-

tique, indépendance de caractère, finesse de jugement, tendresse...). Normalement, il comprend 187 questions et se passe en quarante minutes.

Répondez aux questions suivantes :

A. Dans une entreprise, il doit être plus intéressant de travailler dans les services techniques qu'au service du personnel.

a - Vrai.    b - ?    c - Faux.

B. Je résous mieux un problème...

a - ... en recueillant les idées des autres.  
b - ?  
c - ... en l'étudiant seul(e).

## TEST «GUILFORD-ZIMMERMAN»

Mis au point aux Etats-Unis, le «Guilford-Zimmerman» est apparu en France en 1977. Cette version n'a pas été révisée depuis ! Pourtant, les psycholo-

gues (seuls habilités à le faire passer) en raffolent. Dans sa version complète, il comporte 300 questions, auxquelles il faut répondre par «oui», «non» ou «?».

Choisissez la bonne réponse :

A. La plupart des gens savent ce qu'ils ont à faire sans qu'on le leur dise.

Oui.     Non.

B. Vous aimez le travail qui demande une grande attention aux détails.

Oui.     Non.

Réponses aux tests, page 106.

## TEST «BV-16»

Dans sa version complète, ce test comprend onze pensées, accompagnées chacune de six propositions. Il s'agit, à chaque

fois, d'identifier les deux phrases qui se rapprochent le plus de l'idée initiale. Les cadres obtiennent en général un bon score.

Choisissez les deux phrases les plus proches de la proposition principale :

A. Il n'est pas si dangereux de faire du mal à la plupart des hommes que de leur faire du bien.

1. La plupart des hommes préfèrent le malheur à trop de bonheur.  
2. Un excès de bien est nuisible.

3. Il est plus facile de faire du mal que du bien.

4. Un excès de bonté attire parfois plus de désagrément qu'une mauvaise action.

5. On a rien à craindre de ceux auxquels on ne fait ni trop de bien ni trop de mal.

6. La reconnaissance de nos semblables n'est pas en rapport avec la qualité de nos actions envers eux.

B. La vertu se perd dans l'intérêt, comme le fleuve dans la mer.

1. La pureté des vertus est comparable à la limpidité de l'eau.

2. Estimons autrui selon la moralité de ses actes.

3. L'intérêt prend trop souvent le masque de la vertu.

4. La vertu est le mobile de l'intérêt.

5. Beaucoup d'actions paraissant méritoires sont en fait conditionnées surtout par l'intérêt.

6. L'homme réellement vertueux est désintéressé.

Réponses aux tests, page 106.

## 3. Tests d'intelligence

Les tests dits d'intelligence mesurent le niveau intellectuel général d'un candidat. Ils se présentent sous la forme de séries logiques à compléter. Ils conviennent à toutes les professions et à toutes sortes de candidats. «Mais on n'attend pas les mêmes résultats d'un polytechnicien ou d'un titulaire du CAP», précise, rassurant, Jean-Pierre

Macaire, du centre de psychologie de la SNCF. Les deux tests les plus utilisés sont les «dominos» (voir page 102) et les «matrices de Raven» (ci-dessous). Au fait, avez-vous déjà demandé à un psychologue sa définition de l'intelligence ? Alfred Binet, le père du QI, répondait imperturbablement : «C'est ce que mon test mesure.»

### «MATRICES DE RAVEN»

Vous devez identifier, parmi huit solutions possibles, celle qui complète le mieux la série encadrée, en observant les analogies. Cet exercice, qui comporte nor-

malement soixante figures, dure alors une quarantaine de minutes. Il est surtout utilisé pour le recrutement des ingénieurs, des gestionnaires et des dirigeants.

Figure 1

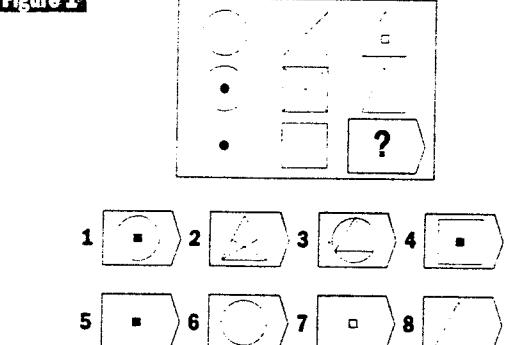


Figure 2

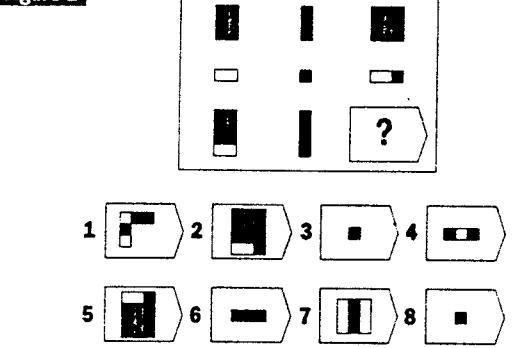
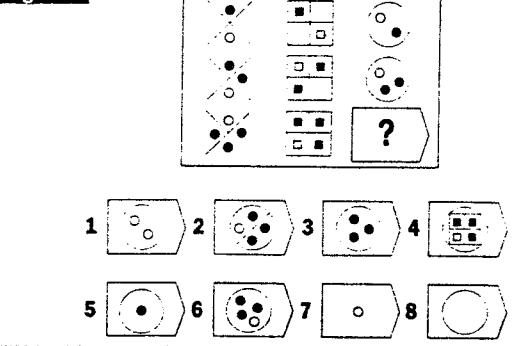


Figure 3



Réponses aux tests, page 106.

## Carrières et salaires

**L'ordinateur permet de faire passer les tests à moindre coût. Certains logiciels vont même jusqu'à rédiger les rapports sur les candidats**



LOVAIN SUREL

« Surpris par les questions, les candidats perdent bêtement des points. »

Jean-Pierre Rolland, professeur de psychologie à Nanterre.

► Suite de la page 104

tré et interprété que par des psychologues spécialement formés à cet effet (ils doivent suivre trois années d'études supplémentaires).

Or les entreprises, ces dernières années, ont plutôt pris l'habitude de diminuer leurs frais de recrutement. L'arrivée des tests informatisés a, en effet, cassé les prix. « Comparé à un homme, l'ordinateur va mille fois plus vite pour calculer les résultats, revient moins cher et commet moins d'erreurs », reconnaît Mireille Simon, consultante aux ECPA. Certains cabinets (comme Mansoft, éditeur du test « Accura ») proposent même des logiciels qui, une fois les réponses enregistrées, rédigent automatiquement le rapport sur les candidats, sans aucune intervention humaine. Résultat : des évaluations totalement dépourvues de finesse.

Des éditeurs plus sérieux se sont contentés de réaliser une version « informatique » de leurs tests, qui existaient déjà sous une forme « papier ». Et ils assurent, la main sur le cœur, que cela ne change rien aux résultats. « Toutes les précautions ont été prises », affirme Jean-Luc Bernaud, psychologue aux EAP. Par exemple, devant un ordinateur, beaucoup de personnes ont du mal à donner une réponse négative. Nous en tenons compte. » Avis, cependant, aux indécis. L'informatique permet d'évaluer le « repenti » d'une personne. « C'est-à-dire le nombre de fois où elle est revenue sur une question avant d'arrêter sa réponse », précise Jean-Pierre Macaire, directeur du centre de psychologie de la SNCF. Trop fréquents, ces tâtonnements trahissent un manque de confiance en soi. Or les enquêtes prétendent qu'un bon manager, au moment de décider, n'hésite jamais... ■

Marie-Christine Tabet ■

## 5. Assessment center

Un conflit social à gérer, une réunion d'actionnaires à diriger, des clients à amadouer et, enfin, un collaborateur à congédier... Le tout en une journée de travail. Ce cas d'entreprise avait été concocté pour sélectionner le patron d'un grand groupe français. C'est un « assessment center » (centre d'évaluation, également traduit par « mise en situation »), une nouvelle technique venue des Etats-Unis. « Elle permet de voir si les candidats savent dégager des priorités, déléguer et communiquer », affirme Stéphane Roussel, un des responsables « ressources humaines » de Rank Xerox. La masse de dossiers est en effet impossible à traiter dans le temps imparti, ce qui oblige les cadres à opérer une sélection drastique... qu'ils doivent justifier.

Vous êtes Dominique Jacquier, nouvellement promu directeur régional Ile-de-France au sein de « La Sécurité électronique », une entreprise de 500 personnes spécialisée dans la production, la commercialisation et le service après-vente de systèmes d'alarme destinés aux professionnels.

Il est 15 heures 15, le dimanche 12 septembre. Vous avez vingt minutes pour traiter une série de problèmes urgents.

- Pierre Breton (directeur commercial) vous demande d'augmenter trois de ses collaborateurs : Paul Bucheron, de 1 000 F, Pierre-Louis Serve, de 800 F, et Olivier Guity, de 700 F.
  - Stéphane Maron (responsable du service clients) vous a laissé un mémo pour se plaindre de Paul Bucheron, qui ne sait pas planifier ses commandes et qui s'engage trop vite auprès des clients.
  - La société Dupond & Martins envoie un courrier pour féliciter Paul Bucheron pour la réalisation de son installation.
  - Le directeur du Comptoir du crédit se plaint d'avoir dû attendre un mois pour qu'on vienne lui installer son alarme, alors que Paul Bucheron lui avait assuré qu'il serait servi en une semaine. Il demande des explications.
- Quels problèmes identifiez-vous ? Que faites-vous pour les résoudre ?

Réponses, ci-dessous.

## Résultats : êtes-vous tolérant, sociable, organisé ?

### 1. Test des dominos

- (1.) 1/5, (2.) 6/3 (3.) 2/5, (4.) 4/6, (5.) 4/5, (6.) 5/0, (7.) 4/2, (8.) 0/2, (9.) 4/0, (10.) 0/0, (11.) 2/0, (12.) 3/3, (13.) 1/5, (14.) 3/4, (15.) 6/0, (16.) 6/5, (17.) 4/3, (18.) 1/3, (19.) 4/5, (20.) 6/5, (21.) 3/0, (22.) 5/4, (23.) 3/5, (24.) 5/6, (25.) 6/6.

### 2. Tests de personnalité

#### Sosie

- A. En choisissant la proposition (1) vous mettez en valeur votre sociabilité, la (2) l'influence des autres, la (3) la stabilité émotionnelle et la (4) le dynamisme.  
B. La proposition (1) traduit une forte sensibilité à la considération sociale, la (2) au conformisme, la (3) la bienveillance.

#### 16 PF-5

- A. Choisir la réponse « faux » révèle un intérêt certain

pour autrui. Cette réponse participe à la mesure du trait « cordialité-chaleur ».

B. La réponse (c) traduit l'individualisme et la confiance en soi. Cette question mesure le degré d'autonomie à l'égard du groupe.

#### GUILFORD-ZIMMERMAN

- A. Le « oui » reflète la tolérance et la confiance dans les autres.  
B. Le « oui » traduit un tempérament persévérant et une bonne maîtrise de l'impulsivité.

### 3. Tests d'intelligence

#### Raven

- (1) 7, (2) 2, (3) 6.

### 4. Tests d'aptitude

#### BV-16

- (1) 4 et 6, (2) 3 et 5.

### 5. Assessment center

Il fallait identifier quatre problèmes distincts.

Attribuer ou non son augmenta-

tion à Paul Bucheron, résoudre le différend entre Bucheron et Maron, revoir le fonctionnement du service après-vente et, enfin, prendre en considération la plainte du Comptoir du crédit.

#### Les bonnes réactions

- Vous demandez les dossiers des trois personnes à augmenter, leurs salaires actuels, la date de leur dernière augmentation et leurs performances de l'année.
- Vous demandez à Maron et à Bucheron un rapport détaillé de leurs activités et vous organisez une réunion tripartite pour résoudre les dysfonctionnements entre le service après-vente et le commercial.
- Vous exigez de Bucheron sa version de l'affaire « Comptoir du crédit » et vous adressez un courrier d'excuse à ce client mécontent, lui proposant une remise sur sa facture.

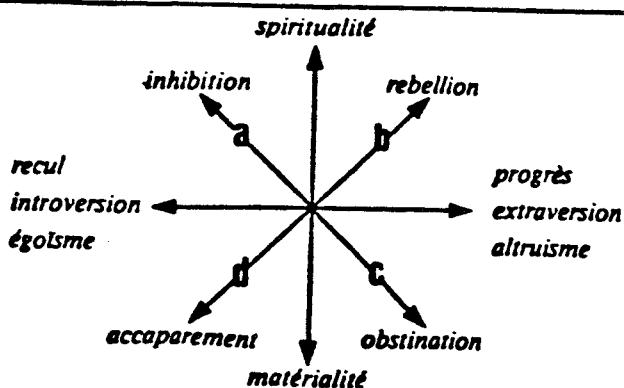
### 3. LE TEST DE L'ARBRE

Ce test a été développé par Charles Koch, psychologue suisse, qui mis au point cette méthode d'investigation. Une étude statistique portant sur des milliers de dessins d'arbres lui permirent de constater un rapport entre certains traits caractériel et le graphisme réalisé.

L'arbre a été choisi comme support de la personnalité à cause de sa valeur hautement symbolique. En outre, son image se rapproche de celle de l'être humain. L'examinateur demande au sujet de dessiner un arbre. Si celui-ci est trop conventionnel et ne permet pas une investigation poussée, le sujet peut être invité à dessiner un autre arbre. Le matériel est ce qu'il y a de plus simple : un crayon et une feuille de papier blanche.

#### L'INTERPRETATION DE L'ARBRE

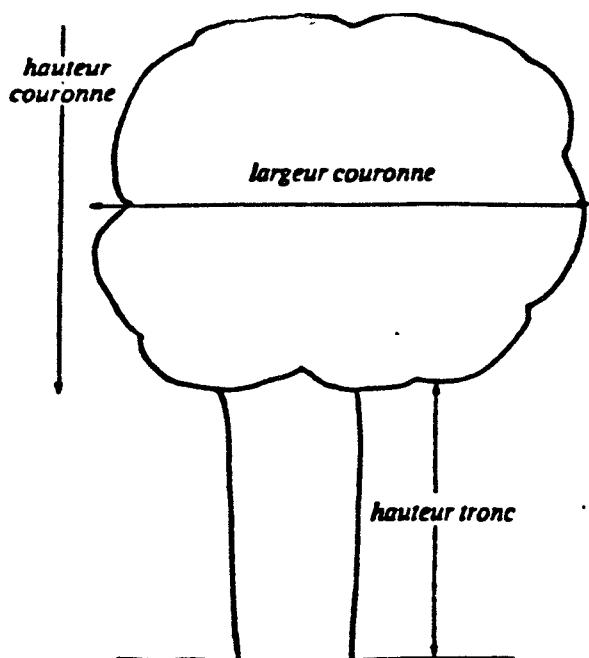
Dans un premier temps, l'examinateur établit certains rapports entre, par exemple, la hauteur du tronc et celle de la couronne ou la hauteur de la couronne avec sa largeur.



#### ZONE DU CHAMP GRAPHIQUE D'APRES PULVER

Nous donnons ci-dessous les rapports qui doivent être respectés afin de faire apparaître le meilleur profil.

- la hauteur de la couronne doit être supérieure de 50 % à celle du tronc. Si le tronc mesure 8 cm, il faut que la hauteur de la couronne soit environ de 12 cm.
- la largeur de la couronne doit être supérieure de 40 % à sa hauteur. Si cette dernière mesure 12 cm, réalisez une couronne de 17 cm de large légèrement excentrée vers la droite (symbolisme spatial de Pulver).



Le dessin est interprété en fonction d'autres facteurs dont le symbolisme spatial de Pulver est l'un des plus importants. En simplifiant, les quatre zones A, B, C et D expriment respectivement la passivité, le dynamisme, la pulsion animale et la régression. Cette interprétation est aussi celle de la graphologie comme nous le verrons dans le dernier chapitre. Cette classification explique l'importance de la position du dessin sur la feuille. Dessinez au centre de cette dernière avec une très légère déportation vers la zone B au niveau de la couronne.

## LES ERREURS A EVITER

**La taille de l'arbre.** Il doit occuper les deux tiers de la hauteur de la feuille donc mesurer une vingtaine de cm. Les dessins trop petits sont ceux d'individus timides, repliés sur eux-mêmes et ayant des difficultés pour s'affirmer.

Tenez le crayon d'une main ferme. Appuyez légèrement. Cela révèle un sujet actif, dynamique et sûr de lui. Un trait léger et éventuellement tremblotant traduit au contraire l'absence de confiance en soi, la douceur et le manque de volonté.

**La forme de l'arbre.** Ne cherchez pas à faire preuve d'originalité en dessinant des arbres aux formes étranges, exotiques ou imaginaires. Ne représentez ni sapin (fig. 1), ni arbre taillé (fig. 2).



fig. 1

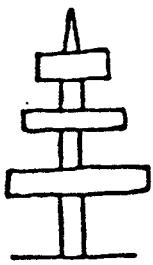


fig. 2

**Les racines.** Elles ne sont représentées que par les enfants, les adultes équilibrés les oubliant totalement.

**Le tronc.** C'est un élément très important considéré comme étant la zone concrète par opposition à la couronne jugée abstraite et intellectuelle. Il ne doit pas être séparé du sol (fig. 3), ni être élargi à sa base (fig. 4). Cela traduit un fort côté primaire ainsi que des difficultés pour apprendre. Un élargissement vers la gauche (fig. 5) symbolise l'attachement au passé alors que s'il s'élargit vers la droite (fig. 6), le sujet est méfiant et craint l'autorité.

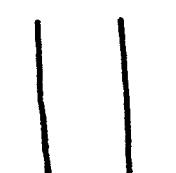


fig. 3

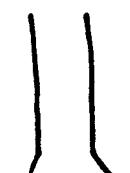


fig. 4



fig. 5



fig. 6

Le tronc doit être constitué de deux traits parallèles et droits (fig. 7) sans interruption (fig. 8). Il ne doit porter aucune entailles (fig. 9), ni bosses (fig. 10) qui symbolisent respectivement un sentiment de culpabilité et un traumatisme.

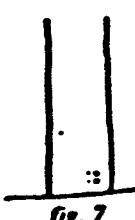


fig. 7



fig. 8

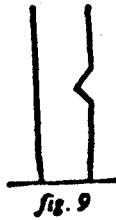


fig. 9

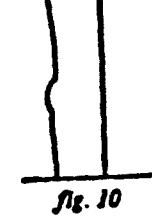


fig. 10

Ne représentez surtout pas le tronc par un seul trait (fig. 11) qui dénote des tendances schizophréniques et une intelligence proche de la bêtise. Évitez les branches basses situées sur le tronc (fig. 12), témoins



- 11



- 12



- 13



- 14

de sottise. Ne noircissez pas le tronc (fig. 13), ni tout autre partie de l'arbre. C'est le fait de sujets malheureux et déprimés. Enfin, ne représentez pas un tronc tordu (fig. 14), qui résulterait d'un choc affectif.

**La couronne de feuillage.** Evitez les couronnes en boule (fig. 15) puisqu'il manque de confiance en soi, de banalité et l'absence de créativité. Les problèmes sexuels sont révélés par la courbe qui souligne la jonction du tronc et du feuillage (fig. 16). L'agressivité se traduit par des branches acérées, sans feuilles (fig. 17). Par contre, des branches épanouies sont le signe d'un caractère dépressif (fig. 18).

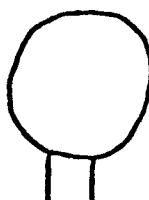


fig. 15

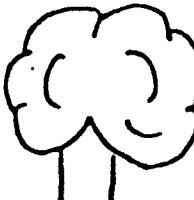


fig. 16



fig. 17



fig. 18

La couronne doit être fermée et non ouverte au niveau du tronc (fig. 19). Elle est régulière, sans écrasement (fig. 20) qui signifie : résignation contrainte. Ne laissez pas apparaître votre éventuelle absence d'initiative en dessinant une couronne tombante (fig. 21). Les boucles situées dans la couronne témoignent de l'insouciance et du manque de véracité du sujet mais aussi de sa facilité de contact avec les autres et sa bonne intégration collective (fig. 22).

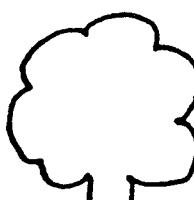


fig. 19

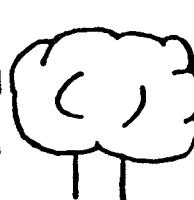


fig. 20



fig. 21



fig. 22

Ne dessinez pas de feuilles ou de fruits (fig. 23) qui symbolisent l'immaturité ou le désir de tout obtenir sans travailler. Les branches doivent pas être d'un seul trait (fig. 24). Cette dernière règle s'applique au tronc, comme nous l'avons vu. Elles doivent être fermées et constituées de deux traits parallèles, sans resserrement (fig. 25) ni épaissement (fig. 26).

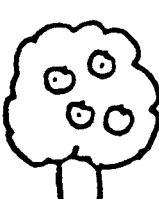


fig. 23

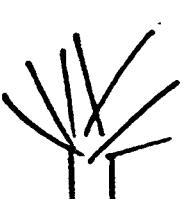


fig. 24



fig. 25

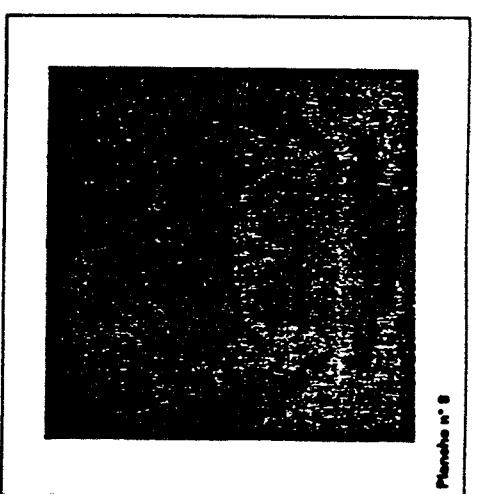
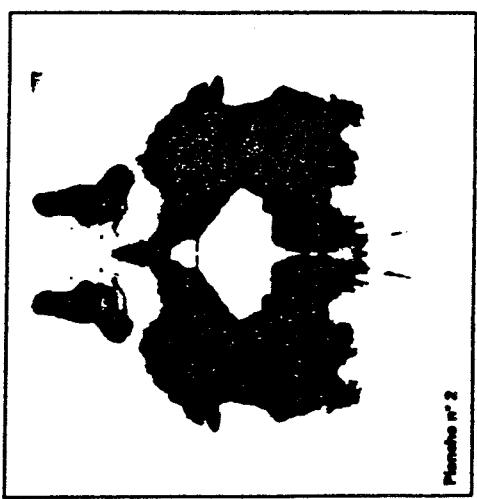
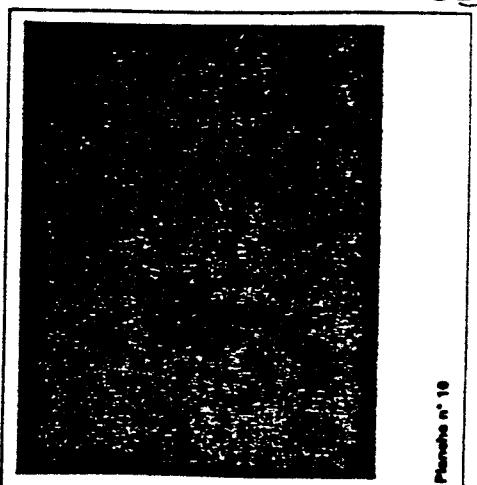
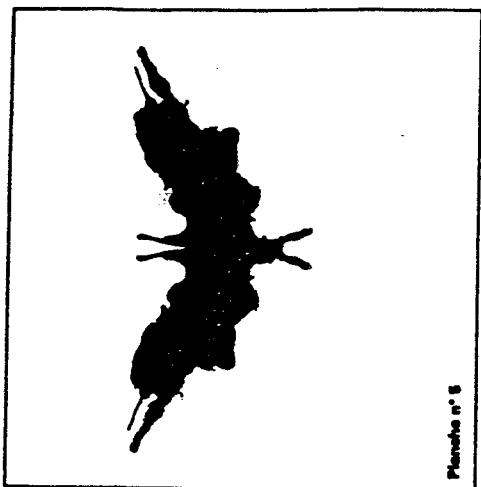


fig. 26

## COMMENT REUSSIR CE TEST

Certains examinateurs demandent au sujet de réaliser non pas un dessin mais quatre, chacun étant censé représenter une vue partielle de sa personnalité. Dans ce cas, dessinez deux arbres avec une couronne de feuillage et deux autres avec une couronne de branches. Préparez-vous en dessinant chez vous différents arbres, en respectant les proportions et les conseils que nous avons indiqués. N'hésitez pas à recommencer plusieurs fois chaque dessin afin d'acquérir le «coup de main» nécessaire.

Ne laissez pas apparaître que vous connaissez ce test. Ne prenez aucun repère sur la feuille. La forme générale de vos dessins doit se rapprocher de celle que nous avons réalisée page 83.



Planches  
de  
ROKSCHACK

# Les logiciels d'évaluation peuvent réduire les salariés à un profil-type

**Management.** A EDF-GDF, un test de personnalité est mis en cause par les syndicats.  
La direction dément toute volonté de clonage

Tout est parti du GEM 07. C'est par son numéro que syndicalistes et direction évoquent aujourd'hui le document qui, depuis quelques mois, agite EDF-GDF Services. Le 11 mars 1997, Jacques Lion, directeur adjoint de la division commerciale des deux entreprises publiques (80 000 salariés) adresse une note jargonnante intitulée « la composante sociale du développement » à l'ensemble des responsables de centre, afin de les sensibiliser un peu plus aux changements en cours : « Les unités doivent se préparer pour faire face à une ambition nationale forte mettant EDF-GDF Services en pointe dans la disponibilité des services aux clients en France ».

Il s'agit en réalité de reconvertis et de redéployer des milliers d'agents vers le commercial et la clientèle. Dans l'idée d'être rapide et efficace, EDF-GDF Services, à l'instar de nombreux autres entreprises, utilise l'outil informatique et notamment des logiciels évaluateurs de personnalité. C'est la description officielle – puisque annexée au GEM 07 – de l'un d'entre eux et surtout de ses objectifs qui a fait bondir plusieurs syndicats : « La finalité de l'outil est de connaître le profil comportemental d'individus dans le cadre de [la] gestion qualitative des ressources humaines, de manière à le rapprocher et le comparer avec un profil de référence interne correspondant à un attendu. »

Dès juin 1997, le Groupement national des cadres (GNC) de la fédération CGT de l'énergie publie un hors-série de 16 pages pour dénoncer « ce clonage social », et prend à témoignage des sociologues, des médecins du travail, des philosophes, eux aussi scandalisés par la formulation et la philosophie qui la soutient. « Bref, la machine sait

mieux que tout le monde. C'est le court-circuitage de la hiérarchie de proximité, qui voit pourtant les agents évoluer quotidiennement, s'insurge Jean Sur, consultant formateur. Il s'agit ni plus ni moins de fabriquer un mythe, celui du profil du meilleur professionnel. »

Le logiciel concerné PerformanSe-Dialecho a été conçu dans les années 80 par l'Ecole de psychologie comportementale de Palo Alto, en Californie, et importé en France par PerformanSe SA, un ca-

positif – ainsi on ne parle pas de « points forts » et de « points faibles », mais de « points d'appui » et de « points de vigilance ».

PerformanSe-Dialecho a été agréé « produit pédagogique » au ministère du travail, également retenu par le ministère de l'éducation nationale, France Télécom, Air France, etc. « L'outil en lui-même n'est pas remis en cause, explique Patrick Brunet, directeur du développement de PerformanSe SA, c'est l'usage qui peut en être fait qui

(CGT, FO) ne se saisissent de ce dossier qu'aujourd'hui alors que Dialecho est utilisé dans certains centres depuis 1989 et « n'avait jamais été officiellement critiqué ».

« Nous ne sommes pas contre l'outil, rétorque Jean-François Le Jeune, secrétaire fédéral-enquêteur à la fédération FO de l'énergie. C'est un gadget de plus plébiscité par EDF-GDF – où la culture d'ingénieur est forte – pour gérer l'irrationnel. Mais, si la logique de son utilisation consistait à normer les agents selon un profil-type, ce serait tout à fait condamnable. »

Jacques Lion admet que « la rédaction de l'annexe au GEM 207 n'est pas très adroite », mais réfute toute volonté de clonage. Il explique rester vigilant « face aux dérives possibles », même s'il reconnaît qu'il est difficile, compte tenu du mode de gestion décentralisée d'EDF-GDF, de savoir ce qui se passe précisément dans tous les centres de distribution.

A PerformanSE SA, si on précise que cette décision n'a rien à voir avec l'agitation provoquée à EDF-GDF, la nouvelle version de Dialecho (la septième) ne permettra plus cependant de définir un profil moyen, « option pourtant demandée par de nombreux utilisateurs », remarque Patrick Brunet. Il était en effet possible, si les salariés d'un même service ou d'un même département s'auto-évaluaient, d'établir un profil moyen, « simple moyenne arithmétique des scores » obtenus par chacun dans des thèmes comme « extraversion-introversion », « anxiété-détente » etc. « Il est trop dangereux d'assimiler un groupe à un individu, juge finalement Patrick Brunet. Le profil-type n'existe pas ». En attendant, les autres versions du logiciel courrent toujours.

Marie-Béatrice Baudet

## Et la CNIL ?

La Commission nationale de l'informatique et des libertés s'intéresse de près à la prolifération des logiciels experts descriptifs de personnalité. « Ils doivent être déclarés à la CNIL, explique Joël Boyer, secrétaire général. La délibération du 15 octobre 1985 cadre également leur utilisation concernant, par exemple, l'information préalable du salarié, le droit d'accès et de rectification, la durée de conservation des informations, etc. »

L'usage de Dialecho n'a pas été notifié à la CNIL par EDF-GDF Services : « Nous pensions en toute bonne foi que cette déclaration ne s'imposait pas, puisque l'outil, support individuel de dialogue entre l'agent et sa hiérarchie, ne donne lieu à aucun fichier. » Le service juridique de l'entreprise publique s'est néanmoins tourné vers la Commission nationale de l'informatique et des libertés en juillet dernier – quand les syndicats se sont intéressés de plus près au dossier – et explique attendre encore sa réponse. EDF devrait être concerné par l'un des points de la déclaration du 15 octobre 1985 sur « la prohibition des profils ».

binet-conseil où travaillent près d'une vingtaine de salariés (psychologues, consultants en ressources humaines...). L'auto-évaluation de la personnalité dure environ dix minutes, pendant lesquelles il faut choisir entre deux propositions, par exemple : « J'aime me fixer des buts et travailler pour les atteindre » ou « J'aime rester en éveil pour saisir toute occasion favorable », l'ensemble passant en revue comportements et motivations en milieu professionnel. Quelques secondes après la fin du test, l'utilisateur dispose des résultats, restitués dans un langage

pose question. » En principe, rappelle-t-il, ce logiciel ne doit être qu'un support de réflexion et d'échanges avec un psychologue ou un évaluateur ayant reçu une formation spécifique et qui assiste le salarié, discute avant et après avec lui.

A EDF-GDF, son usage repose sur le volontariat ; mais il est clair, comme l'indique Jacques Lion, que, aidant à valider un projet professionnel, les conclusions de l'évaluation doivent revenir à la hiérarchie. Le directeur adjoint d'EDF-GDF Services comprend mal d'ailleurs que les syndicats

>> ENVOYEZ-NOUS VOS QUESTIONS À L'ADRESSE SUIVANTE :  
**vosquestions@voila.fr**

Une question sur le droit du travail, la réglementation Unedic ou le code de la Sécurité sociale ? Courrier Cadres vous informe sur les textes pour vous aider à mieux comprendre vos droits.

## CONVENTION COLLECTIVE

**"Dans un contrat de travail, un employeur a-t-il le droit d'imposer des conditions plus restrictives que celles prévues par la convention collective ? Par exemple, si celle-ci prévoit un préavis de 3 mois, l'employeur peut-il exiger 6 mois de préavis ?"**

Pascal K.

**N**on. Le code du travail définit un minimum social, applicable à tous les salariés. Lorsque des dispositions moins favorables que le code du travail sont nécessaires, en général pour répondre aux besoins particuliers d'une catégorie professionnelle, elles sont prévues et encadrées par la loi. Parallèlement, les conventions et les accords collectifs ne peuvent jamais être moins favorables que le code du travail (là encore, sauf exception autorisée par la loi). A cela peuvent s'ajouter des accords d'entreprise ou d'établissement complétant la loi ou la convention collective. Enfin, il y a le règlement intérieur de l'entreprise, les usages qu'elle applique et les contrats de travail qu'elle établit, qui, eux aussi, doivent au minimum appliquer les règles du code du travail et de la convention collective s'il y en a une, sauf si les dispositions prévues pour les salariés sont plus favorables. De ce fait, si votre contrat de travail comporte une clause mentionnant l'application d'une convention collective et une autre clause contraire à celle-ci, qui en plus est moins favorable, le contrat est irrégulier. ■

Chaque semaine, les messages les plus pertinents sont sélectionnés par la rédaction. Conformément à la législation, "Courrier Cadres" ne donne pas de conseils juridiques personnalisés, mais fournit une information générale sur les textes. Pour obtenir une consultation adaptée à votre cas spécifique, il est conseillé de s'adresser aux personnes compétentes (avocats, juristes, administrations...).

## LA SUITE DE NOS RUBRIQUES PAGE 156 >>>

>APEC ET VOUS P. 159

>IDÉES P. 160

>WEEK-END musique, CD, théâtre, expos, livres, films, DVD, télévision. P. 164

>MOTS FLÉCHÉS P. 170

## STATUT CADRE

**"Je suis jeune diplômé, une entreprise me propose le statut de cadre et une autre non. Quels sont les avantages et les inconvénients du statut de cadre ? Est-il préjudiciable d'accepter un poste d'ingénieur sans ce statut ?"** Florent V.

**O**btenir le statut de cadre dès le premier emploi constitue plutôt un avantage, même si cela signifie dans un premier temps une durée du travail un peu "élastique" et plus de cotisations sociales, notamment pour acquérir des points de retraite complémentaire Agirc (Association générale des institutions de retraite des cadres). Néanmoins, bénéficier de ce statut dès le départ permet de ne plus avoir à négocier pour l'obte-

nir et de postuler ensuite à des postes plus intéressants ou comportant plus de responsabilités. Et, en cas de rupture de contrat, le statut de cadre est en général plus avantageux que celui de non-cadre. Enfin, pour vous en tant qu'ingénieur, il n'est pas illégitime de demander à bénéficier de ce statut, prévu d'ailleurs par nombre de conventions collectives à ce niveau de diplôme. Alors si vous le pouvez, ne vous en privez pas ! ■

## FIN DE CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE

**"J'ai été embauché en CDD de trois mois, renouvelé. Quels sont mes droits en matière de prime de précarité ? Puis-je partir avant la fin de ma deuxième période pour prendre un nouvel emploi ou suis-je tenu de terminer ma mission ?"**

Benoît M.

**S**elon l'article L.122-3-8 du code du travail, un salarié a le droit de rompre son CDD (contrat à durée déterminée) avant son terme lorsqu'il justifie d'une embauche à durée indéterminée. Il doit alors respecter un préavis d'un jour par semaine, compte tenu du nombre de semaines que durait le

contrat, renouvellement compris. Pour un CDD sans terme précis, on compte le nombre de semaines déjà effectuées. Attention, si vous optez pour la rupture anticipée, vous ne toucherez pas de prime de précarité. En revanche, si vous attendez la fin de votre contrat pour partir, vous y aurez droit.

Elle est en général égale à 10 % de la rémunération totale brute perçue pendant toute la durée du contrat, c'est-à-dire depuis le début du travail dans l'entreprise. En effet, lorsqu'il y a renouvellement de CDD, il ne s'agit pas de la conclusion d'un nouveau contrat : le CDD initial n'est que prolongé. ■

## PRINCIPAUX STATUTS ET CONTRATS

**La même fonction, le même métier, la même profession... peuvent s'exercer sous une pluralité de statuts dans le cadre d'une activité salariée ou d'une activité non salariée.**

### ACTIVITÉ SALARIÉE : 20,5 MILLIONS D'EMPLOIS

- Prestation pour le compte d'autrui : un employeur de droit public ou de droit privé (entreprise personne physique, ou entreprise en société),
- en contre partie d'un salaire,
- sous la subordination juridique de l'employeur.

### SALARIÉ DE DROIT PUBLIC

Activité professionnelle régie par le droit administratif : Titre 1er du statut général de la fonction publique.

### Statut de droit commun

- Agent titulaire : fonctionnaire Nomination sur un emploi permanent. Titularisation dans un grade de la hiérarchie

### Autres statuts

- Agent non titulaire : contractuel de droit public en "contrat" à durée déterminée
- Vacataire en "contrat" sur prestation définie

### SALARIÉ DE DROIT PRIVÉ

Activité professionnelle régie par le droit du travail et concrétisée par un contrat de travail

### Contrat de travail de droit commun (85% des salariés)

- CDI : Contrat de Travail à durée Indéterminée à temps plein

### Autres contrats de travail

- CDD : Contrat de travail à Durée Déterminée
- Contrat de travail à temps partiel CDI ou CDD
- Contrat de travail intermittent : CDI à temps partiel annualisé
- Contrat de travail temporaire : intérim
- Contrat de travail avec un regroupement d'employeurs
- Contrat de travail avec une association de services aux personnes
- Contrat de stage...

### ACTIVITÉ NON SALARIÉE : 2,5 MILLIONS D'EMPLOIS

Exercice professionnel régi par un contrat de droit civil ou commercial, pas de subordination juridique à l'égard du donneur d'ordre.

#### Principaux statuts non salariés

- Indépendant  
Prestation en son nom et pour son propre compte dans le cadre d'un contrat d'entreprise ou commercial  
Artisan, Commerçant, Industriel, Profession libérale...
- Mandataire  
Prestation pour le compte et au nom du mandant dans le cadre d'un contrat de mandat : Gérant de Sarl, Agent commercial, Agent général d'assurance...
- Autres non salariés  
Franchisé, conjoint collaborateur, bénévole...

### Le salaire, du latin *salarium* ou soldé pour acheter du sel

Dans les économies antiques et médiévales le sel, denrée rare qualifiée d'or blanc, servait de moyen de paiement.

Pour rémunération des services rendus les soldats de Rome ont d'abord reçu une quantité de sel par la suite remplacée par une somme d'argent appelée "salarium" (salaire), c'est à dire soldé pour acheter du sel.

Jusqu'au 19ème siècle le sel fut un enjeu considérable de rivalités, une denrée de spéculation, et en France une source de recettes fiscale particulièrement privilégiée.

## JEUNES DIPLÔMÉS, COMBIEN VALEZ VOUS ?

**Puisqu'il postule à un premier emploi, un jeune diplômé ne peut se situer par rapport à sa rémunération précédente.**

Et pourtant, annoncer ses prétentions n'est pas un acte neutre : c'est aussi une façon de se positionner face à un recruteur.

### SE RENSEIGNER

Les offres d'emplois des journaux ou des magazines sont une mine de renseignements. Elles s'accompagnent souvent d'une estimation de la rémunération prévue par l'employeur. Vous pouvez ainsi vous faire une idée précise de la moyenne des salaires proposés pour le type d'emploi que vous briguez.

De nombreuses enquêtes salaires sont publiées annuellement, par profession, par fonction. Certaines évaluent le salaire des jeunes diplômés en fonction de la filière et du type de fonction exercée. Votre école ou votre université a peut-être des éléments. Les principaux sites emploi généralistes et spécialistes édient des grilles de salaires. N'hésitez pas non plus à interroger votre entourage familial et votre réseau. Sachez aussi que le marché du travail obéit aussi aux lois de l'offre et de la demande. Plus les propositions de postes de votre compétence sont nombreuses, plus vous pourrez vous montrer exigeant.

### PROPOSEZ UNE FOURCHETTE

N'annoncez pas un salaire précis. Les recruteurs supportent généralement mal

les candidats aux idées trop arrêtées. Vous pouvez même laisser le recruteur faire le premier pas ; rien ne vous oblige à aborder la question dès la lettre de motivation et il est probable que le recruteur le fera avant la fin du premier entretien. Si sa proposition ne vous convient pas, et que vous avez les cartes pour justifier vos prétentions, il sera toujours temps de rediscuter.

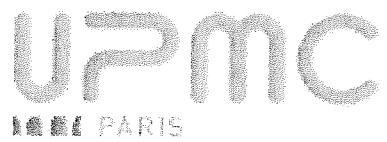
Néanmoins, s'il vous pose la question ou que vous devez prendre l'initiative de l'aborder, donnez une fourchette et tenez compte des "à côté" du salaire (mutuelle, plan épargne retraite...) que l'entreprise est susceptible d'offrir. Au cours de l'entretien, soyez souple, adaptez en fonction de l'intérêt du poste.

### ATTENTION À NE PAS VOUS SOUS-ÉVALUER

Paradoxalement, il est plus dangereux pour vous de demander un salaire trop faible que trop fort. Si vous pêchez par gourmandise, mais que le recruteur apprécie votre candidature, il pourra toujours vous faire une contre-proposition. Libre à vous, ensuite, d'accepter ou de refuser.

Mais si vous vissez trop bas, il risque de penser que vous sous-évaluez vos capacités (c'est souvent rédhibitoire), mais aussi l'intérêt du poste qu'il vous propose.

**ET SURTOUT**  
Il est important d'avoir une vision réaliste du salaire avant la négociation, d'avoir préparé ses arguments.  
"C'est une négociation, elle permet d'apprendre les capacités du candidat à défendre ce qu'il avance" note un recruteur.



**Master d'Informatique**

**Entretien**



## LA COMMUNICATION A L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

### I UNE EPREUVE SPORTIVE

Un entretien d'embauche est bel et bien une épreuve quasi sportive. Dans le feu de l'action, beaucoup se sentent au mieux de leur forme, s'étonnant presque d'avoir les pensées aussi claires et de s'exprimer avec autant de facilité. Galvanisés par un stress, ils sont capables d'exploits, comme en sport.

L'épreuve terminée, il n'est d'ailleurs pas rare qu'ils s'effondrent, ressentant une extrême fatigue. L'entretien d'embauche est éprouvant. La comparaison avec le domaine de l'exploit sportif doit être poursuivie jusqu'au bout : cet exercice réclame à la fois un solide entraînement, un bon état physique. Pas question d'arriver au rendez-vous si vous êtes malade, le ventre vide, ou si vous traversez une grave dépression nerveuse. Vous devez être en possession de tous vos moyens pour affronter cette épreuve qui est plus subjective que l'on croit :

### De l'efficacité de l'entretien d'embauche...

Etude dans l'armée canadienne : 6 officiers de recrutement expérimentés interrogent un même candidat pour un même poste dont ils ont l'expérience du recrutement :

- 3 officiers acceptent le candidat
- 3 officiers rejettent le candidat

- 
- ```

graph TD
    A[6 officiers] --> B[3 acceptent]
    A --> C[3 rejettent]
    B --> D["il devrait réussir"]
    B --> E["très bon potentiel pour le poste"]
    B --> F["apté"]
    C --> G["je ne crois pas que ce candidat soit apte pour le poste"]
    C --> H["candidat qualifié mais n'a pas les qualités requises pour le poste"]
    C --> I["candidat à déconseiller"]
  
```
- "il devrait réussir"
  - "très bon potentiel pour le poste"
  - "apté"

- "je ne crois pas que ce candidat soit apte pour le poste"
- "candidat qualifié mais n'a pas les qualités requises pour le poste"
- "candidat à déconseiller"

Les meilleurs candidats ne sont pas forcément ceux qui ont les meilleures capacités ou sont les plus qualifiés, mais ceux qui ont fait la meilleure impression à l'entretien.

## II LA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE DE L' ENTRETIEN

Ne pas se préparer psychologiquement à l'entretien conduit à s'exposer aux aléas de la situation. On ne rend pas à un entretien sans une analyse de soi consistant en une série de questions à se poser :

### A / LA DECOUVERTE DE SOI

#### **1. Qui suis je ?**

« Racontez-nous qui vous êtes ? » est une question souvent posée lors de l'entretien. Nombreux sont les candidats qui se dévalorisent à ce stade. Il est important de déterminer à l'avance ce que vous recherchez et ce qui, dans votre caractère, votre personnalité, votre expérience, vos hobbies et votre formation, fait de vous la personne idéale pour le poste.

#### **2. Quels sont mes atouts ?**

Faites le point sur votre éducation, votre formation, vos expériences professionnelles (dont jobs d'été ou associatifs..) - ainsi que sur vos capacités relationnelles et de communication. Etablissez une liste de vos points forts, appuyés d'exemples, en faisant en sorte qu'ils correspondent aux exigences du poste.

#### **3. Quels sont mes points faibles ?**

On ne confesse pas souvent ses faiblesses dans la vie quotidienne, mais un recruteur peut se montrer insistant. On doit présenter une liste claire et brève de ses faiblesses tout en démontrant que ce sont des axes de progrès, dans la mesure où on les a déjà identifiés et que l'on y travaille. Une faiblesse peut devenir un atout.

#### **4. Qu'est ce que je recherche / de quel travail j'ai envie ?**

Vos priorités familiales et personnelles, votre projet professionnel sont les critères selon lesquels vous choisissez les annonces d'emploi, faites le point sur vos critères. Demandez-vous à quelles conditions doit répondre le « job » souhaité. Pourquoi avoir postulé pour tel poste au sein de telle entreprise? Qu'est-ce qui vous attire dans la fonction proposée et dans le secteur d'activité de l'entreprise?

#### **5. Quel environnement de travail dois je rechercher ?**

Des différences importantes existent à travers l'atmosphère de travail et à la culture d'entreprise. Il est important d'être conscient du type de rapport entre collègues et du climat de travail de l'entreprise. Ces éléments peuvent être découverts au travers des sites web des entreprises, d'articles dans la presse professionnelle, de témoignages d'ami, d'ex camarade de promo de licence/master...

Les expériences partagées entre étudiants de licence/master montrent des différences sensibles quant à l'univers de travail en distribution ou en agence. Il faut communiquer de façon informelle sur ces points entre étudiants au cours de la formation.

## 6. Grille d'auto-diagnostic

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <b>Personnalité :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |
| <b>Imagination</b><br>Créativité<br>Capacité à innover<br>Ouverture d'esprit<br><b>Adaptabilité</b><br>savoir se remettre en cause<br>savoir maîtriser l'échec et la frustration<br>savoir se mettre à la portée des autres<br><b>Dynamisme</b><br><b>Savoir communiquer, animer, écouter</b><br><b>Savoir négocier</b><br><b>Savoir organiser/savoir s'organiser</b><br><b>Savoir décider/agir</b><br><b>Etre autonome</b><br><b>Autres (citer) :</b>                |  |  |
| <b>Connaissances/compétences accumulées :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |
| <b>Techniques</b><br><b>Gestion d'entreprise</b><br><b>Conduite de projet</b><br><b>Management/Animation d'équipe</b><br><b>Autres (citer) :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |
| <b>Motivations :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <b>Etre indépendant</b><br><b>Gagner de l'argent</b><br><b>Goût du pouvoir</b><br><b>Statut social</b><br><b>Transmettre une situation aux enfants</b><br><b>Goût du risque</b><br><b>Rester ou retourner dans sa région</b><br><b>S'installer dans une région qu'on aime</b><br><b>Saisir une opportunité</b><br><b>Travailler en famille</b><br><b>Difficultés professionnelles</b><br><b>Vouloir réaliser</b><br><b>Vouloir prouver</b><br><b>Autres (citer) :</b> |  |  |
| <b>Freins/Contraintes :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |
| <b>Argent</b><br><b>Environnement familial (disponibilité)</b><br><b>Santé</b><br><b>Temps</b><br><b>Réseau relationnel</b><br><b>Savoir-faire/Compétences</b><br><b>Lois et règlements</b><br><b>Connaissance du marché</b><br><b>Autres (citer) :</b>                                                                                                                                                                                                               |  |  |

## B / EVITEZ L'IMAGE DE DEMANDEUR

La position de demandeur d'emploi est peu valorisante et parfois déstabilisante. On n'accorde pas un job selon le degré d'apitoiement du recruteur.

Dans le cadre d'une embauche, vous êtes "l'apporteur" de compétences que l'entreprise demande. Pensez donc "prise de contact" bilatérale plutôt qu'entretien unilatéral, et préparez-vous à choisir l'entreprise autant qu'elle vous choisit.

Pensez "dialogue" : l'entretien d'embauche est aussi l'occasion pour l'entreprise de découvrir un bon candidat et de vérifier l'adéquation de ce candidat avec le poste proposé. Même si votre interlocuteur joue l'inquisition, dites-vous bien que c'est de discussion dont il est question. Soyez à l'écoute, réactif(ve), curieux(se), intéressé(e). Questionnez (cf IV - III... ).

Les cabinets de recrutement disent, à propos de l'entretien "idéal" : 70 % d'écoute, 30 % d'émission. Pour un entretien d'une heure, vous devriez donc écouter durant plus d'un quart d'heure.

## C / ....MAIS ATTENTION A LA METHODE COUE

Gare aux excès ! Durant l'entretien n'évoluez pas en terrain conquis. Dites vous "Je suis un killer !" devant le miroir de la salle de bain pour vous donner confiance si vous le souhaitez mais gardez le sens des réalités....

Votre diplôme peut être un plus pour le recruteur s'il est en accord avec le profil recherché mais lors de l'entretien c'est surtout la personnalité qui est jugée.. Sur ce terrain-là, vous allez devoir faire vos preuves au cours, justement, de la prise de contact. A ce jeu un peu d'humilité et le sens de la mesure seront des qualités vraisemblablement appréciées par votre interlocuteur

## III ETRE COMMUNIQUANT A L' ENTRETIEN

Quand vous rencontrez une personne pour la première fois, vous vous faites, dans la minute, une certaine idée d'elle. Lors d'un entretien d'embauche, votre interlocuteur se fie également à ses premières impressions. Votre tenue vestimentaire, votre attitude, votre poignée de main, votre ponctualité, voire même votre manière de bouger (en particulier bras et jambes) sont notées avec acuité par le recruteur. Il est primordial que vous vous arrêtez à ce qu'exprime votre langage non-verbal.

Les recruteurs prennent une décision sur l'acceptation ou le rejet du candidat après quelques minutes. Dans une série d'entretiens pour un stage durant en moyenne 15 minutes, la prise de décision intervient en moyen après 4 minutes.

Si l'apparence physique du candidat ne crée pas une impression favorable sur le recruteur, le candidat a peu de chances de passer.

## A / LE LANGAGE NON VERBAL

### 1. La tenue & présentation



... : à proscrire....

Faut-il nécessairement être en costume cravate (hommes) ou en jupe plissée / col claudine (femmes) le jour de l'entretien ? Il n'y a pas de réponse toute faite. Mais :

- Adaptez votre tenue vestimentaire au genre d'entreprise et de fonction que vous sollicitez. S'il s'agit d'une fonction à l'extérieur, le recruteur attachera plus d'importance à votre apparence et à votre comportement.
- Quelle que soit la tenue que vous portez, pensez à vous sentir à l'aise dans vos vêtements. Si vous n'êtes pas à l'aise en jupe et perchée sur des hauts talons, préférez le pantalon. Si porter une cravate vous rend fou, abandonnez l'idée et portez simplement une chemise habillée.

### 2. Souriez

L'intervieweur regardera toujours d'abord le visage du candidat. Souriez lorsque vous vous saluez. Ainsi vous ferez d'emblée une impression positive : montrez que vous êtes heureux d'être là.

Il faut songer aussi à sourire tout au long de l'entretien. Si vous ne le faites pas, vous donnerez l'impression d'être stressé et peu sûr de vous.

Pensez aux autres mouvements et signes qu'exprime votre visage. Si l'intervieweur fait une proposition qui ne vous plaît pas, évitez de froncer les sourcils. Car ce simple mouvement des sourcils équivaudrait à dire, par exemple : "Quoi ? ", ou "ah ! c'est ainsi que cela se passe ici...", mais tout dépend de la situation, car si le courant passe bien, un léger froncement des sourcils peut justement montrer que vous vous sentez concerné.

Essayez de mêler un peu d'humour à la conversation. Il faut savoir accorder les violons et renvoyer la balle aussi bien par rapport à la situation qu'à l'intervieweur.

### 3. La poignée de main

La manière de serrer la main en dit long sur ce que l'on tente de cacher. Si vous présentez votre main la paume vers le bas, cela voudrait dire que vous avez un tempérament dominant. Si vous présentez la main avec un bras raide, cela signifie que vous tenez à garder l'autre en dehors de votre cercle intime. Présenter la main le bras tendu et la paume vers le bas oblige en quelque sorte celui qui la reçoit à se mettre en position subordonnée. Le contraire est vrai aussi.

La plupart des gens apprécient une poignée de main vigoureuse. Une main molle ou une poignée de main qui effleure à peine le bout des doigts de l'autre sont généralement perçues

comme désagréables. Une main flasque peut donner l'impression d'un caractère mou. Le bout des doigts qui se défilent pourrait indiquer une forme de timidité.

Serrez donc vigoureusement la main lors de la rencontre avec votre intervieweur. Bon, si votre intervieweur est un homme mesurant 2 m (de plus que vous), vous pouvez évidemment mettre plus de pression. Si vous n'avez aucune idée de l'effet que produit votre poignée de main, demandez à vos amis d'en faire l'expérience avec vous.

Regardez votre partenaire dans les yeux lorsque vous lui serrez la main et déclinez en même temps votre nom.

N'oubliez pas de serrer à nouveau la main lorsque vous prenez congé

#### **4. S'asseoir**

Veillez à ce que votre intervieweur vous précède, lorsque vous vous dirigez ensemble vers le lieu de l'entretien (à moins bien sûr qu'il/qu'elle ne tienne la porte pour vous laisser passer devant).

Il vous indiquera généralement un siège dans lequel vous pourrez vous asseoir. Généralement, les parties d'un entretien d'embauche vont s'asseoir l'une en face de l'autre. Elles peuvent se regarder en face et maintenir une distance suffisante pour ne pas donner l'impression qu'il s'agit d'une conversation amicale entre collègues.

#### **5. Le regard**

Regardez votre partenaire en face. Cela ne signifie pas que vous deviez fixer l'autre, car vous pourriez l'indisposer. De même que, si votre regard se défile constamment, vous mettez l'autre mal à l'aise car vous lui indiquez que vous n'êtes pas sûr de vous, que vous voulez lui cacher quelque chose ou que vous êtes en train de mentir.

En présence de plusieurs intervieweurs, vous devez regarder chacun d'eux à temps égal. Vous commencez par la personne qui vous a posé une question, puis vous regardez chacun des autres à tour de rôle.

Ne détachez pas votre regard tant qu'une question n'est pas parfaitement énoncée. Si vous vous permettez de regarder ailleurs après 2 mots, vous donnerez l'impression que vous n'écoutez pas ou que cela ne vous intéresse pas.

Le fait de regarder l'autre peut être une façon d'imprimer une sorte de rythme à vos mots. Regarder l'autre en face ou esquiver son regard sont des moyens d'accentuer certains mots, voire de suspendre un instant votre réflexion.

En regardant l'autre, vous échangez des impressions. Il est donc important d'acquiescer de temps en temps à ce qu'il vous dit. Si vous tenez la tête penchée, c'est le signe que vous êtes tout ouïe et que le discours vous intéresse.

#### **6. L'attitude**

La plupart des candidats démarrent l'entretien de manière un peu raide et tendue. Ils sont assis bien droit sur leur siège, adossés au dossier. C'est la conséquence de la nervosité. Mais Ne restez pas figé et immobile. Au fur et à mesure vous vous sentez plus à l'aise, et cela peut se voir dans votre attitude. Vous pouvez vous laisser aller, changer de position, faire des gestes, vous pencher en avant....

Tenez compte de votre interlocuteur. S'il gesticule beaucoup, il sera insensible à ce que vous changez de position régulièrement. S'il est du genre placide, ne vous balancez pas trop sur votre chaise, car il se pourrait qu'il déteste les gens hyperactifs.

Allongez votre silhouette quand vous vous tenez debout ou que vous marchez. Si vous abordez la vie le dos courbé et les épaules voûtées, votre état d'âme s'en ressentira.

### **7. Les membres**

Vous êtes observé... Ne croisez pas les bras. Ce geste envoie un message défensif à votre interlocuteur. Les bras croisés forment une barrière entre vous et les autres. Elle peut vous donner une impression d'assurance, mais l'effet produit est résolument négatif. A éviter.

Posez vos bras souplement sur vos genoux ou sur la table. Si vous n'y arrivez pas, prenez quelque chose en main. Un stylo, une carte de visite, un verre d'eau ou un badge de visiteur peuvent faire l'affaire. Mais n'en faites pas un jouet, vous détourneriez l'attention de votre interlocuteur.

Vous pouvez vous servir de vos mains pour faire des gestes, pour accentuer certains aspects. Mais, pas trop de théâtre.

Ne négligez non plus la position des jambes et des pieds. Remuer du pied ou des jambes ne passe pas inaperçu. Contrôlez-vous et attendez d'être sorti pour vous dérouiller les jambes.

### **B / TON ET MESSAGE**

Votre entretien doit être :

|                             |                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INTERACTIF</b>           | Vous ne devez pas toujours monopoliser la parole. De même le recruteur ne doit pas se sentir seul dans la pièce.                                                                                           |
| <b>DYNAMIQUE</b>            | Ne laissez pas de blanc pendant la discussion. C'est la raison pour laquelle vous devez avoir en tête plusieurs questions à poser au recruteur                                                             |
| <b>ORGANISE</b>             | le recruteur à l'initiative du départ. Il commence généralement par vous exposer les missions du poste puis vous questionne sur votre cursus professionnel, l'entreprise, vos motivations.. (cf plus bas). |
| <b>LIMITE DANS LE TEMPS</b> | Si le recruteur accorde 30 minutes à votre entretien il faut que vous soyez synthétique et clair. Ne vous attardez pas sur des détails qui n'ont pas d'importance.                                         |

Votre entretien se déroule selon un plan répandu :

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACCUEIL</b>                                      | Dès que le recruteur vous reçoit saluez le "en prononçant son nom de famille".                                                                                                                                                                                   |
| <b>PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DU RECRUTEUR</b> | Le recruteur se présente ainsi que l'entreprise. Il présente les missions du poste.                                                                                                                                                                              |
| <b>VOUS VOUS PRÉSENTEZ</b>                          | Le recruteur vous demandera de vous présenter, ce qui ne se restreint pas à votre nom de famille. Il faudra parler de votre parcours professionnel et scolaire en justifiant les choix de carrières.                                                             |
| <b>LES QUESTIONS</b>                                | Le recruteur peut revenir sur votre parcours, puis vous interroger sur différents aspects de vos qualités, défauts, aptitudes pour le poste. Il peut aussi essayer de vous déstabiliser par des questions un peu personnelles, voire "agressives". Restez calme. |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VOS QUESTIONS</b> | Vous êtes ensuite invité à poser des questions. A priori vous les avez préparées car le fait d'interroger votre interlocuteur lui montrera votre motivation pour le poste et pour l'entreprise. (cf plus bas).                                                             |
| <b>CONCLURE</b>      | Le recruteur conclue l'interview. Il vous informe des prochaines étapes du recrutement: date du prochain rendez-vous et date de la réponse qu'il vous fera parvenir. Ne demandez pas un bilan immédiat de l'entretien. Saluez votre interlocuteur, toujours en le nommant. |

#### Les questions à poser :

---

1. Quels sont les projets immédiats pour l'entreprise ?
2. Quelle est la place précise de la fonction proposée dans l'organigramme de la société ?
3. À qui devrais-je rendre compte de mon travail et qui devrais-je superviser à mon tour ?
4. Pourquoi la fonction est-elle vacante ?
5. L'entreprise connaît-elle beaucoup de changements dans le personnel ?
6. Quelle est la suite de la procédure d'embauche ? Quelle est la hiérarchie de décision ? Y a-t-il d'autres tests ou entrevues ?
7. Devrais-je suivre une formation au début, et si oui, pendant combien de temps ?
8. Pourrais-je suivre des formations supplémentaires en plus de la formation de base ?
9. Y a-t-il des opportunités de progresser au sein de l'entreprise ?
10. Puis-je rencontrer les gens avec lesquels je devrai peut-être collaborer ?
11. Quelles sont les perspectives d'évolution de la fonction ?
12. Y a-t-il également des commissions ?
13. Y a-t-il des possibilités de formations de perfectionnement au sein de l'entreprise ?
14. Le contenu du travail pourrait-il subir de profonds changements à l'avenir ? Dans quel sens ?

#### Les questions qui peuvent vous être posées :

---

1. Pourquoi avez-vous choisi telle formation?
2. Comment expliquez-vous l'incohérence dans votre cycle d'études?
3. Si vous pouviez recommencer vos études demain, reprendriez-vous la même orientation?  
Pourquoi (pas)?
4. Quel genre d'étudiant étiez-vous?
5. Que savez-vous sur notre entreprise?
6. Pourquoi notre entreprise vous intéresse-t-elle?
7. Qu'est-ce qui vous attire dans la fonction proposée?
8. Quelle est l'image que vous avez de notre entreprise? Pouvez-vous l'expliquer plus en détail?
9. Pourquoi désirez-vous quitter votre travail actuel?
10. Comment voyez-vous l'évolution de votre carrière?
11. Postulez-vous également dans d'autres entreprises?
12. Êtes-vous prêt à suivre des formations supplémentaires?
13. Quelle était votre tâche exacte dans votre ancienne entreprise?
14. Avec quel genre de personne avez-vous du mal à travailler?
15. Citez trois de vos points forts et trois de vos points faibles.
16. Avez-vous des problèmes avec l'autorité?
17. Préférez-vous le travail d'équipe ou le travail indépendant?
18. De combien de temps pensez-vous devoir disposer pour vous intégrer dans cette fonction?
19. Pouvez-vous travailler selon un horaire flexible ou préférez-vous les horaires fixes?
20. De quelles réalisations êtes-vous fier?
21. Vous êtes jeune marié(e). Comptez-vous arrêter de travailler lorsque vous aurez des enfants?  
Avez-vous des projets en ce sens?
22. Que faites-vous de vos enfants lorsque vous travaillez? Est-ce une solution temporaire ou définitive?
23. Imaginons que vous obtenez cet emploi. Combien de temps comptez-vous rester? Quelles sont nos garanties pour savoir si vous travaillerez encore chez nous d'ici 4 ou 5 ans?
24. Quel salaire de base espérez-vous pour ce poste?
25. Sortez-vous beaucoup?
26. Quel genre de lecture aimez-vous?

# Entretien de recrutement

## Notes

### Sur le processus de recrutement d'un cadre dans une entreprise privée

*De la prise de conscience d'un besoin, au suivi de l'intégration du candidat recruté pour répondre à ce besoin, le processus de recrutement passe par différentes phases qui, selon les entreprises, auront plus ou moins d'importance, prendront plus ou moins de temps, etc.*

*C'est donc le schéma général d'un processus de recrutement que nous allons brosser ici.*

*Rappelons, auparavant, que les protagonistes du recrutement diffèrent selon l'importance de l'entreprise et sa politique de recrutement :*

*Dans le cadre d'une entreprise importante, le recrutement est généralement effectué au niveau de la direction du personnel ou par le service de recrutement, en collaboration avec les opérationnels concernés.*

*Dans le cadre d'une entreprise moins importante, le recrutement est généralement effectué soit, par le chef du personnel ou ses adjoints, soit par le chef de service.*

*Dans une petite entreprise, Le recrutement est souvent effectué par le patron.*

*Enfin, l'entreprise, quelle que soit son importance, peut décider de sous-traiter auprès d'un organisme tout ou partie du recrutement :*

- *tout le recrutement :*  
de la définition du poste au suivi de l'intégration du candidat.
- *une partie du recrutement :*  
par exemple, une phase analyse des tests ou deux phases : tests et graphologie ou encore, la présélection des candidats et l'entreprise effectue les entretiens finaux.

## 1. Prise de conscience d'un besoin

Le recrutement n'est qu'une des solutions pour répondre à un besoin dans l'entreprise.

D'autres solutions peuvent être envisagées.

Si, par exemple, une personne quitte son poste pour diverses raisons, on sa s'interroger sur la nécessité du poste et le redéfinir avant de prendre la décision de remplacer cette personne.

On peut envisager de restructurer ou réorganiser un service ou l'entreprise elle-même. On peut modifier la répartition des tâches, les rendre plus aisées.

Si le recrutement paraît être la solution la plus satisfaisante, une négociation interviendra avec les responsables budgétaires avant de prendre la décision de recruter.

## 2. Décision de recruter

La décision de recruter est souvent prise par le directeur général ou le directeur du personnel.

Elle se traduit selon les circonstances par :

- une création de poste,
- le dédoublement d'un poste existant,
- le remplacement d'une personne à un poste.

Que ce soit l'entreprise qui se charge du recrutement ou qu'elle décide d'utiliser les services d'un cabinet, la procédure utilisée aura pour objectif de permettre :

- l'évaluation des exigences du poste à pourvoir dans son environnement,
- l'évaluation de la compétence et des possibilités d'adaptation de l'individu qui tiendra le poste,
- l'évaluation du degré d'adéquation entre l'individu et le poste.

La première opération à effectuer consistera donc à définir ou redéfinir le poste.

## 3. Définition du poste

C'est le hiérarchique qui, généralement, se charge de définir le poste.

Il s'agit de le situer dans son environnement matériel et humain en déterminant ses conditions d'exercice en terme d'objectifs, de tâches et de moyens.

# Entretien de recrutement

Notes sur le processus de recrutement d'un cadre dans une entreprise privée

suite ... 3/5

Il définit ainsi :

- **l'intitulé du poste,**
- **l'environnement matériel,**  
*horaires, localisation, mobilité, rémunération, avantages, contraintes, place dans l'organisme, échelon hiérarchique, évolution possible, dispositions contractuelles ...*
- **l'environnement humain,**  
*type de collaboration au sein de l'entreprise, style de hiérarchie, ambiance du service (analyse des personnalités en présence – supérieur hiérarchique, membre de l'équipe), organisation du service (structure du groupe de travail, homogénéité)*
- **la mission et les objectifs du poste,**
- **les tâches qui le constituent,**  
*caractéristiques particulières de chacune d'entre elles, importance relative de chacune par rapport aux autres, temps moyen nécessaire pour leur accomplissement, mode de travail*
- **le champ d'actions laissé pour remplir le poste et les moyens dont il sera possible de disposer,**  
*responsabilités, limites des zones d'initiatives, effectifs sous les ordres, budget ...*
- **la nature des contacts à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise**

## 4. Définition du profil du candidat

Ce n'est qu'après avoir bien défini le poste que le hiérarchique, aidé du responsable de recrutement, détermine le profil du candidat.

Ce profil s'exprime d'une part en terme de compétences :

- |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> niveau de formation,</li><li><input type="checkbox"/> diplômes,</li><li><input type="checkbox"/> formation générale,</li><li><input type="checkbox"/> formation professionnelle,</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> connaissances techniques,</li><li><input type="checkbox"/> savoir-faire,</li><li><input type="checkbox"/> langues étrangères,</li><li><input type="checkbox"/> expérience acquise</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Entretien de recrutement

*Notes sur le processus de recrutement d'un cadre dans une entreprise privée*

*suite ... 4/5*

d'autre part, en terme de **caractéristiques personnelles**

- capacités intellectuelles*
- personnalité*      ⇒ équilibre, contact, autonomie, adaptabilité,  
                                        ⇒ expression écrite et orale, ouverture d'esprit ...
- âge, sexe*

Il attribue à chacune de ces caractéristiques un niveau d'importance. Certaines seront impératives, d'autres simplement souhaitables à des degrés divers.

## 5. Recrutement interne

Avant même de faire appel à des candidatures à l'extérieur de l'entreprise, le directeur du personnel procède à l'affichage du poste au sein de l'entreprise afin que le personnel intéressé puisse poser sa candidature. Il peut proposer lui-même ce poste à un membre du personnel s'il le pense apte à le remplir.

Dans cette hypothèse, le recrutement se conclura par une mutation ou une promotion d'un membre du personnel.

Mais, cet appel à des candidatures internes à l'entreprise peut se faire conjointement à l'appel à des candidatures externes, en mettant les deux en concurrence.

## 6. Recrutement externe

Le directeur du personnel fait appel à l'extérieur en utilisant un certain nombre de moyens qu'il choisit, en tenant compte de son budget, parmi un éventail de possibilités

**Les candidatures spontanées,**

*certaines entreprises en reçoivent beaucoup.*

*Elle constituent ainsi une sorte de vivier que les entreprises conservent plus ou moins longtemps et qu'elles consultent lorsqu'elles ont un poste à pouvoir.*

**Les relations personnelles et professionnelles,**

**Les stagiaires dont l'entreprise a été satisfaite,**

**Les organismes officiels de placement,**

Apec - Anpe

# Entretien de recrutement

*Notes sur le processus de recrutement d'un cadre dans une entreprise privée*

*suite ... 5/5*

**Les cabinets de recrutement,**

L'insertion d'une petite annonce anonyme ou non dans divers supports de presse, quotidiens, hebdomadaires, presse spécialisée,

**Les associations d'anciens élèves,**

**Les fédérations professionnelles,**

**Les cabinet de recrutement.**

La mise en œuvre de tous ces moyens provoquent l'afflux d'un certain nombre de candidatures que le directeur du personnel examine en plusieurs étapes.

## 7. Sélection sur dossier

La première de ces étapes consiste à lire rapidement les curriculum vitae (20 à 30 secondes par CV) et les lettres de motivation des candidats.

Concrètement, le directeur du personnel ou le responsable du recrutement répartit en 3 groupes les dossier candidatures.

### **premier groupe**

Il comprend les curriculum vitae des candidats qui ne conviennent pas et à qui il envoie une lettre les informant que leur candidature ne peut être prise en compte

Au niveau du pré-tri, interviennent aussi bien des critères d'élimination du type « qualité de présentation, clarté et cohérence de discours ... » que les critères impératifs qui ont été fixés lors de la définition du poste, tels que sexe, nationalité, mobilité, âge, diplômes, lieu d'habitation, expérience ...

### **deuxième groupe**

Il comprend les curriculum vitae des candidats qui pourraient éventuellement convenir pour le poste à pourvoir et que l'on souhaite recevoir en entretien immédiatement.

### **troisième groupe**

Il comprend les curriculum vitae des candidats qui peuvent également convenir et que l'on garde en réserve.

On attend d'avoir terminé le recrutement pour leur répondre définitivement

## 8. Sélection « de visu »

La deuxième étape de la sélection consiste pour le recruteur (*directeur du personnel*) à voir en entretien les candidats qu'il a jugé intéressants sur dossier.

# Entretien de recrutement

## Les différents types d'entretien

### L'entretien individuel

Dans la plupart des processus de recrutement, le candidat sera amené à passer un ou plusieurs entretiens individuels qui peuvent prendre trois formes :

- . directive ⇒ l'interviewer pose des questions appelant des réponses précises de la part du candidat ;
- . semi-directive ⇒ l'interviewer et le candidat ont un échange équilibré ;
- . non-directive ⇒ l'interviewer laisse l'initiative au candidat, le but étant de le faire s'exprimer en relançant le dialogue de temps en temps.

Une entretien individuel peut être mené par des interlocuteurs divers tels que :

- Responsable de recrutement,
- chef du personnel ou DRH,
- hiérarchique direct,
- psychologue,
- collaborateur,
- consultant de cabinet de recrutement,
- chef d'entreprise.

Suivant leurs fonctions, ces interlocuteurs auront des attentes, des approches et de critères différents. Ces interlocuteurs successifs confronteront par la suite leurs opinions.



# Entretien de recrutement

*Les différents types d'entretiens*

*suite ... 2/3*

## L'entretien collectif

Il peut prendre différentes formes :

- **La réunion d'information**

Elle se situe en début de sélection et peut être prolongée par les entretiens individuels.

L'objectif de l'entreprise est de fournir à plusieurs candidats, simultanément, toutes les informations concernant la société et le poste à pourvoir. Elle peut être amenée à dire plus de choses qu'elle n'en dirait en entretien individuel.

Cette méthode permet à chaque candidat de :

- poser des questions librement,
- évaluer son intérêt par rapport au poste,
- obtenir davantage d'informations dans la mesure où ils sont plusieurs à poser des questions et à « rebondir »,
- retirer éventuellement sa candidature.

- **L'entretien de groupe**

Il consiste à réunir des candidats sélectionnés pour un poste et à les faire réagir par rapport à un sujet ou une situation donnée afin d'observer et d'analyser leur personnalité sous plusieurs aspects :

- comportement social,
- facilité d'expression,
- autorité personnelle,
- aptitude à s'imposer,
- capacité à convaincre,
- sens de la négociation,
- esprit critique,
- habileté à faire progresser un groupe dans la recherche de solutions.



# Entretien de recrutement

*Les différents types d'entretiens*

*suite ... 3/3*

Les thèmes et situation choisis peuvent être divers :

## *Quelques exemples*

- discussion générale sur un sujet qui doit être choisi parmi trois sujets proposés,
- discussion à partir d'un sujet « pour ou contre ». Le groupe est divisé en deux arbitrairement. Chaque moitié doit défendre une position. Les rôles sont ensuite inversés,
- jeu de rôle,
- travail de groupe sur un cas concret ayant rapport avec le poste à pourvoir, *par exemple : à partir de l'ensemble des informations fournies, imaginez et envisagez les améliorations qui pourraient être apportées au poste à pourvoir.*
- exercice d'imagination.

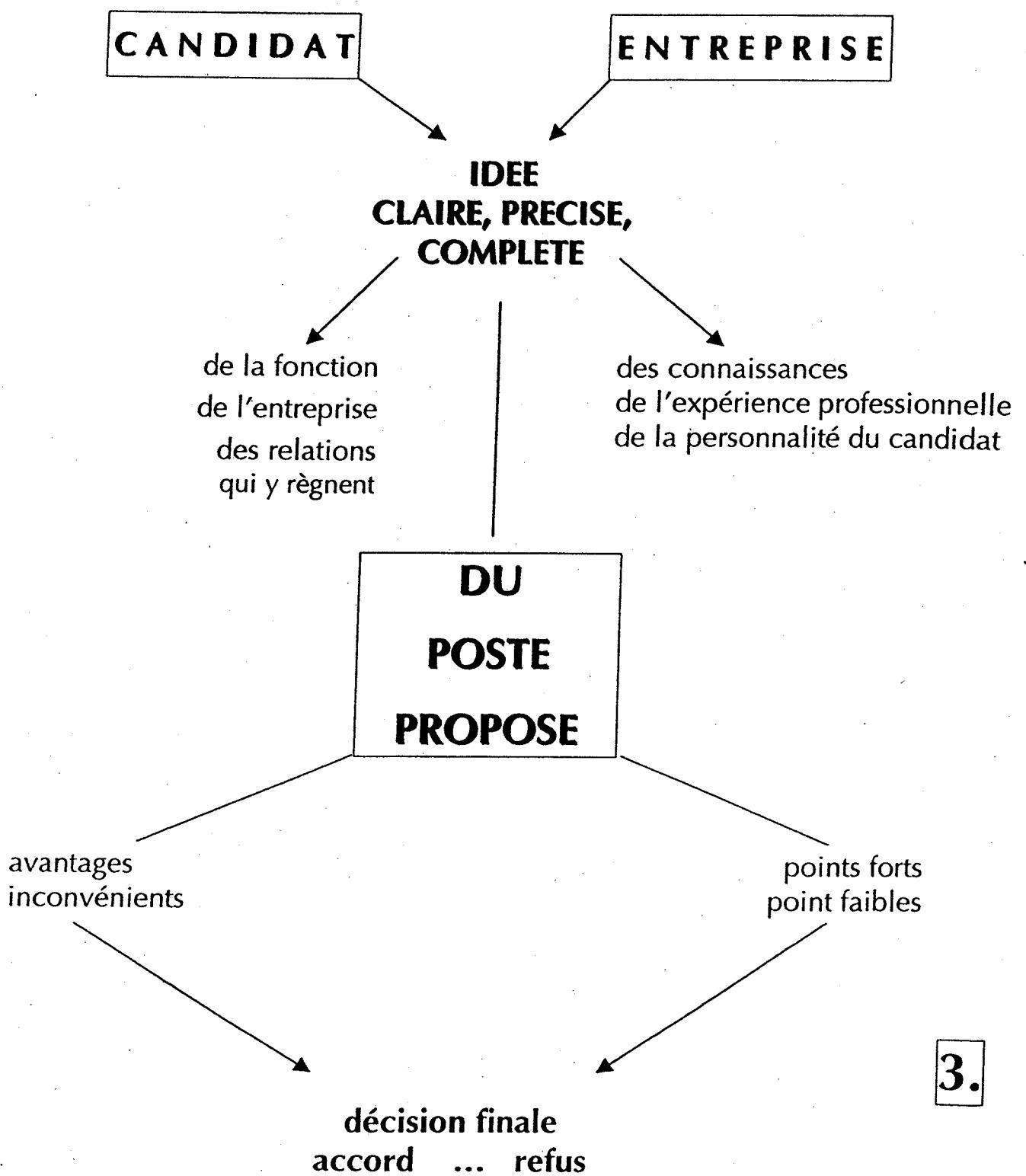
Un entretien de groupe peut être suivi d'une auto-évaluation.

L'entretien de groupe a pour principal avantage pour l'entreprise de mettre les candidats dans des situations semblables à celles qui sont vécues tous les jours dans une entreprise et dans la vie en société tels que la réunion de travail, la discussion en groupe, la recherche collective d'idées, l'échange en tête à tête, l'élaboration d'un projet et sa présentation.

Les entretiens de groupe présentent aussi des avantages pour le candidat qui peut trouver l'occasion dans ces entretiens de mettre en valeur ses capacités d'écoute et de synthèse.

# Entretien de recrutement

## L'entretien, un échange d'informations



## Objectifs de l'entretien de recrutement

Pour l'entreprise, l'enjeu d'un recrutement est l'engagement d'un collaborateur, à bon escient, et durablement.

A cette fin, pour minimiser les risques d'erreur et accroître la fiabilité des appréciations sur les candidats, elle peut chercher à multiplier ses outils d'investigations.

Si le recruteur peut s'appuyer sur des outils tels que les tests ou la graphologie, l'entretien de recrutement reste un véritable outil de sélection, les autres techniques ne constituant que des aides à la décision.

L'enjeu de cet entretien sera, pour les deux interlocuteurs, de mieux se connaître.

### Pour le recruteur, l'objectif de l'entretien est de

- saisir la personnalité du candidat et ses motivations,
- bien comprendre la cohérence de son projet professionnel et du poste à pourvoir,
- apprécier la capacité du candidat à intégrer une équipe,
- tester les compétences du candidat par rapport au poste à pourvoir,
- recruter finalement le candidat qui lui semblera le plus en adéquation avec le poste.

### Pour le candidat, l'objectif de l'entretien est de

- mieux se faire connaître de l'entreprise,
- mieux appréhender l'entreprise et son environnement,
- recueillir toutes les informations sur les missions et responsabilités exigées pour le poste,
- argumenter sur ses motivations et ses compétences.

26  

# Entretien de recrutement

**Objectifs de l'entretien de recrutement**

... 2/2

- L'entretien est un échange d'informations
  - ⇒ celles que recherche l'entreprise
  - ⇒ celles que recherche le candidat
- Le recruteur a sa personnalité tout comme le candidat.
- Le recruteur n'est pas là pour éliminer mais pour choisir l'un des candidats. Il a besoin d'être rassuré par rapport à l'intégration du candidat dans l'entreprise.
- Son objectif est de trouver le meilleur candidat possible en tenant compte du poste, des compétences, des traits de personnalité, de la motivation.
- Le candidat doit rechercher toutes les informations possibles sur le poste. Il doit être aussi capable de développer, au cours de l'entretien, et en fonction des préoccupations de son interlocuteur, tous les points de son argumentaire.
- Son intérêts est d'être attentif aux propos du recruteur, de savoir écouter, d'être réactif et constructif dans l'échange.
- A l'issue de l'entretien, le candidat doit être en mesure d'apprécier son adéquation au poste et à l'entreprise.



# Entretien de recrutement

## Avant l'entretien

### ***Se documenter***

- Sur l'entreprise,
- Sur la mission prioritaire du poste (objectif et enjeux).

### ***Préparer***

- des questions à poser,
- une sélection d'expériences,  
de compétences,  
de réussites  
*(en rapport avec le besoin supposé de l'entreprise)*

### ***Réfléchir***

- à son argumentaire,
- aux questions embarrassantes,
- comment répondre aux objections sur vos points faibles.

# Entretien de recrutement

## Pendant l'entretien

### *Observer, Écouter*

### *S'adapter*

- au recruteur,
- au style d'entretien.

### *S'informer*

- poser des questions,
- établir un dialogue.

### *Démontrer*

- faire ressortir les points d'adéquations entre les besoins du recruteur et votre profil,
- se projeter dans le poste,
- présenter vos atouts;
- étayer chaque atout par des réussites.

### *Conclure*

- convenir avec le recruteur de la prochaine rencontre.

6.



# Entretien de recrutement

## Après l'entretien

### **Résumer (par écrit)**

- les principaux points abordés,
- les difficultés rencontrées,
- les sujets éventuellement non traités.

### **Se demander**

Si le poste intéresse :

- plus,
- moins,
- autant qu'avant.

### **Remercier (par écrit)**

- son interlocuteur,
- éventuellement lui communiquer des compléments d'informations.

### **Relancer**

- le recruteur en cas de non respect des délais convenus.

# PARLER DE SOI EN ENTRETIEN

Mettre en avant ses qualités personnelles n'est évident pour personne. Comme les comédiens, les candidats doivent entrer dans la peau du personnage, apprendre à maîtriser leurs émotions et travailler leur texte...

**M**e vendre comme un paquet de lessive? je n'y arrive pas..." dit Mylène, non sans une certaine fierté, à ses amis attablés à une terrasse. Incapable de sourire naturellement devant un recruteur, d'argumenter, elle répond par oui ou par non, en fixant de préférence un point sur le mur. "Ils ont mon curriculum vitae, ils savent lire..." tel est son credo. Malgré son diplôme de niveau bac + 4, Mylène continue de vivre de petits boulots quand ses camarades de fac sont installés depuis déjà plusieurs années. Elle revendique son inaptitude comme preuve de liberté mais dissimule sans doute un certain désarroi. La vie professionnelle et les valeurs personnelles ne coïncident pas toujours. En

entretien de recrutement, il est normal voire recommandé de valoriser son expérience, sa formation et ses qualités. Bref il faut se vendre.

**Réactions de défense.** Or, notre éducation nous a appris exactement l'inverse. Parler de soi sans modestie est un vilain défaut. "Nous restons tributaires de notre éducation judéo-chrétienne selon laquelle se considérer positivement revient à se vanter. Dire du bien de soi-même semble suspect. Dans l'esprit des gens, cela cache forcément quelque chose de louche", souligne Marie-Pierre Avrous, consultante chez Demos. Y penser affaiblit considérablement notre pouvoir de conviction." Du coup, les recruteurs voient débarquer dans leurs bureaux des personnes fébriles, mal à l'aise, et surtout extrêmement crispées. Personnalités d'emprunt les plus typiques? Le "hérisson" sur la défensive, le "chien fou" trop spontané, ou la "souris grise" qui ne laisse rien paraître de sa personnalité (voir l'encadré page suivante). Ces approches de l'entretien ont une cause commune: la difficulté à dire ce qui doit l'être dans un contexte approprié, sans livrer son âme. Pour Vinciane Saint-Paul, consultante en recrutement au cabinet Solic, "le comportement de type souris grise, s'il est la plaie des directeurs de ressources humaines qui voient défiler des centaines de clones à longueur d'années, est compréhensible. A force de s'entendre dire qu'ils doivent être adaptables à tous les types de contextes, les candidats hésitent à se positionner clairement."

Comment sortir de ces attitudes de►

## Renforcer son pouvoir de conviction

La méthode des quatre éléments, prônée par Marie-Christine Aury et sa compagnie de théâtre, permet de travailler sur ce que perçoit l'interlocuteur : les gestes, la voix, les émotions.

### L'EAU

symbolise le débit de la parole et ses différents rythmes. En entretien, il faut s'inspirer plutôt du débit d'une rivière par exemple ou mieux encore d'une source. Et éviter la cascade du robinet, typique des joyeuses réunions entre amis, c'est par exemple s'arrêter le goutte-à-goutte des confidences laconiques, ou le rythme lance d'incendie pour un prêche enflammé,

### LAIR

représente la sociabilité, ces petits riens, ces amabilités qui relancent la conversation et évitent les atmosphères plombées des discours solides mais ennuyeux pour l'interlocuteur. Mettre de l'air dans un entretien de recrutement, c'est par exemple sourire, poser une question, faire un léger commentaire, bref, montrer pour un s'intéresse à l'autre,

### LA TERRE

figure l'ancre, la solidité des arguments, perceptible à la fois dans ce que l'on dit et dans la gestuelle. Adopter une démarche stable, poser son bassin. Quand les gens sont stressés, ils ont au contraire tendance à perdre cet axe essentiel du corps, à se balancer sur une jambe, à multiplier les gestes parasites, les mains dans les cheveux, sur la nuque, etc.

### LE FEU

fait référence à l'expression maîtrisée des sentiments. Un exercice très courant pour un comédien consiste à réciter l'annuaire téléphonique sur le ton d'un amoureux enflammé. Ce n'est jamais qu'une partie de soi qui est, à cet instant, l'amoureux. Une manière d'apprendre à contrôler ses émotions et maintenir la distance nécessaire en entretien:

# Eviter les réactions de défense

Beaucoup de candidats sont mal à l'aise à l'idée de se "vendre". Ils se réfugient dans des personnalités d'emprunt qui réduisent considérablement leurs chances de réussite.



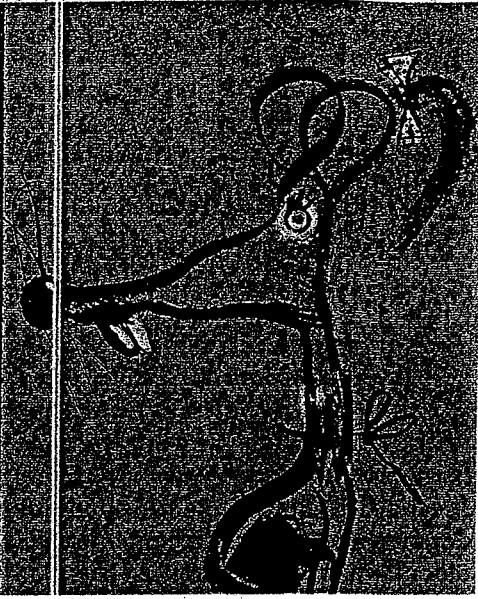
## LE HERISSON

*Il se déclare "incapable de se vendre", à la fois par inaptitude mais surtout par refus qu'on empiète sur ce qu'il considère son territoire privé, et donc inviolable. Ce type de comportement, mélange de défiance et d'une certaine immaturité peut être accepté quand il est valorisé par un bagage technique important de type expert ou ingénieur, mais est rédhibitoire pour les débutants.*



## LE CHIEN FOU

*Pour masquer son embarras et sa nervosité, il parle volontiers de lui-même, de ses goûts, de ses dernières vacances, de sa vision de l'existence. Le silence l'angoisse, et il a besoin de gagner la sympathie du recruteur. Il risque de l'aborder sur un ton copain, s'il est jeune et face à un jeune DRH. Ou de s'épancher et raconter ses malheurs. Il confond parler de soi et se raconter.*



## LA SOURIS GRISE

*Très connu des DRH, qui en croisent à longueur d'année, ce personnage s'est fabriqué un petit discours qu'il juge assez efficace pour répondre aux questions en se disant qu'il est dans le juste milieu. Résultat : bien qu'il soit d'un naturel plutôt passionné et bavard, il débite d'une voix monocorde un discours bateau sans s'engager. On a effectivement du mal à le cerner.*

► défense ? En acceptant l'idée qu'en entretien, nous ne sommes pas dans l'imposture, mais dans un rôle de composition. "Tordons le cou à cette idée qu'on n'est pas authentique quand on est dans un rôle de situation", affirme Pia Martin, consultante de la Cegos. Nous passons notre vie en représentation. Que ce soit dans notre vie privée ou sociale, nous cherchons à nous montrer sous notre meilleur jour. Si nous sommes polis, attentionnés, séduisants, cela signifie-t-il que nous ne sommes pas authentiques?"

Une fois admise cette idée de représentation, reste à mettre en œuvre les moyens pour s'y préparer. Plus que l'argumentation, c'est la capacité à convaincre qui sera déterminante. "Dans un dialogue, 80 % de

*la réception du message passe par la forme et seulement 20 % par le contenu", rappelle Marie-Christine Aury, cofondatrice de la compagnie de théâtre La Nuit comme en plein jour.*

**Un texte au cordeau.** C'est donc à la fois ce qu'on va dire mais aussi le langage du corps que l'on doit se réapproprier pour convaincre. D'où l'idée de s'inspirer de ces experts dans l'art de se mettre en scène que sont les comédiens. Ils nous apportent des techniques pour contrôler le corps, les émotions, placer la voix, harmoniser l'attitude et le discours. Dans son cours, fréquenté à 90 % par des cadres, Marie-Christine Aury enseigne par exemple la méthode des quatre éléments (lire l'encadré page précédente). L'eau, l'air,

le feu et la terre symbolisent les moyens par lesquels un candidat prend conscience de son expression corporelle. On évite ainsi le piège du mental. Ensuite, il faut "travailler son texte". Se mettre les mots en bouche, en répétant à la maison, pour qu'il devienne une seconde nature. S'entraîner à marquer des pauses, insister sur les points cruciaux du CV, à sourire pour faire passer une faiblesse de son parcours en douceur. Demandez à un ami ou un membre de votre famille de servir "d'oreille". Il vous aidera à traquer les locutions parasites, les "ehu", les "en fait" ou les "à vrai dire". Faites des phrases courtes. Seuls les très grands acteurs sont capables de débiter des tirades d'un seul souffle. Pour le commun des mortels, ►

# Vaincre son trac

*Comme un acteur, vous maîtrisez votre texte. Vous connaissez parfaitement les grandes lignes de votre CV. Pour vous, l'objectif de l'entretien est clair dans votre esprit, vous connaissez vos points forts et vos points faibles, pourtant le stress ou le trac s'installe au moment où le rideau va se lever et où vous devez vous avancer vers le public, en l'occurrence le recruteur. Voici les recettes éprouvées des professionnels du spectacle :*

- exercices de respiration abdominale, une dizaine de fois avant le moment crucial ;*

- bien ancrer ses pieds dans le sol ;*
- déverrouiller les genoux ;*
- descendre les épaules ;*
- juste avant d'entrer en scène, expirer au lieu d'inspirer (ce qui est souvent notre impulsion première) ;*
- être porteur de son projet jusqu'au bout. Ne jamais abandonner même si c'est contraire à la règle du jugement en un clin d'œil. Car on a vu des candidats arracher l'adhésion durant les cinq dernières minutes d'une présentation. Ce qui prouve que toutes les règles ne sont pas absolues. On peut ainsi rater son entrée et réussir sa sortie.*

► mieux vaut se ménager des pauses fréquentes pour respirer. Des catastrophes surviennent en entretien parce que le candidat a refusé d'enregistrer que ses poumons se vidaient ou que son filet de voix expirait. Si c'est le cas : respirez. Et reprenez où vous en étiez...

Quant au regard, il serait, selon un vieux cliché, la fenêtre de l'âme. Peu de candidats semblent se le rappeler pendant un entretien. Lever les yeux de son dossier pour regarder son interlocuteur est impératif. Si vous ne parvenez pas à le regarder dans les yeux, ciblez le nez, vous obtiendrez le même effet. Votre objectif : montrer votre intérêt pour cette personne. Elle est votre public, son avis, son adhésion vous importent.

**Une relation équilibrée.** Avec la force de conviction, la conscience de soi peut aussi être améliorée. "Nous sommes peu nombreux à connaître l'effet que nous produisons quand nous entrons dans une pièce. On note souvent un décalage entre notre image interne et la réalité", reprend Marie-Christine Aury. Dans son cours, des exercices de groupes sont destinés à maîtriser l'image de soi. L'un des plus simples consiste à pénétrer dans une salle sous le regard des autres qui évaluent votre voix, vos gestes, vos vêtements, votre allure. Effet de surprise garanti. La plupart du temps, nous vivons dans un fantasme de nous-même, et nous perdons une énergie considérable à essayer de

nous conformer à cette image que personne, hormis nous, ne perçoit. Soigner la forme ne dispense pas, bien sûr, de travailler le fond. Et notamment de se préparer aux questions difficiles que l'on ne manquera pas de vous poser (*lire Conseils d'expert page suivante*). Mais les réponses que vous formulerez seront d'autant plus authentiques qu'elles seront en phase avec votre expression corporelle. Cependant, il ne s'agit pas de viser le contrôle absolu pour tenter de plaire à tout le monde. "Il ne faut pas se transformer en poupée Barbie ou en Ken", prévient Thierry Chavel, du cabinet Alter et Coach, même si la rencontre de recrutement s'apparente à un moment de

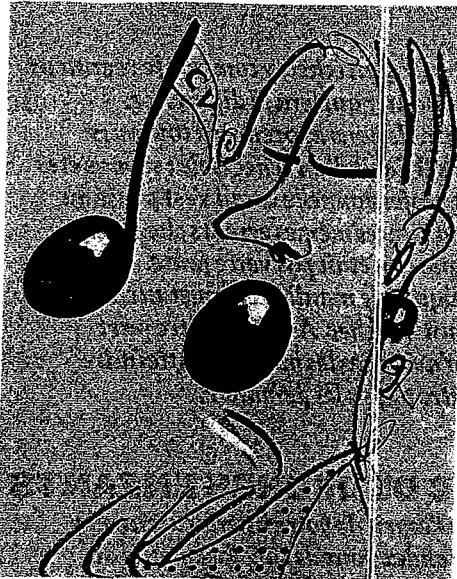
## UN GUIDE PRATIQUE POUR REUSSIR

*Apprendre à argumenter, valoriser son parcours, transformer ses expériences en compétences, appréhender les vrais enjeux, gérer son stress... Dans son ouvrage sorti en avril, notre collaborateur Laurent Loiseau décrypte toutes les étapes de l'entretien et donne les clefs pour réussir à l'aide de nombreux témoignages et de conseils d'experts. L'Entretien d'embauche, comment parler de soi, Laurent Loiseau, collection Vie active, J'ai Lu-Courrier Cadres, 256 pages, 5,80 euros.*

séduction. Il convient de rester concentré sur le message que l'on veut faire passer, sous peine de devenir le jouet de notre interlocuteur."

Face à lui, nous ne sommes pas une matière malléable mais un être à l'écoute. Même s'il est tenu de nous évaluer, il faut installer une relation où l'on n'est pas seul sur la sellette "à se vendre". Rappelez-vous que la personne qui mène l'entretien a, en général, aussi peur que vous : vous craignez de n'être pas recruté, lui redoute de se tromper. Un bon test d'une relation équilibrée est la capacité d'imposer des limites. Il est légitime qu'un employeur cherche à connaître la personne avec qui il travaillera. Mais certaines questions empiètent sur le territoire extraprofessionnel. "Souvenez-vous qu'une question indiscrete est surtout révélatrice des valeurs du recruteur. A vous de savoir si vous avez envie de travailler dans une entreprise où l'on vous interroge sur vos origines ou sur le métier de vos parents", souligne Thierry Chavel. Ce qui n'empêche pas de répondre avec distance et humour. On vous demande depuis combien de temps vous êtes marié (pour déterminer si vous êtes instable ou pantoufard) ? Répondez par une pirouette. "Il y a une coupe au célibataire le plus dur à gagner ?" Ou si vous êtes marié depuis longtemps : "Je fêterai les dernières noces d'or de ce siècle de divorcés." ■

Malika Wagner



# Expliquer les situations sensibles

Tout candidat a ses points faibles. La meilleure défense étant d'attaquer, voici quelques conseils, en coopération avec Catherine Jouas, consultante de l'Apec à la Défense, à Paris.

## JE PARLE D'UN ECHEC

*Tout le monde a connu, à un moment ou un autre, un échec, y compris le recruteur. C'est la façon de le relater et surtout de le surmonter qui fera la différence. L'échec, les difficultés, font avancer et rebondir. Ils nous apprennent toujours quelque chose. Le recruteur cherche à savoir s'il s'agit d'un échec isolé ; si vous êtes capable d'analyser de manière équilibrée et professionnelle ce qui s'est passé ou au contraire si vous êtes susceptible de reproduire les mêmes erreurs chez lui. Vos arguments : Evitez absolument de dire que ce n'était pas votre faute. Mais ne vous autodénigrez pas injustement. Expliquez de manière circonstanciée, exemples à l'appui, les raisons qui ont conduit à l'échec. Assumez votre part de responsabilité : si vous estimatez que vous n'aviez pas les moyens d'atteindre vos objectifs, ajoutez que vous n'avez peut-être pas su les demander.*

## JE SUIS UNE FEMME AVEC DE JEUNES ENFANTS

*Malgré vos efforts, il subsiste un doute dans l'esprit de votre interlocuteur. Serez-vous aussi disponible que vous le prétendez pour des déplacements ou des réunions tardives ? Sans parler des jours où votre enfant tombera malade... Ce que veut le recruteur, c'est être rassuré.*

*Vos arguments : Signalez que votre enfant est scolarisé ou gardé, que toutes les dispositions sont prises pour vous permettre d'exercer votre activité professionnelle. Le cas échéant, parlez de toutes les garanties dont vous disposez. Vos parents habitent juste à côté, vous avez une nounou à demeure, etc. Dans votre ancien poste, votre enfant était encore plus petit et ça ne vous a pas empêchée de mener de front votre vie de famille et votre carrière.*

## J'AI ETE EN CONFLIT AVEC MON ANCIEN PATRON

*Un conflit réglé par un jugement des prud'hommes fait la preuve d'une injustice à votre égard mais ne rassure pas le recruteur. Il vaut mieux ne pas l'évoquer, quand c'est possible, pour se recentrer sur l'objectif de l'entretien.*

*Vos arguments : S'il vous faut évoquer le conflit, surtout n'essayez pas de mettre votre nouveau recruteur dans votre camp. Racontez le différend en déplorant que cela ait nui à vos relations avec votre ancien employeur. Si vous avez gagné un procès, n'en faites pas une croisade revancharde. Ce n'est qu'un moyen d'apporter la preuve de votre bonne foi. En revanche, il est difficile de justifier un départ causé par un conflit de personnes car c'est alors votre parole contre celle d'un absent, qui plus est celle de votre ancien chef. Si votre comportement est posé, harmonieux, réfléchi et sympathique et que vous avez été la cible d'un petit chef caractériel, votre nouvel employeur saura probablement se poser les bonnes questions.*

## J'AI CHANGE D'ENTREPRISE TRES SOUVENT

*Le discours managérial encourage la diversité des expériences. Mais point trop n'en faut. Nombre de chargés de recrutement prennent peur devant un parcours atypique et y voient un signe d'instabilité. Le recruteur cherchera à savoir si vous êtes capable de vous accrocher ou si vous allez partir à la première occasion.*

*Vos arguments : Faites valoir que vous avez utilisé ces expériences pour apprendre dans plusieurs domaines, pour connaître tous les aspects d'un métier. Si votre parcours en dents de scie est dû à des emplois précaires, signalez-le, en expliquant que cela vous paraissait préférable à une situation de chômage. Mettez en valeur votre connaissance de différents secteurs et votre adaptabilité qui vous a permis d'intégrer des modes managériaux variés.*

# Répondre aux questions ouvertes

Les recruteurs adorent poser ces questions très générales. Elles servent surtout à vous tester : apprenez à renvoyer la balle sans stresser, ni vous noyer dans les détails. Décodage avec Janique Keszler, conseil en ressources humaines.

## **Le recruteur :**

### **Pourriez-vous vous présenter ?**

**Le conseil de Janique Keszler:** Difficile de faire plus simple. Pourtant, la plupart du temps, le candidat part bille en tête sur son CV : je suis chef de projet à tant d'euros par mois, mon objectif est de devenir directeur chez vous. Autre cas, le délayage : mon fils ainé s'appelle Arthur, il est ingénieur...

La bonne réponse : je m'appelle X ou Y, je suis marié ou pas... Il s'agit de résumer son parcours, de mettre en avant les réalisations marquantes. Ne jamais entrer dans le détail tout de suite en développant tous les points du CV.

### **Racontez-moi votre journée de travail.**

Les candidats sont souvent perdus. Soit ils se noient dans les détails, soit ils n'ont rien à dire. Un vendeur, par exemple, racontera par le menu les ventes de la veille mais sans parler du reporting à son chef, des interactions avec ses collègues, sa façon de s'organiser, etc. S'il y avait réfléchi avant, il aurait su répondre de manière posée à cette question, qui est un très bon détecteur d'organisation.

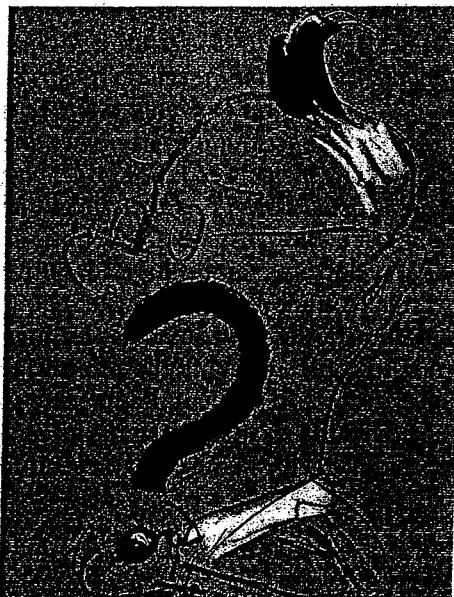
### **Où vous voyez-vous dans cinq ans ?**

Quelle que soit la réponse, ce qui est intéressant, c'est de tester la structure psychologique du candidat. Les interactions vie privée vie professionnelle par exemple, surtout s'il est jeune. Evitez la réponse type : ça dépendra des responsabilités qu'on me donnera. Il faut au contraire montrer qu'on se fixe certains buts, qu'on a une stratégie à moyen terme et donc une structure décisionnaire qui profitera à l'entreprise. L'erreur que font la plupart des gens est de dresser un panégyrique de l'entreprise et du poste convoité sans réaliser que l'essentiel est de donner envie à la société de travailler avec vous. Prudence toutefois : il vaut mieux savoir si notre projection à cinq ans peut coïncider avec la stratégie de l'entreprise.

### **Parlez-moi de vous.**

Il faut impérativement comprendre cette phrase comme complémentaire du "Pré-

sentez-vous", cité plus haut. Sinon, recadrez la question sur le domaine professionnel. Le danger, c'est que certains candidats s'imaginent qu'on les invite à se lâcher. Ils s'ouvrent trop et signalent ainsi un manque d'éthancéité entre les domaines personnels et privés. Ces personnes ont souvent un besoin d'approbation et de reconnaissance. Ce fonctionnement à l'affect peut les desservir.



### **Qu'est-ce que vous voudriez que je retienne de cet entretien ?**

C'est une manière de demander au candidat d'insister à nouveau sur un point fort. Il ne faut surtout pas revenir sur les points faibles. Evitez le "Je sais bien que je ne suis pas bilingue mais je possède l'expérience requise en marketing." Ce peut être aussi une façon de dire aux candidats qu'ils n'ont pas su aller à l'essentiel lors de l'entretien et leur donner une dernière chance de rattraper un dossier qui n'est pas sorti du lot.

### **Pourquoi aurais-je envie de vous engager ?**

Souvent, c'est un signe que le recruteur n'a pas été convaincu car, dans le cas inverse, la conversation aura évolué vers autre chose. Le recruteur aura rebondi par exemple sur l'un des aspects de la fonction, en demandant au candidat ce qu'il en pensait... Par cette question, le

recruteur cherche à savoir si le candidat a compris la qualité essentielle, la plus pertinente pour le poste et s'il sait la mettre en avant. Exemple : "J'ai prouvé que j'étais un très bon vendeur, il me semble que c'est indispensable pour le poste."

### **Quelles questions souhaiteriez-vous me poser ?**

Cette question vise à tester l'esprit de synthèse et de répartie. Il est difficile de s'y préparer à l'avance car on ignore les points qui ne seront pas couverts lors de l'entretien. Si vous n'avez plus aucun point à éclaircir, le mieux est de vous faire préciser une ou deux informations importantes. Une manière de reformuler qui met en avant votre sens de la repartie et montre que vous savez synthétiser les questions essentielles.

### **Quel type de comportement vous agace chez les autres ?**

Bon test d'adaptabilité face aux situations, aux changements et aux autres. Aucune réponse n'est réellement mauvaise à condition qu'elle soit motivée et argumentée. Mais la réponse floue sans justification passe mal. Réprobatoire : le blanc qui signale un manque d'intérêt vis-à-vis des autres ou qui indique que le candidat n'ose pas dire ce qu'il pense.

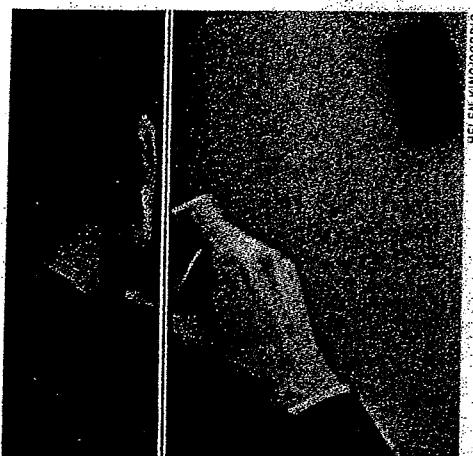
### **Quels sont vos qualités et vos défauts ?**

Une variante : qu'est-ce que vous aimez (ou pas) chez vous ? Une écrasante majorité des gens se déclarent "dynamiques, adaptables, rigoureux" côté jardin et "têtus, exigeants, entiers", côté cour. La règle veut que les soi-disant défauts puissent être aisément retournés en qualités de meneurs d'hommes... Il est rarissime d'entendre quelqu'un dire qu'il est lent, par contre beaucoup se targuent d'être trop rapides. Les recruteurs ne sont pas dupes. Un conseil tout simple : demandez à votre entourage ce qu'il pense de vous. Si votre femme vous trouve radin, dites qu'elle vous trouve économique et attribuez-lui ce trait d'humour. Et préparez le coup suivant : on risque de vous demander de vous impliquer un peu plus ! ■ M. W.

[Mode d'emploi]

# 3 conseils sur les gestes qui influencent un recruteur

En entretien d'embauche, votre interlocuteur vous regarde autant qu'il vous écoute. Sachez éviter les attitudes qui dérangent.



HELEN KING/CORBIS

**P**our la beauté du geste", voilà une belle expression. Elle prend tout son sens face à un recruteur qui vous regarde autant qu'il vous écoute. Et qui peut noter votre impolitesse si, d'emblée, vous vous asseyez sur le siège qu'il vous a désigné avant que lui-même ne soit en position de s'asseoir.

## 1] RESTEZ NATUREL

Ne perdez pas de vue que vous vous adressez à un être humain, et non à la porte ou au mur. Ne pas regarder son interlocuteur crée un sentiment de malaise et c'est encore pire pour les grands timides dont le regard fuit et qui semblent s'adresser à leurs pieds. Croiser les bras est considéré comme un geste de repli. Ce n'est pas une catastrophe pour celui qui brigue un poste d'informaticien mais s'il s'agit d'une fonction commerciale ou de ressources humaines, c'est plus ennuyeux. Le plus simple, c'est de rester soi-même : si on a l'habitude d'accompagner ses paroles par des gestes, cela ne peut que renforcer le propos alors que si on tente de se brider, les paroles perdront forcément de leur impact. Il ne faut pas renier son style ; il fait partie de la personnalité de chacun. Parler avec son corps peut devenir un atout.

## 2] GARDEZ VOTRE CALME

En revanche, un individu excessivement nerveux devra veiller à ne pas se tortiller sur son siège, se tordre les mains ou se gratter l'oreille. Il faut tenter de se calmer en s'extériorisant par quelques gestes "acceptables" : parler avec les mains, changer – de temps en temps – de position sur sa chaise.

Evitez également de vous trouver confronté à une recherche fébrile de documents au fond de votre serviette. Il vaut mieux connaître votre dossier sur le bout des doigts ou même donner une réponse approximative, quitte à la préciser plus tard plutôt que de fourrager nerveusement dans vos papiers.

Ne mettez pas non plus de rempart entre votre interlocuteur et vous : évitez de poser une serviette au milieu d'une table vide. Cet objet vous séparera et aura tendance à capter l'attention du recruteur, à votre détriment.

## 3] ANTICYPEZ

Soyez attentif aux gestes du recruteur. Si ce dernier considère qu'il a recueilli assez d'informations et s'apprête à clore l'entretien alors que vous avez encore quelque chose d'important à dire, n'attendez pas qu'il se lève. Vous seriez obligé de vous lever.

Il n'y a rien de pire que de glisser un élément important entre deux portes. Guettez l'instant où il va rassembler ses papiers ou poser ses lunettes pour intervenir. Le moment de prendre congé est capital. La dernière impression que votre interlocuteur aura de vous en dépend. N'oubliez donc pas de le remercier, de lui adresser une poignée de main franche et un dernier sourire. ■

**Pascale Colisson**  
avec la collaboration de Gérard Arnold,  
conseiller chez Alexander Hughes

## ASTUCES DU RECRUTEUR “SAVOIR IMPROVISER”

Les trucs de la comédienne et formatrice Michèle Taïeb\* pour focaliser l'attention des recruteurs lors d'un entretien.

**Tout entretien est un moment d'improvisation :** on ne sait pas à qui on va avoir affaire, ni ce qu'on va nous demander... Mais paradoxalement, l'improvisation, ça se prépare. Comme dans la commedia dell'arte, il faut prévoir des *lazzis*, des scénarios plus ou moins écrits à l'intérieur desquels l'improvisation est possible. Ce travail de préparation est indispensable. Pour cela, utilisez ce que j'appelle les "questions fondamentales" en vous interrogeant sur cinq points : où, quand, qui, quoi et quels obstacles ? Si le "ou" et le "quand" tombent sous le sens, le "qui" recouvre des champs plus complexes : qui est la personne qu'on va rencontrer, son niveau de responsabilité, etc. Le "quoi" doit servir à s'interroger sur ses motivations : qu'est-ce que j'attends de ce poste ? Enfin, en se demandant quels obstacles peuvent se présenter, vous ferez le tour des détails qui peuvent achopper par rapport au poste : pas assez de formation mais beaucoup d'expérience par exemple.

**Le silence est d'or.** Tout le deuxième axe de travail concerne l'entretien lui-même. Il faut accepter de lâcher prise, de perdre le contrôle. Si vous avez bien réalisé tout le travail préparatoire, cette démarche va vraiment servir votre objectif. Cela veut dire par exemple admettre qu'il y ait des moments de silence au cours de l'entrevue. Le silence, c'est tout sauf gênant ; cela permet d'écouter l'autre. Si on introduit une phrase par "je vais dire quelque chose de très important" et qu'on laisse s'écouler quelques secondes avant de s'exprimer, on crée du suspense et on met davantage en valeur l'assertion à venir. ■

**Propos recueillis par Gilles Wybo**

\* Michèle Taïeb a publié *Improviser*, Ed. d'Organisation, 2005, 272 p., 26 €.

## SECRETS DU RECRUTEUR “LES GESTES À ÉVITER”

Tour d'horizon des attitudes qui vous trahissent en entretien de recrutement avec Joseph Messinger, auteur de "Ces gestes qui vous trahissent"\*\*.

**E**tre attentif à ses gestes en entretien d'embauche : une nécessité, car la communication non verbale en dit autant sur vous que les mots. Premier conseil, ne vous asseyez jamais de travers ou à califourchou. Respectez l'ergonomie du siège. Ensuite évitez de croiser les bras. C'est un geste de protection de votre territoire mental qui équivaut à arborer un gilet pare-balles. Résultat, vous vous mettez en position d'infériorité vis-à-vis de votre interlocuteur et vous n'êtes pas disponible. Autre geste à bannir : les deux mains dans les poches. Certes, cela permet de se donner une certaine stabilité mais vous vous extrayez de l'ambiance, de l'environnement. Une façon de dire : je ne suis pas là ! Ne posez pas non plus vos mains sur vos cuisses, c'est un geste perçu comme puéril. De même un candidat qui s'accrocherait au plateau du fauteuil donnera l'impression d'avoir peur de s'envoler. Alors, que faut-il faire de ses mains ? Les poser quelque part ! L'idéal : sur les accoudoirs du fauteuil ou de la chaise.

**Jambes en équerre.** Des attitudes peuvent avoir un sens spécifique dans une situation d'embauche. Ainsi, dans un entretien informel avec un collègue vous pouvez croiser vos jambes en équerre (cheville sur le genou), une position qui a même des vertus relaxantes. Face à un recruteur, cela aura un autre sens : la défense du territoire sexuel. A exclure donc. Enfin, n'essayez pas d'hypnotiser le recruteur en face de vous, en le regardant au fond des yeux. Vous allez le gêner ! Fixez plutôt son nez ou sa bouche. ■

**Propos recueillis par Gilles Wybo**

\*\* *Ces gestes qui vous trahissent*, de Joseph Messinger, First Edition, août 2005, 19,90 euros.



# ENTRETIENS TÉLÉPHONIQUES SIMPLIES COMME UN COUP DE FIL ?

Les recruteurs intègrent de plus en plus l'interview téléphonique à leur processus d'embauche. Un exercice pas si évident pour les candidats. Conseils pour passer cette première étape avec succès.

**Aujourd'hui,** les recruteurs ont adopté une démarche rationnelle : ils n'ont plus envie d'accorder une heure à un candidat pour se rendre compte au bout de deux minutes que son profil ne correspond pas à leurs besoins", explique Bruno Charlie, directeur d'Actions Entreprises, un organisme de formation. Ils ont trouvé la parade : l'entre-

tien téléphonique, qui permet de se faire une première idée du candidat et de vérifier certaines informations.

C'est une étape importante dans le processus de recrutement : "Même si les préentretiens ont surtout pour but de valider certains critères recherchés par les employeurs, ils peuvent aussi influencer la sélection", confirme Fabrice

Coudray, directeur général adjoint du cabinet Robert Half. Il faut donc se préparer à ce premier contact.

## IDENTIFIEZ RAPIDEMENT VOTRE INTERLOCUTEUR

Vous avez répondu à des dizaines d'annonces, déposé votre CV sur de nombreux sites Internet, et voilà qu'enfin un responsable des ressources humaines vous appelle. Même si vous ne vous souvenez que très vaguement d'avoir sollicité le poste, vous ne devez pas paraître confus au téléphone. "Pas question d'avoir l'air étonné quand une entreprise vous contacte, alors que vous êtes en phase active de recherche d'emploi", rappelle Fabrice Coudray. Si vous avez le malheur de confondre le recruteur de la Société Générale avec celui de BNP Paribas, la conversation risque de vite tourner court...

Pour éviter l'effet de surprise, une seule solution : s'organiser dans ses recherches. Créez-vous un tableau de bord des entreprises contactées, avec leur nom, la date à laquelle vous leur avez fait parvenir une candidature, par quel biais et pour quel type de poste. Qu'il soit en version papier ou numérique (agenda personnel), ce pense-bête ne devra jamais vous quitter. Et le moment venu, n'hésitez pas à mettre en attente votre interlocuteur une trentaine de secondes : le temps de consulter vos notes et de reprendre vos esprits. L'échange gagnera en qualité.



## > TÉMOIGNAGE

### “ Pendant qu'on parlait, une abeille m'a piqué ”

"Après un an chez Oracle, en Angleterre, je voulais reprendre mes études. En attendant la rentrée, je cherchais une mission pour occuper mes trois mois d'été. Un après-midi, un chef de projet du groupe Accor m'a contacté sur mon portable. Il faisait beau, j'étais pieds nus dans le jardin. J'ai décroché et me suis mis à déambuler sur le gazon. L'entretien avait commencé depuis un quart d'heure quand j'ai senti une douleur dans le pied. J'avais marché sur un insecte. Une abeille, probablement. Avec mon interlocuteur, nous étions déjà à aborder des questions techniques. J'ai hésité à lui expliquer ce qui se passait. J'ai pensé que ça lui donnerait une mauvaise image de moi. Mais mes propos n'étaient pas complètement cohérents. J'avais tendance à me répéter, à hésiter. Pourtant, il semblait ne se douter de rien. Il paraissait même satisfait. Finalement, je n'ai pas été retenu parce que mon profil ne correspondait pas exactement au poste. Je regrette pourtant de ne rien lui avoir dit sur le contexte de l'entretien. En reportant le coup de fil à plus tard, j'aurais sans doute eu l'air plus naturel !" ■

**FRANÇOIS DUCHÈNE**  
29 ans, consultant en systèmes d'information chez Tia Systems

## PRÉPAREZ UN MEMENTO

"Parler de soi n'est pas toujours simple", admet Liliane Heintz, consultante en management chez DBM. Que répondrez-vous à un chasseur qui vous propose un poste à l'étranger ? Saurez-vous exprimer les raisons qui vous ont poussé à postuler dans une société plutôt qu'une autre ? Si vous deviez résumer vos expériences passées, comment vous y prendriez-vous ? Quel niveau de rémunération comptez-vous réclamer ? Préparez-vous à toutes ces questions, ce sont celles que posent les recruteurs au cours d'un premier contact téléphonique. Normal, ils vérifient que votre profil correspond bien à leurs attentes. Rédigez à l'avance une sorte d'argumentaire commercial, un résumé des points que vous souhaitez abor-

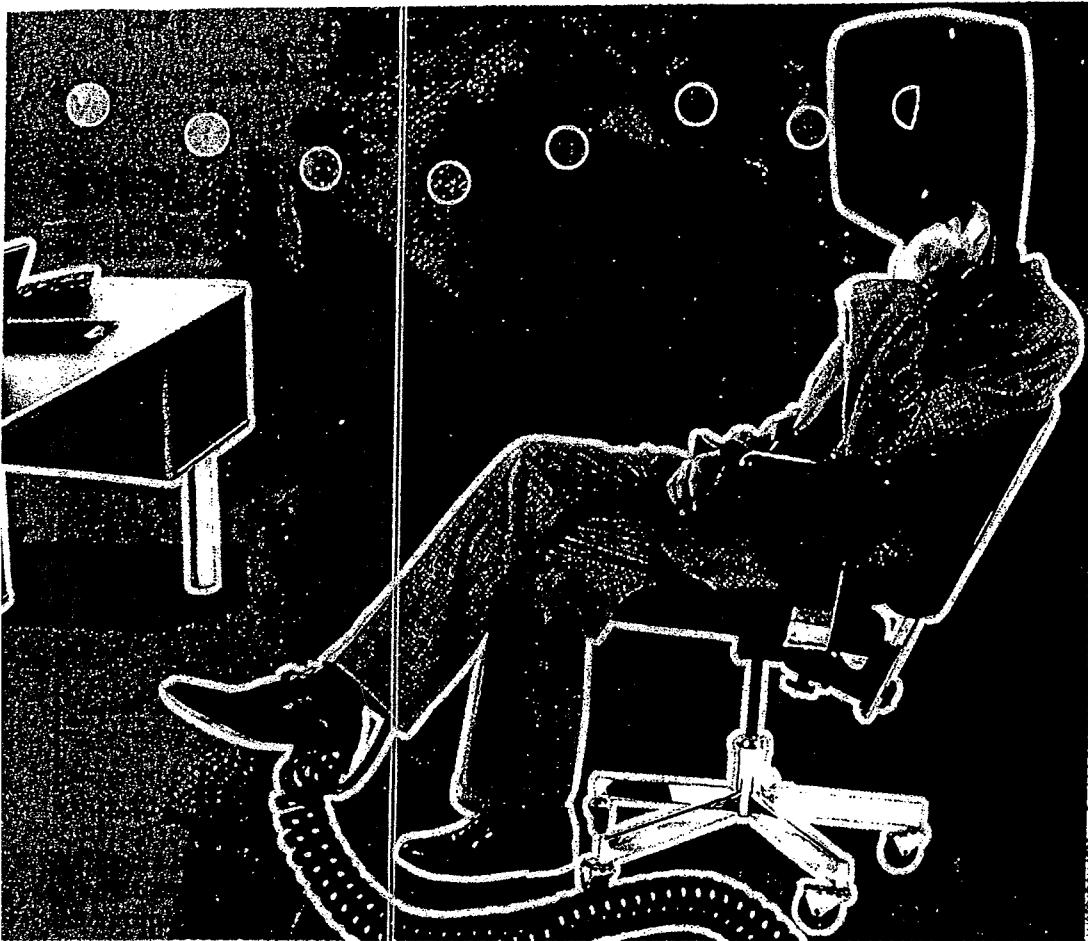


## JOBSTORY

# "Starlariés" à NRG France

**V**ous avez échoué aux castings de Star Academy et de Popstars ? Ne baissez pas les bras, votre nom sera peut-être un jour en haut de l'affiche... grâce à NRG France, le spécialiste des systèmes d'impression. Pour devenir la "NRG star", pas question d'impressionner un jury, il faut vendre un maximum de produits. Le grand gagnant de l'édition "1<sup>er</sup> semestre 2003" est... Arnaud. Sur un fond bleu étoilé, c'est donc la bobine d'Arnaud qui rayonne sur le site de NRG France. En cliquant sur "Lire l'interview", on découvre la vie et l'œuvre de la nouvelle star. Et tous les avantages qu'il y a à venir travailler dans cette boîte : la rémunération, l'autonomie... Le bonheur, quoi. Par curiosité, on visite la rubrique Métiers du site et, là, même refrain. Encore des "starlariés" (18 au total) qui ne tarissent pas d'éloges sur leur plan de carrière... "Ils ont tous été sollicités de manière tout à fait volontaire", précise sans rire l'employeur. Et d'ajouter que "si leur anonymat est préservé sur le site Web de NRG, c'est un peu, pour parler franchement, par peur de la débauche." Pas la drogue ni l'alcool, non, c'est en fait pour couper l'herbe sous le pied aux chasseurs de têtes. Pour le casting de "A la recherche de starlariés anonymes", rendez-vous sur <http://recrute.nrg.fr/>

ILLUSTRATION : SPAIN / DAPHNE



der avec votre interlocuteur. Mais cet exercice est destiné avant tout à mettre vos idées au clair : "La spontanéité doit toujours rester de mise", précise Fabrice Coudray. Enfin, si vous visez un poste à l'international, entraînez-vous à répondre aussi bien en français qu'en anglais. L'entretien se déroule souvent dans les deux langues...

## NE VOUS ÉTALEZ PAS TROP

De cinq à dix minutes : c'est le temps que vous consacrera un recruteur au téléphone. Inutile donc de vous éterniser. Présentez-vous en quelques secondes et ne dépassiez pas trois ou quatre minutes pour détailler votre expérience. Adaptez votre discours à ses demandes et évitez de vous livrer entièrement. "On doit offrir un échantillon seulement de ce que l'on est", conseille

Liliane Heintz. Sinon, votre interlocuteur va relâcher son attention... Pour rester concentré, imaginez que vous êtes en face de lui. "Si l'entretien téléphonique ne permet pas toujours de juger les compétences d'un candidat, il offre de sérieux indices sur son état d'esprit", prévient Fabrice Cou-

dray. Votre image dépend aussi de détails comme le débit de votre discours : évitez de parler trop vite. En gardant toujours en tête votre principal objectif : donner envie à la personne quasiment virtuelle au bout du fil de vous rencontrer ! ■

Aude Mongiat

### CONSEILS

#### LES QUATRE ERREURS À ÉVITER QUAND UN RECRUTEUR VOUS APPELLE

- **Laisser son répondeur branché en permanence.** Dans un marché de l'emploi difficile, ne laissez passer aucune opportunité. Il faut être joignable le plus rapidement possible.
- **Continuer de travailler pendant l'entretien.** Vous finissez d'envoyer un mail en tapotant sur le clavier de votre ordinateur ? Mauvaise idée, vous risquez de faire mauvaise impression !
- **Réciter en détail son parcours.** Ne vous livrez pas trop : ce que le recruteur attend de vous, ce sont surtout des réponses argumentées à ses questions.
- **S'exclamer devant ses collègues.** Si un recruteur vous contacte au boulot, pas la peine de le crier sur les toits. L'entretien lui sert juste à valider ou vérifier quelques points. Rien ne dit que vous changerez prochainement de société. Alors, restez discret !

Sylvie Laket

[Mode d'emploi]

# 3 conseils pour réussir un entretien par téléphone

**Vous avez un recruteur au bout du fil ? Mettez toutes les chances de votre côté pour décrocher un rendez-vous.**

**L**ors de votre recherche d'emploi, vous ne pourrez échapper aux entretiens au téléphone. La pratique des tests de sélection avant une rencontre de visu est courante dans les cabinets de recrutement. Vous aurez aussi besoin de décrocher votre combiné pour relancer les entreprises dans lesquelles vous avez postulé.

## 1] Préparez le terrain

Vous attendez le coup de fil d'un recruteur... N'hésitez pas à filtrer les appels. Cela vous permet de rappeler quand vous êtes prêt. Les cabinets de recrutement appellent souvent le soir, vers 20 heures ou 21 heures. Répondeur, messagerie, affichage du numéro sont utiles. Fionnez au message d'accueil balbutié par votre petit dernier, enregistrez vous-même une annonce claire et sobre. Eventuellement, prenez une seconde ligne : le temps de votre recherche d'emploi. Annulez le signal de double appel, cela déconcentre. Installez-vous dans une pièce où personne ne viendra vous déranger et avez un stylo et du papier, votre agenda et le dossier de vos candidatures.

Pour vos relances téléphoniques, repérez les moments de la journée où vous vous sentez le plus porté(e) : Organisez votre agenda en conséquence. La voix est très révélatrice de votre état physique et psychologique. Si vous passez vos coups de fil tôt le matin, ne sautez pas le passage à la salle de bains. Être douché, habillé, rasié – ou maquillée – prendre un café, vous installez dans une dynamique de travail. A vous de trouver le rituel pour vous mobiliser. Souvenez-vous, c'est pas une légende, cela s'intend.



## 2] Conduisez l'entretien

Si vous recevez un message sibyllin, comme : "Merci de me rappeler au numéro suivant..." n'hésitez pas à demander des précisions : "Je ne vois pas à quelle annonce fait référence votre appel, pouvez-vous

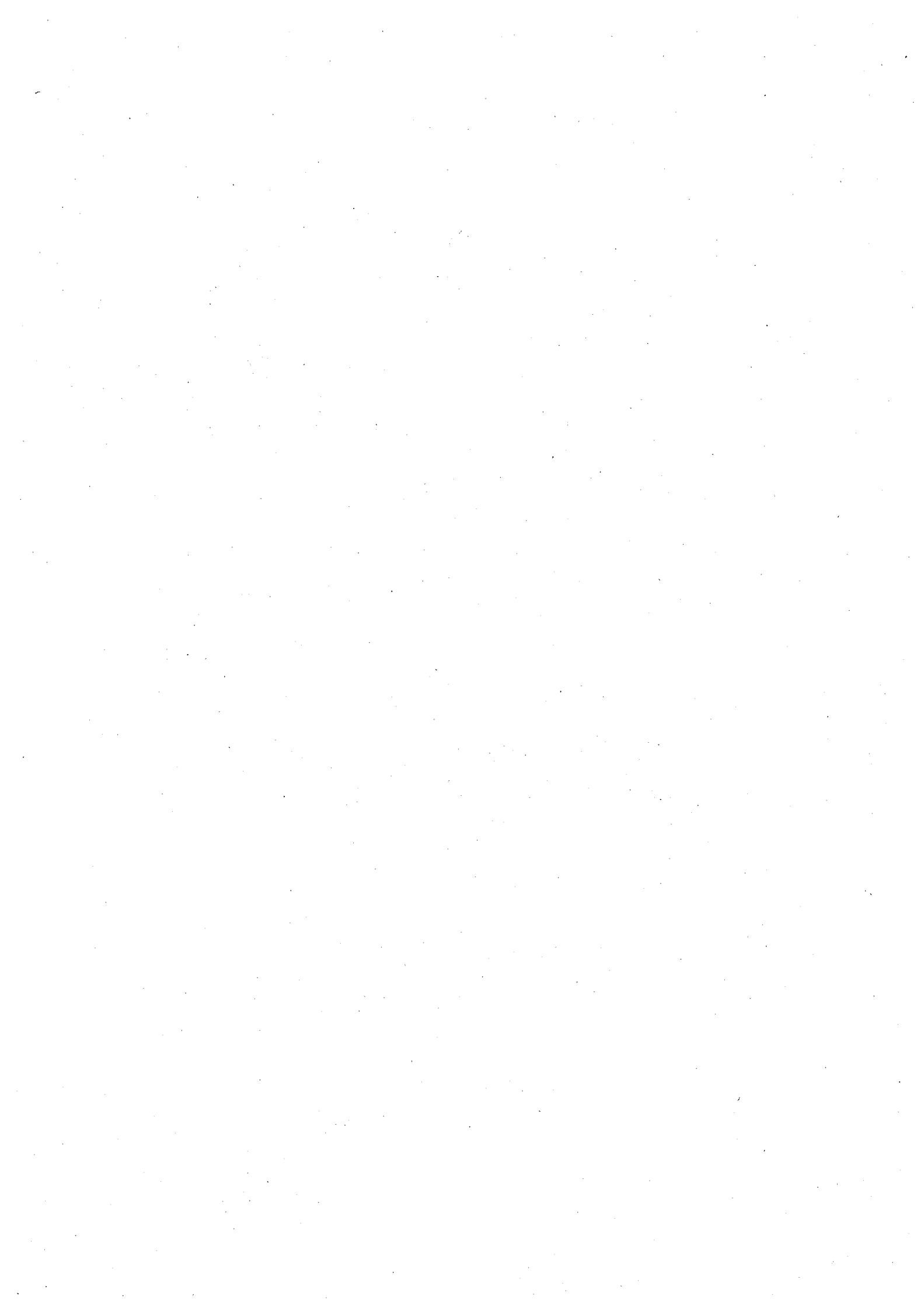
me clarifier ?" Cela évite de rester dans le flou et de laisser l'interlocuteur prendre l'ascendant. Attention aux questions pièges : on vous demande d'emblée vos prétentions ? Rien ne vous interdit d'esquiver :

"Je préférerais que nous abordions cette question en face à face." En revanche, soyez prêt à échanger quelques phrases en anglais, cela fait partie du jeu. De même que vous pouvez être interrogé sur votre situation familiale si le poste à pourvoir implique des déplacements importants. Préparez une série de questions à poser à vos interlocuteurs. Cela vous évitera de subir l'entretien et vous prouverez ainsi votre motivation.

## 3] Sachez conclure

Un entretien vous est proposé ? Reformulez le jour et la date pour être sûr d'avoir bien compris. Demandez le nom et la fonction de la personne qui vous recevra, son numéro de téléphone direct. N'ayez pas de scrupule à faire éeler ou répéter, à demander l'adresse précise du lieu de rendez-vous, le moyen le plus pratique d'y accéder. Et n'oubliez pas de remercier votre interlocuteur de vous avoir accordé du temps. ■

Marie Nadine LITCHAMINOFF (avec Françoise Martin-Lagrange, consultante avec à Paris)



*La prochaine fois, je me renseignerai davantage.*

**La première fois que...**

## **... J'ai passé un entretien collectif**

**Marion de Romémont, 26 ans, en recherche d'emploi**

« Je cherchais un poste de chargée de communication junior. Convoyée à un entretien d'embauche à Saint-Quentin-en-Yvelines, j'arrive comme prévu, à 8 h 45 pétantes. Surprise ! Je vois dix personnes qui remplissent fébrilement un dossier de candidature. Pour un entretien individuel, c'était raté. Le DRH et la responsable des carrières nous ont tous emmenés en salle de réunion. Le DRH nous a désigné un tableau blanc et des feutres de couleur. On devait se présenter à tour de rôle à travers des dessins. Avec seulement deux minutes pour

nous préparer. Dans notre domaine, il faut être créatif. En face de moi, une candidate est devenue toute rouge, un autre s'est mis à trembler, mais tout le monde a joué le jeu. Sans doute à cause de la conjoncture. Il faut bien admettre qu'il n'y a pas beaucoup d'offres en ce moment. Je suis passée la première. J'ai dessiné un livre pour illustrer mon passage en prépas littéraires et à Sciences Po, une botte (j'ai vécu neuf ans en Italie) et une danseuse en tutu (la danse est un de mes hobbies). Après cette première épreuve, le processus est devenu plus classique.

Nous avons débattu du cas Buffalo Grill, on nous a défini le poste à pourvoir et chacun a fini par un entretien individuel. J'ai profité de celui-ci pour dire qu'il aurait été souhaitable de nous prévenir du caractère collectif de l'entretien. En fait, un seul candidat avait eu l'idée de s'informer plus précisément de la procédure de recrutement. J'ai aussi souligné le côté artificiel des dessins. Je n'ai pas été retenue, mais la prochaine fois, je me renseignerai davantage ! »

**Propos recueillis par Laurent ACHARIAN**

## **SECRET DU RECRUTEUR DEDRAMATISEZ LES ENTRETIENS DE GROUPE !**

Abordez sereinement les sessions collectives grâce aux conseils de Géry Leblond, consultant du cabinet

**Raymond Poulain à Lille.**

**L**es entretiens de groupe sont beaucoup utilisés pour le recrutement des commerciaux, où l'on s'intéresse moins au parcours des candidats qu'à leur personnalité. Ils permettent de mettre au jour, à travers des jeux de rôle, les tendances de personnalité, comme la capacité à s'exprimer face à un groupe, la force de persuasion et l'aptitude managériale. Huit à dix candidats débattent autour d'un thème ("Pour ou contre l'utilisation de l'analyse graphologique dans les procédures de recrutement?") avant de tenter de définir de concert les cinq qualités du commercial. Les deux recruteurs ne sont pas là pour juger les candidats, mais pour valider l'adéquation de leur personnalité avec le poste proposé. **Rester dans la nuance.** Plusieurs profils se dégagent : le leader, celui qui écoute, ou qui est en retrait, celui qui invite les autres à parler... Le candidat idéal est accrocheur, dynamique, il sait vendre ses idées, mais aussi entendre celles des autres. Il pratique l'écoute active : il prend en compte les brefs de son interlocuteur. Il faut toujours adopter un comportement nuance, en faire ni trop, ni trop peu, être capable de modération tout en défendant ses idées. Un candidat vraiment donné n'a pas l'occasion de se faire connaître : c'est un handicap, surtout pour les fonctions commerciales où il faut savoir se "mobiller". Découpons alors : soyez authentique et renseignez-vous avant sur le fonctionnement d'un tel entretien, afin de dédramatiser la situation. Enfin, ne garez pas le debriefing qui devrait permettre souvent de progresser.

**Propos recueillis par Emilia Dubault**

[Mode d'emploi]

# **3 conseils pour réussir un entretien de groupe**

**Cet outil de présélection est un exercice difficile. Gardez votre personnalité et mettez vous en valeur, sans accaparer la parole.**

**L**'entretien de groupe réunit huit à douze candidats devant un animateur et un observateur. Il concerne plus particulièrement les jeunes, avec peu d'expérience professionnelle, et les fonctions commerciales. C'est un outil d'évaluation utilisé par le recruteur désireux d'observer les qualités d'écoute et d'argumentation des candidats.

### **1] S'informer**

Le recruteur commence généralement la séance par une présentation de la société et du poste à pourvoir. Vous avez alors la possibilité de poser des questions. Attention, l'évaluation a déjà débuté ! N'arrivez pas les mains dans les poches, mais préparez votre intervention, vous montrerez ainsi votre motivation. Avant l'entretien, récoltez des informations sur l'entreprise (chiffres clefs, projets...), ces éléments sont disponibles sur son site Internet. Ce que vous avez pu apprendre dans la presse sur l'entreprise sera également un atout face aux autres candidats.

### **2] S'adapter**

Vous devrez ensuite vous présenter, puis réagir à une situation exposée par le recruteur : une question d'actualité, une problématique d'entreprise ("Comment augmenter notre taux de satisfaction clients ?") ou tout autre chose. Par exemple, votre engin spatial se crashe sur la lune, une liste d'outils est mise à votre disposition ; à vous de vous entendre pour sélectionner le matériel qui vous sauvera ! Ce type d'exercice est difficile pour le candidat qui doit adapter son comportement en fonction du profil recherché sans pour autant perdre sa personnalité. Si l'entreprise désire recruter un chef d'équipe, vous devez prouver en entretien que vous possédez les qualités requises pour occuper un tel poste : sens des responsabilités, capacité à fédérer, enthousiasme...



### **3] Se dépasser**

Les entretiens collectifs sont des exercices redoutables pour les timides : si vous n'aimez pas parler en groupe, vous devez néanmoins montrer que vous en êtes capable. Un truc, ne prenez pas la parole le premier, mais plutôt en troisième ou quatrième position. Vous aurez ainsi moins de difficultés à vous lancer. Et vos arguments n'auront pas été énoncés par tous les autres candidats, comme c'est souvent le cas de la personne qui parle en dernier ! Le recruteur remarquera que vous n'êtes pas dans votre élément, mais sera sensible à vos efforts. Montrez votre capacité d'écoute et surtout ne coupez pas en permanence la parole aux autres pour vous imposer. C'est très mal vu des autres candidats... et du recruteur.

**Anne-Gabille NICOLAS, avec Alain KERVET,  
directeur de l'ingénierie recrutement  
de TMP Hudson Global Resources.**

# DIPLOMES, EXPÉRIENCE, PERSONNALITÉ... CE QUE VEULENT VRAIMENT LES RECRUTEURS

Pour la fantaisie, il faudra attendre, mais au moins les choses sont claires. Notre enquête dans les entreprises et les cabinets spécialisés le démontre : en cette fin 2004, les recruteurs sont terriblement... réalistes. Solide formation, expertise, motivation, adaptabilité restent des passages obligés dans la discussion. A vous de mettre en avant un ou plusieurs de ces atouts. Avant de marquer votre différence.

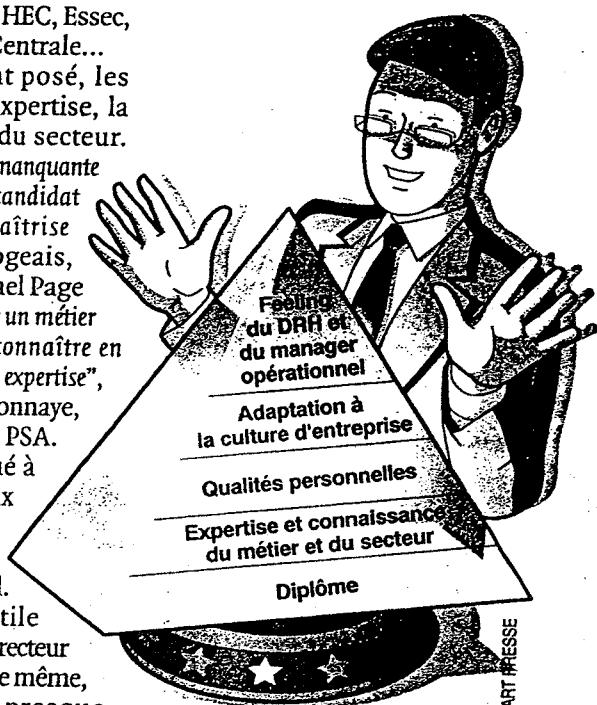
**D**ans leurs critères de recrutement, les entreprises recherchent presque toujours des moutons à cinq pattes", constate Eric Gandibleu, partenaire chez Neumann International, un cabinet de recrutement qui a pignon sur rue. En d'autres termes, elles veulent que les candidats aient toutes ces qualités... et plus. De la même façon qu'un homme dirait vouloir se marier avec une femme belle, riche et intelligente. Leur cahier des charges est donc assez strict. Il inclut : diplôme, expertise, personnalité, adaptation à la culture d'entreprise, sans oublier une motivation ébranlante à les rejoindre.

**'uzzle.** Le diplôme reste le passeport dans lequel un candidat ne peut pas espérer être sélectionné et, quoi qu'on en dise, possible d'une école prestigieuse. Un parcours, même exemplaire, ne suffit pas toujours à compenser une formation moyenne". Les castes ont la vie dure dans certaines grandes firmes élitistes, même si, au bout d'une dizaine d'années, cette tyrannie s'atténue et l'expérience qui se finit par l'emporter. "Le diplôme continue cependant à jouer pour des postes d'avenir évolutifs et pour les métiers d'expertise", lance Alain Gavand, PDG du cabinet du même nom. Il est par exemple de bon

ton dans les grandes entreprises qu'un cadre "estampillé" haut potentiel, futur membre du comité de direction, soit issu du saint du saint - comprenez HEC, Essec, ESCP-EAP, Polytechnique, Centrale...

Ce postulat de base étant posé, les entreprises décortiquent l'expertise, la connaissance du métier et du secteur. "Elles cherchent exactement la pièce manquante du puzzle, car la crédibilité d'un candidat se construit d'abord sur sa maîtrise technique", affirme Xavier Logeais, directeur exécutif chez Michael Page International. "L'automobile est un métier d'expérience et, pour se faire reconnaître en interne, il faut en avoir une bonne expertise", confirme Chantal de La Bourdonnaye, chargée de recrutement chez PSA.

Pour espérer être convoqué à l'entretien d'embauche, mieux vaut donc au moins connaître le secteur pour un opérationnel, et le métier pour un fonctionnel. Illustration : une firme textile recruterait presque toujours son directeur commercial dans son univers. De même, les entreprises remplacent presque toujours un DRH par un DRH. Mais un patron de l'agro-alimentaire exultera s'il peut aller chercher son directeur marketing directement chez un concurrent. Le beurre et l'argent du beurre en somme. ▶



ART PRESSE

## CRITERES DE SELECTION D'UN CANDIDAT

Même si elles ne le formalisent pas explicitement, les entreprises ont presque toujours cette grille de sélection en tête.

## Les tests de personnalité : une aide à la décision

Qualités d'analyse et de synthèse, aptitude au management, sens du client, résistance au stress, communication professionnelle... les recruteurs savent très bien ce qu'ils veulent. Les tests de personnalité leur permettent de dresser un profil de candidature relativement complet, d'éviter les mauvaises surprises et de prétendre à plus d'objectivité. Mais ils ne se substituent pas à l'entretien. "Ce sont des outils d'aide à la décision, pas de sélection", affirme Eric Gandibleu, partner chez Neumann. "Ils permettent de prendre des décisions en toute connaissance de cause", ajoute Hélène Koganoff, directrice générale de SHL, cabinet spécialisé

dans les enquêtes de personnalité. Les tests sont composés de plusieurs dizaines de questions et d'affirmations qui interpellent le candidat. Objectif : apprécier son comportement ou ses choix dans différents contextes afin de faire ressortir son mode de pensée, son sens des responsabilités, sa sociabilité, sa résistance émotionnelle... Pour les managers confirmés et les commerciaux, les entreprises privilient les mises en situation et les jeux de rôle. Les cadres dirigeants, eux, échappent à l'épreuve du feu. A leur niveau, c'est considéré politiquement incorrect... Les tests ne sont toutefois utilisés que par 60 % des

recruteurs environ, les autres préférant capitaliser sur leur expérience. Affaire de culture. "A la Société Générale, les jeunes diplômés passent des tests avant tout entretien. Et ont toujours un entretien individuel avec un conseiller en recrutement", explique Corinne Letessier, responsable de la communication recrutement. "Chez Alain Gavand Consultants, nous démarrons par un entretien, puis nous sécurisons la procédure par des tests", explique Alain Gavand, le PDG. A l'opposé, le cabinet Kienbaum s'en dispense. "La meilleure façon est d'écouter, juge Florence Paris, la DG. Certaines choses sont relativement perceptibles lors d'un échange."

► Rien de surprenant à ces pratiques. Pris dans l'urgence, les recruteurs veulent des candidats immédiatement opérationnels. Leur extrême prudence s'explique aussi par le coût élevé des erreurs de casting. "Il est difficile de changer en même temps d'entreprise, de métier et de secteur. C'est additionner les risques", considère François Jacquel, DRH de Bouygues Construction. Résultat, un candidat qui connaît déjà un métier et un secteur est cent fois mieux placé qu'un postulant dont le parcours est riche mais décalé.

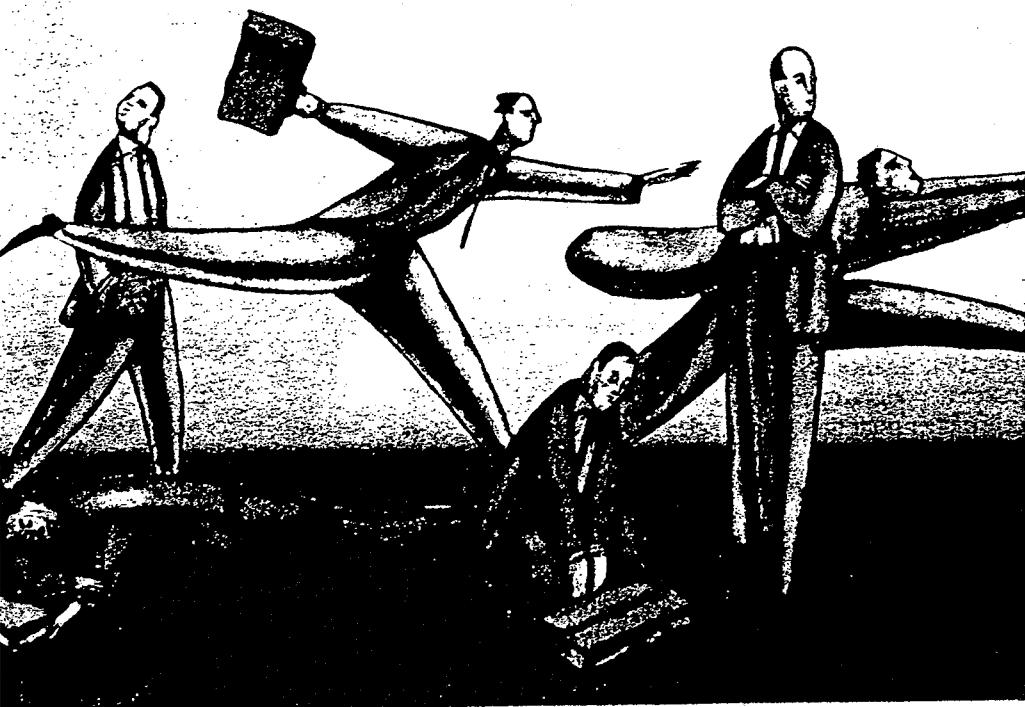
**Rassurer.** "Nous présentons toujours à nos clients des profils cœur de cible", souligne Florence Paris, directrice générale de Kienbaum. Les trois à quatre candidats qui font la course jusqu'à la victoire se distinguent très peu par le diplôme, l'âge, l'expérience dans la fonction, le style des employeurs précédents... A contrario, un cadre commercial qui voudrait prendre des responsabilités dans la fonction ressources humaines, faisant valoir ses capacités de négociation, son goût des hommes ou encore ses engagements humanitaires, sera peu crédible. Les entreprises n'affinent leur réflexion que si elles ne trouvent pas chaussure à leur pied, en période de tensions sur l'emploi notamment. Elles se risquent alors prudemment dans des secteurs et des métiers cousins.

Revenons aux périodes classiques. Une fois les "formalités techniques" passées, les qualités personnelles, dont on dit aujourd'hui qu'elles sont reines, entrent en piste. "A diplômes et compétences égales, c'est la personnalité et son adéquation à la culture d'entreprise qui vont alors faire la différence", explique Vinciane Saint-Paul, consultante et psychologue du travail au sein du cabinet Solic-Carrières. Presque tous les employeurs attendent à minima certaines qualités, qu'ils jaugeront au cours d'un premier entretien approfondi d'au moins une heure, éventuellement accompagné de tests de personnalité.

On pourrait presque faire le portrait-robot du candidat idéal : il a un esprit d'analyse et de synthèse, une capacité à manager des équipes, le sens du client, une résistance au stress, une aptitude à la communication. "Chez nous, tout candidat passe deux entretiens : l'un pour évaluer les compétences techniques, l'autre pour appréhender la personnalité, les aptitudes et la motivation. C'est dire si nous attachons de l'importance à ces aspects", précise Vinciane Saint-Paul.

### L'ESPRIT D'EQUIPE

Tout cadre est un manager en puissance qui doit faire la preuve qu'il sait animer un groupe.



**INTERVIEW****ALAIN KERJEAN, DIRECTEUR DU CABINET EXPERIENTIEL****"En France, la qualification est trop reliée à un métier"**

Fondateur du Cabinet Experientiel, Alain Kerjean aide les organisations à développer les compétences relationnelles et les attitudes de leadership. Il est l'auteur de l'ouvrage *Le caractère plus important que le CV* (Ed. d'Organisation, 2003). Que pensez-vous de l'importance accordée par les entreprises au diplôme et à l'expertise ?

Alain Kerjean : Elles raisonnent trop souvent diplôme et bagages sans suffisamment tenir compte du savoir-être, du savoir travailler ensemble et du savoir apprendre, autant de compétences transversales acquises par l'expérience dans différents secteurs et métiers. Ces compétences devraient primer, car elles sont plus difficiles à acquérir que l'expertise dans un poste. Quelqu'un qui apprend vite et bien pourrait être préféré à quelqu'un qui a un bon niveau technique mais dont les capacités d'apprentissage sont plus



faibles. La personnalité est un tout. Malheureusement, en France, ces compétences "soft" sont reliées à un métier et ne sont pas reconnues pour une autre activité.

Malgré tout, la personnalité devient importante dans l'embauche. Pensez-vous que notre système éducatif contribue suffisamment à la développer ?

A. K. : Notre système d'enseignement a du retard dans la formation du caractère car il reste trop axé sur la transmission et la mémorisation des savoirs formels sans suffisamment inclure le plaisir, les expériences et la vie de groupe. On enseigne mais on n'éduque pas. Les enseignants n'y sont pas préparés. L'éducation suppose une pédagogie active, le formateur étant derrière le groupe et non devant. Aborder l'histoire de France en faisant un projet est sûrement plus formateur qu'un cours magistral. Malheureusement, les tentatives récentes d'évolution de l'enseignement n'ont pas porté leurs fruits. Il y a une vraie résistance au changement. L'espoir se reporte sur l'éducation non-formelle, en dehors des murs de l'école, dans la vie associative.

**Propos recueillis par**

Intemporelles, les qualités d'analyse et de synthèse sont toujours très appréciées. Attention aux signes qui ne trompent pas. "Quelqu'un qui m'envoie un CV de dix pages, cela ne me dit rien de bon sur ses capacités de synthèse", dit Florence Paris.

Au hit-parade, c'est toutefois le relationnel qui joue les stars. Les introvertis qui n'aiment pas travailler en groupe n'ont guère la cote. Tout cadre est un manager en puissance qui doit faire la preuve qu'il sait animer une équipe, c'est-à-dire fédérer, convaincre, déléguer, faire progresser ses collaborateurs, etc. "Plus on monte dans la

hiérarchie, plus les capacités relationnelles sont recherchées", précise Eric Gondibleu. On parle de leadership pour les cadres dirigeants.

**Clonage évolutif.** Le culte du client impose aussi sa loi. "Nous sommes très attachés à ce qu'un candidat ait un esprit de service, c'est-à-dire une capacité d'écoute, d'anticipation des besoins, une communication orale pas trop familière", dit Dominique Dervieux, responsable recrutement chez Unilog. Les candidats qui ont le sens du verbe et le goût de la plume (l'écrit fait son grand retour) séduisent de plus en plus les

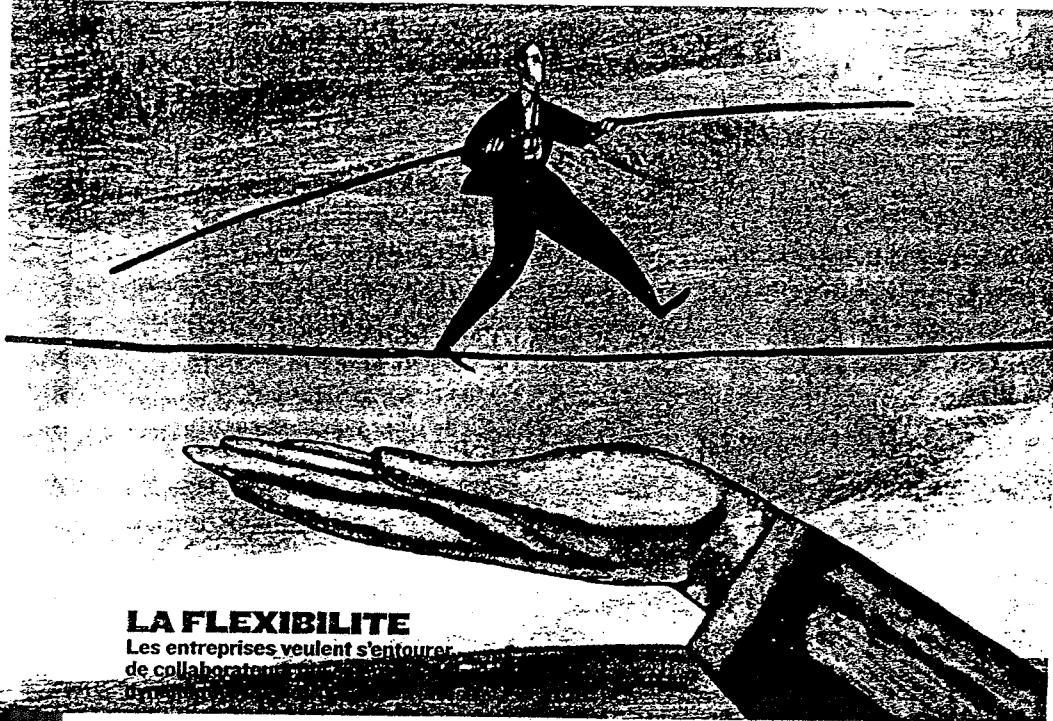
recruteurs, amateurs de bons communicants. Enfin, la pression sur les cadres est forte. C'est pourquoi un candidat qui ne résiste pas au stress passera difficilement la rampe.

Pour couronner le tout, les entreprises veulent s'entourer de personnes dynamiques, évolutives, à haut potentiel. Le clonage s'arrête à la porte de l'entreprise ! "Nos collaborateurs doivent avoir une capacité d'adaptation, car les cadres peuvent évoluer vers de nouveaux métiers tous les trois à quatre ans", insiste Corinne Letessier, responsable de la communication recrutement à la Société Générale. Oublié le principe du "copié-collé" des embauches, vive la mobilité fonctionnelle qui fait grandir ses poulains ! Mieux vaut donc pour quelqu'un qui veut changer de métier le faire en interne plutôt que de s'enferrer dans de longues recherches infructueuses. ►



**FRANÇOIS JACQUEL**  
DRH DE BOUYGUES CONSTRUCTION

"Pour un cadre, il est difficile de changer en même temps d'entreprise, de métier et de secteur. Cela revient à additionner les risques."

**LA FLEXIBILITE**

Les entreprises veulent s'entourer de collaborateurs...

**LA COMMUNICATION**

Les collaborateurs doivent être capables d'échanger et de s'exprimer aisément.



► Si la mobilité interne a le vent en poupe, le "zapping" d'entreprise, par contre, n'a pas la cote. "Quelqu'un qui change tous les trois ans, ce n'est pas bon signe", juge François Potier, DRH de Pinault Printemps Redoute (PPR). "Papillonner n'est pas preuve de ténacité", estime également Chantal de La Bourdonnaye. "Nous cherchons des professionnels assidus et fidèles qui ont envie de faire un bout de chemin avec nous et de partager le plus longtemps possible nos valeurs", recoupe Eric Lanciaux, DRH de Fleury Michon. Les "sédentaires" ne séduisent guère plus. "Un candidat qui a passé vingt ans dans une même entreprise présente souvent le risque de s'adapter moins facilement à la culture de son nouvel employeur", dit Florence Paris.

**Coller à la culture.** Après le diplôme, l'expérience, les qualités personnelles, tout candidat, aussi brillant soit-il, doit encore passer cette "épreuve" de la culture d'entreprise. Même non formalisée, elle est pourtant essentielle. "Un profil n'est jamais bon ou mauvais, il est plus ou moins bien adapté à tel type d'environnement", fait valoir Eric Gandibleu. "Une personne ne sera

efficace dans son métier que si elle se sent bien dans l'univers bancaire", affirme Corinne Letessier. Il est vrai que tous les secteurs ne se ressemblent pas. Entre l'industrie lourde et le luxe, les codes de conduite sont diamétralement opposés. Même les entreprises d'une même branche professionnelle sont différentes, compte tenu de leur taille, de leur histoire et de la personnalité de leurs dirigeants. "Certaines personnes ne peuvent pas s'adapter à des organisations très hiérarchisées et politiques, mais sont nettement plus à l'aise dans des structures réactives", observe Alain Gavand.

Là encore, les employeurs ne prennent pas le risque d'embaucher des profils qui sortent du lot. La greffe ne prendrait pas et serait même contre-productive. "La cohésion sociale est importante chez nous", insiste Chantal de La Bourdonnaye. Les cabinets de recrutement savent le sujet sensible. "Nous sommes des marieurs, estime Xavier Logeais. A nous de faire l'adéquation entre le profil du candidat et son futur employeur."

Les entreprises jugent que le goût des candidats pour leur métier et leur culture

fait partie intégrante de la motivation. Elles ne veulent pas s'embarrasser de "touristes". Et même les cadres débutants n'échappent pas nécessairement à cette règle. "Nous nous intéressons aux personnes motivées par l'activité bancaire. Une première expérience dans le secteur ou un stage à la Société Générale constituent des atouts supplémentaires pour nous rejoindre", explique Corinne Letessier. Même philosophie chez Bouygues Construction, où 40 % des jeunes recrues ont fait un stage dans l'entreprise.

Jérôme Bon, directeur général adjoint d'ESCP-EAP, chargé des programmes étudiants, plaide en faveur des jeunes diplômés qui manifestent un véritable intérêt pour les activités qu'ils intègrent : "Ils seront plus efficaces dans leur travail. Par exemple, ils réussiront d'autant mieux dans le secteur vinicole s'ils s'intéressent à l'oenologie." La passion peut-elle être pour autant un facteur d'embauche ? "Si le reste y est", répond Florence Paris. Prudence, prudence...

Un candidat qui répond parfaitement au "cahier des charges" peut toutefois ne pas être pris ! Au final, c'est le feeling du DRH et surtout du patron opérationnel qui compte. Ont-ils ou non envie de travailler avec lui ? Un recrutement n'est jamais parfaitement objectif, il y a toujours une part d'intuition et d'affect. "C'est un processus complexe qui fait appel à de nombreux paramètres dont certains ne sont pas sur la table et dont la



VINCIANE SAINT-PAUL,  
CONSULTANTE CHEZ SOLIC-CARRIERES

"Tout candidat passe par deux entretiens : l'un pour évaluer les compétences techniques, l'autre pour appréhender la personnalité et la motivation."



## Candidat "recrute" entreprise sympa offrant job évolutif

C'est le monde à l'envers. Très recherchés par les entreprises, les jeunes candidats talentueux "recrutent" leur futur employeur et ne sont pas moins sélectifs que les entreprises. Pas question pour eux de choisir leur première "boîte" sur la base des seuls critères traditionnels que sont la nature du poste, la rémunération et la notoriété de la firme. Ils sont attentifs à la possibilité de se réaliser dans leur travail, à leur

équilibre de vie, à l'ambiance de travail et au petit supplément d'âme que l'entreprise sait transmettre. "Les DRH doivent accepter qu'aujourd'hui, la décision de postuler dépend pour chaque personne d'une équation dont au moins l'une des variables est d'ordre affectif, sensitif ou psychologique", peut-on lire dans l'ouvrage de Serge Perez et Eric Pietrac, "Entreprises-salariés, une autre idée de la relation". Message

reçu cinq sur cinq par les grands groupes qui, lors des recrutements, communiquent aujourd'hui sur ce qui les distingue et prennent des engagements en termes de réalisation personnelle, de progression de carrière ou d'équilibre de vie. Unilever, Accor, Pfizer, Deloitte, voici quelques champions de ce qu'on appelle aujourd'hui le marketing social ou encore la "marque employeur".

\* Jacques-Marie Laffon Editeur, 2003.

"*Rationalité n'est pas toujours apparente*", reconnaît laconiquement Xavier Logeais. "Certains candidats sont surpris de ne pas être embauchés. Il n'est pas de leur intérêt de tout leur expliquer – des éléments vexatoires ou démotivants ne leur sont pas donnés en feedback", admet également Florence Paris.

**Partition originale.** Bref, le conformisme, même teinté d'irrationnel, reste de rigueur. Les entreprises parlent généralement peu de créativité, de différence, d'impertinence dans les recrutements. "La France est un des pays qui imaginent le moins les changements de carrière, constate Florence Paris. Les firmes étrangères sont plus ouvertes aux profils atypiques." La diversité est un thème à la mode, mais elle n'est pas encore entrée dans les mœurs.

Toutes proportions gardées, certaines notes discordantes se font toutefois entendre. "Vivre avec des gens qui vous ressemblent est une forme de confort, alors que notre souhait est de promouvoir une culture diversifiée, reflet de la société dans laquelle nous évoluons. On se privé d'une créativité qui s'épanouit dans la rencontre et la confrontation d'intelligences

multiples et complémentaires. Prendre des risques avec des personnalités aux parcours variés fait souvent la différence, plaide François Potier. Nous encourageons la diversité, avec peut-être un bémol pour les métiers du luxe où la connaissance du secteur est primordiale."

Certaines entreprises, à l'instar de la Fnac, de BNP Paribas, d'Insep Consulting et des SSII, ont été chercher, elles aussi, à un moment ou à un autre, à doses homéopathiques, leurs talents dans des écoles, des secteurs et des métiers qui ne vont pas de soi. Sans se limiter au seul critère du diplôme ou du parcours, mais en jaugeant la personnalité, les motivations et les compétences acquises dans d'autres sphères et susceptibles de donner un style différent à la fonction. Un directeur marketing dans une entreprise de jouets connaît, par exemple, suffisamment le monde des enfants pour judicieusement exporter son expertise transversale chez un fabricant textile ou un distributeur spécialisé. De la même manière, un syndicaliste peut faire un excellent directeur des affaires sociales par sa connaissance

du terrain et sa capacité à s'engager. De telles embauches résultent toutefois moins d'une analyse sur les compétences transposables que d'un concours de circonstances plus ou moins fortuites ou d'une situation de pénurie.

Ces profils atypiques pourraient cependant connaître un regain d'intérêt. Avec le durcissement de l'environnement concurrentiel, les entreprises auront de plus en plus besoin de regards différents pour innover. "Elles devront remettre en question leurs produits, leurs choix de métiers, leurs savoir-faire, leurs façons de penser. L'atypisme apporte ce sang nouveau indispensable", estime Jean-Louis Scaringella, directeur général de l'ESCP-EAP. François Jacquel ne lui donne pas tort: "Nous sommes déjà très sensibles à la créativité, car elle fait la différence dans nos offres commerciales. Pour anticiper les évolutions démographiques et éviter tout risque de pénurie, nous ouvrirons de plus en plus nos recrutements."

Oser la différence est-il au demeurant un choix si risqué? La personnalité ne devrait-elle pas primer sur l'expertise immédiate? "Un individu présentant un bon potentiel peut presque toujours combler ses lacunes techniques par une formation complémentaire. Il lui est moins aisné de changer radicalement de comportements ou d'occultez ses propres valeurs", conclut Vinciane Saint-Paul. A bon entendeur! ■

Catherine Lévi

**FRANÇOIS POTIER,**  
DRH DE PINAULT PRINTEMPS REDOUTE (PPR)

**"La créativité s'épanouit dans la rencontre d'intelligences multiples. Prendre des risques avec des parcours variés fait souvent la différence."**





## QUESTIONS POUR L'EXERCICE DE L'ATELIER ENTRETIEN

### **Etudes**

1. Pourquoi avez-vous choisi cette formation et à l'Université ?
2. Quel jugement portez-vous sur vos études ?
3. Quelles sont, lors de vos études, les matières qui vous ont le plus intéressé ? pourquoi ?
4. Quels sont à vos yeux les points forts d'une formation universitaire face aux formations grandes écoles ?

### **Stages**

5. Parlez-nous de votre dernier stage.
6. Faites le bilan de l'expérience que vous a apporté votre dernier stage, sur le plan technique, sur le plan de la connaissance de l'entreprise, au niveau des savoir-faire et savoir-être que vous avez mis en oeuvre.
7. Lors de votre dernier stage, avez-vous rencontré des difficultés et comment les avez-vous résolues ?
8. Quels sont les apports de votre dernier stage en ce qui concerne la connaissance de l'entreprise ?
9. Lors de votre dernier stage; quels sont les savoir-faire et savoir-être que vous avez mis en oeuvre ?

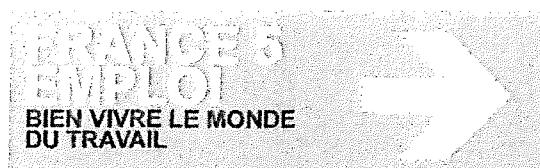
### **Le projet professionnel**

10. Souhaitez-vous débuter dans une SSII ou dans une entreprise classique? Petite ou grande ? Expliquez pourquoi.
11. Comment voyez-vous votre avenir professionnel ( évolution de carrière, secteurs, fonctions etc...) ?
12. Comment voyez-vous votre début de carrière : fonctions, type d'entreprise etc..
13. Qu'attendez-vous de votre premier emploi ?

### **Personnalité**

14. Quels sont vos secteurs d'intérêt hormis vos études universitaires?
15. Quelles sont les valeurs auxquelles vous attachez de l'importance ?
16. Décrivez une expérience qui vous a marqué.
17. Décrivez le profil idéal de votre supérieur hiérarchique.
18. Décrivez-vous.
19. Décrivez l'entreprise où vous aimeriez travailler.
20. Avez-vous des projets d'avenir? Décrivez.
21. Quelle place joue le travail dans votre vie ?
22. Quelle est votre principale motivation personnelle dans la vie ?





## RUBRIQUES LES PLUS CONSULTÉES

- Offres d'emploi
- France 5 recrute
- Offres ANPE
- Mon CV
- Modèle de CV
- Lettre de motivation
- 420 fiches Métiers
- Agenda
- Forum
- La lettre infos emploi
- Plan du site
- Le blog de France 5 Emploi

France 5 > France 5 Emploi > Trouver un emploi : Entretien d'embauche

|                                      |                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Recherche                            |                                   |
| dans France 5 Emploi                 |                                   |
| <input type="text"/>                 | <input type="button" value="OK"/> |
| <input type="button" value="RÉSET"/> |                                   |

### L'EMPLOI ET VOUS

- Trouver un emploi
- Premier emploi
- Mon projet
- Organiser sa recherche
- Mon CV
- CV
- Lettre de motivation
- Prospective les entreprises
- Entretien d'embauche
- Recrutement
- Concours fonction publique
- Métiers
- Formation
- Droit du travail
- Mobilité géographique
- Création d'entreprise

### BIEN DANS MON JOB

- TENDANCES
- FRANCE 5 ET L'EMPLOI
- LES OFFRES D'EMPLOI
- LE COACH EMPLOI

### Comment chiffrer mes préférences ?

Vous avez repéré une offre d'emploi qui correspond à vos aspirations ? Vous passez un entretien dans quelques jours ? C'est donc le moment de vous interroger sur vos préférences. Il vous faut estimer combien vous valez et quel salaire vous désirez demander pour le poste en question.

Ni trop, ni pas assez. Prenez garde, à ne pas vous surestimer et inversement à ne pas vous sous-estimer. Dans les deux cas, cela peut vraiment faire très mauvaise impression. Car cela équivaut à dire que vous avez un ego surdimensionné ou au contraire que vous êtes peu sûr de vous. C'est souvent dès la réponse à l'offre d'emploi que ce travail d'évaluation vous est demandé, car certaines annonces réclament d'emblée vos préférences. Cela permet aux recruteurs de trier plus rapidement les candidatures ! Ne rien indiquer peut être risqué car votre dossier est susceptible, pour cette raison, d'atterrir directement dans la corbeille...

**Evaluez-vous.** Renseignez-vous sur le cours du marché et sur les salaires des profils vers lesquels vous vous orientez, à travers notamment des enquêtes salariales qui paraissent dans la presse ou en consultant les annuaires des anciens de votre école. Dans certains secteurs, il existe des grilles auxquelles vous pouvez vous référer. Elles sont définies par les conventions collectives et les recruteurs doivent s'y tenir. Des seuils minimum sont ainsi souvent fixés. Ce qui réduit la marge de négociation pour les jeunes... Sinon, sachez que l'entreprise pour laquelle vous postulez a déjà son idée. Et en général, elle dérogera peu à la rémunération qu'elle s'est fixée.

**Relancez le recruteur.** Lors de l'entretien d'embauche, chacune des parties en présence attend, plus ou moins, que l'autre annonce un chiffre. Si c'est à vous de répondre en premier à la question fatale : "Quelles sont vos préférences ?", essayez de relancer la balle dans le camp du recruteur en l'interrogeant à votre tour sur ce qu'il compte offrir. Cela vous laissera le temps de vous caler sur ce qu'il propose. S'il insiste, proposez une fourchette plutôt qu'un chiffre précis. Attention, vérifiez bien que vous parlez de la même chose : est-ce un salaire brut ou net (la différence est d'environ 20%), mensuel ou annuel ?

**Evitez de mentir sur votre ancien salaire.** Si vous passez par un cabinet de recrutement, on vous demandera sûrement vos fiches de paie. Et si ce n'est pas le cas, on réussira toujours à vous sonder à travers des questions croisées.

**Statut quo.** Si l'employeur refuse de négocier, tentez de voir s'il est possible d'obtenir d'autres avantages en demandant, par exemple, que votre salaire soit réexaminé après la période d'essai ou essayez d'obtenir une participation aux bénéfices, une prime sur objectifs, voire une formation.

#### En savoir plus :

- Les salaires d'embauche à la sortie des grandes écoles (ingénieurs et commerce) et des universités sur le site de *L'expansion*.

- Salaires, ce que vous pouvez négocier

F. Giquel

Ed. d'Organisation, 2003

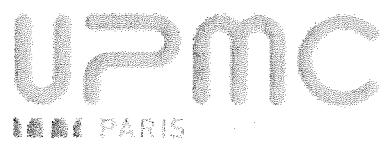
140 pages, 19,50 euros

Un guide pratique toujours d'actualité, pour comprendre comment se calcule une rémunération et comment elle peut évoluer. Avec une partie consacrée à l'importance du montant du premier salaire.

### ET AUSSI

- Augmentez-vous !





**Master d'Informatique**

**Communication**



# TECHNIQUES DE COMMUNICATION

## L'EXPOSE

### I.- LA CONCEPTION DE L'EXPOSE.

#### 1.1.- SITUER LE CADRE, L'OBJECTIF ET L'AUDITOIRE DE L'EXPOSE :

- Avant d'effectuer un exposé, il faut réfléchir et répondre aux questions suivantes :
- dans quel cadre institutionnel se situe cet exposé ?
  - de qui est composé l'auditoire ?
  - qu'attend cet auditoire de mon exposé ?
  - qui va juger de la qualité de cet exposé ?
  - quel est SON OBJECTIF ?
  - quel type d'informations est-il censé apporter ?

#### 1.2.- ORGANISER LES DONNEES :

- En outre, en phase préparatoire, il est nécessaire de :
- recueillir suffisamment de données sur la question traitée
  - organiser cette masse d'informations en fonction des objectifs de l'exposé et du temps imparti lors de la prestation orale
  - classer ces informations selon un ordre logique et intéressant, qui constituera le plan de présentation.

### II.- LE PLAN DE L'EXPOSE.

Tout exposé comprend obligatoirement une introduction, un développement et une conclusion.

#### 2.1.- L'INTRODUCTION

- présente le contexte dans lequel s'insère la question traitée
- annonce les objectifs poursuivis
- expose le plan qui va être suivi au fil de l'exposé

#### 2.2.- LE DEVELOPPEMENT

Il détaille les différentes parties de l'exposé, selon un plan bien structuré. Plusieurs types de plans sont envisageables, parmi les plus classiques, on peut citer les trois modèles suivants :

##### a) PLAN SELON LE MODELE "RAPPORT D'ACTIVITE":

- **Situation du problème** (historique; présentation du contexte)
- **description du travail effectué** (but du travail demandé; matériel et moyens utilisés; méthode suivie; difficultés rencontrées; résultats)
- **bilan** (analyse des résultats obtenus, de leur intérêt et de leurs limites).

b) PLAN SELON LE MODELE "DIAGNOSTIC":

- présentation de ce qui ne va pas, des symptômes observés
- réflexion sur ce qui pourrait être fait, inventaire des solutions envisageables
- présentation et justification de la solution adoptée
- description de la méthode suivie, des moyens utilisés pour couvrir l'objectif
- difficultés rencontrées
- bilan et présentation des résultats par rapport à la situation initiale

c) PLAN SELON LE MODELE "POINTS DE VUE"

Ce plan consiste à présenter le problème traité selon les différents points de vue des personnes concernées. Par exemple, on peut aborder la question de la sécurité routière vue par la gendarmerie, la Direction Départementale de l'Equipment, les utilisateurs, les riverains, les accidentés, les conducteurs, les économistes, etc...

### 2.3.- LA CONCLUSION

C'est à la fois le point d'arrivée du raisonnement, la récapitulation des différents points traités, la réponse aux questions que l'on se posait au départ, l'ouverture sur de nouvelles questions.

## III.- LA PREPARATION DES ASPECTS MATERIELS DE L'EXPOSE.

Conseils concernant les aspects matériels de l'exposé :

### 3.1.- PREPARER UN GUIDE D'EXPOSE

Pour réussir un exposé , il est :

- a) tout à fait exclu de lire son texte (sous peine d'endormir l'auditoire)
- b) indispensable de préparer un guide d'exposé (sous forme d'une fiche écrite). Ce guide d'exposé sert d'aide-mémoire pendant la prestation orale. Devront seulement y figurer, rédigés de façon succincte ::
- le plan de l'exposé
- les principales idées à développer
- l'enchaînement entre ces idées (éventuellement visualisées par des flèches de couleur sur votre guide).
- c) fortement suggéré de s'entraîner avant le jour J , en effectuant un premier essai devant un public bienveillant ou un magnétophone : ceci est tout à fait indispensable, ne serait-ce que pour effectuer un meilleur contrôle du temps nécessaire.

### 3.2.- PREPARER TRES SOIGNEUSEMENT LES SUPPORTS MATERIELS :

Un exposé est d'autant plus vivant et agréable à suivre qu'il s'appuie sur des documents audio-visuels complémentaires. Encore faut-il que l'usage de ces documents soit parfaitement maîtrisé.

A titre d'exemple, vous trouverez-ci-après quelques mésaventures survenues à différents orateurs : utilisation de punaises trop faibles pour pouvoir percer le mur destiné à recevoir des affiches; scotch qui refuse d'adhérer au même mur malencontreusement humide; projecteur qui fonctionne mais rallonge trop courte ou manque de recul dans la salle; transparents ou diapositives inversés, voire mélangés : non numérotés, l'opération de remise en ordre prend 5 mn de l'exposé; utilisation d'un document sur papier cartonné ayant été roulé et maintenu par un élastique pendant trop longtemps : impossible de le maintenir déroulé et fixé au mur pendant l'exposé; photocopie noir et blanc de documents couleur...

## IV.- LA PRESTATION ORALE.

Pour réussir votre exposé, il faut respecter un certain nombre de règles pédagogiques élémentaires :

### 4.1.- ACCROCHER L'INTERET

Il faut absolument réussir l'introduction de votre exposé en annonçant clairement le contexte, les objectifs et le plan de votre exposé. Les premières minutes vont déterminer le niveau d'attention de votre auditoire pendant toute la durée de votre prestation. Il faut que vous donnez à tous les membres du public l'envie de vous écouter.

#### 4.2.- GUIDER L'AUDITOIRE

- par des résumés récapitulatifs :

Après avoir correctement présenté le plan que vous allez suivre, il est conseillé de ponctuer l'exposé de quelques bilans intermédiaires permettant de faire des pauses, tout en récapitulant rapidement ce qui a été dit.

Ces bilans, situés à la fin des parties importantes du plan permettront de faire une transition avant de détailler un autre aspect du problème traité. Ainsi, par résumés successifs, l'auditoire est bien guidé, il sait exactement où il en est et peut suivre la progression de l'exposé en sachant se situer par rapport au plan annoncé.

- par l'existence de supports bien utilisés :

Sachez utiliser des documents bien faits (c'est-à-dire lisibles et attractifs), ils rendront plus vivant votre exposé. Veillez cependant à les présenter à l'auditoire au moment opportun (lorsqu'on fournit des documents trop tôt c'est-à-dire avant d'avoir à les commenter, ils distraient l'attention de l'auditoire pendant que l'orateur parle et, au moment où celui-ci voudra les commenter, les documents auront perdu de leur nouveauté et donc de leur intérêt pour l'auditoire).

#### 4.3. RESPECTER LES REGLES DE LA RHETORIQUE

La rhétorique a pour objectif de faire de la parole un moyen d'action, à l'aide de différentes techniques. Sont particulièrement efficaces :

- la comparaison : C'est le moyen d'enrichir, d'expliquer ou d'approfondir, un objet, un sentiment ou une attitude en montrant le lien qui les unit à quelque chose de plus connu. Pour être efficace, la comparaison doit être juste et cohérente, la chose figurée devant être plus connue que la chose réelle. Elle doit par ailleurs être originale pour marquer les esprits.

- la répétition (ou redondance) : elle soutient l'attention. Autant il faut proscrire la répétition à l'écrit, autant elle s'impose à l'oral, à condition de ne pas en abuser. En effet, la répétition souligne les mots forts et les inscrit mieux dans les esprits des auditeurs.

- l'illustration par des exemples : ne négligez pas la grande valeur pédagogique de l'exemple: bien choisis, vos exemple illustreront un point de l'exposé difficile à faire comprendre autrement (l'exemple favorise la mémorisation en servant de point de référence, de repère pour pouvoir reconstituer la démonstration qu'il illustrait).

- le contre-exemple : créant toujours un effet de surprise, le contre-exemple permet de situer les limites de son argumentation, tout en prévenant les objections éventuelles, et en montrant au public qu'ayant bien réfléchi à la question traitée, on a su dépasser le premier niveau d'analyse.

#### 4.4.- VEILLER AUX REACTIONS DE L'AUDITOIRE :

##### **Vous êtes vu : soignez l'apparence.**

L'orateur parle avec tout son corps. Il faut arriver à une maîtrise de son corps pour qu'il accompagne et souligne le contenu du message. Le trac, bien naturel, doit s'estomper au fil de l'exposé si l'on est bien pris par le désir de convaincre son auditoire.

Ne soyez pas ridicule, ni par l'habillement ni par le comportement. Si vous êtes inquiet, dérouté, peu sûr de vous, sachez sourire : le rire et le sourire sont communicatifs et, surtout, établissent un contact affectif toujours apprécié.

Sachez regarder votre auditoire, en évitant de regarder au-dessus des auditeurs ou de rester plongé dans vos notes. Il vous faut promener votre regard dans la salle de façon à ce que chacun ait l'impression que c'est à lui que vous parlez.

##### **Vous êtes entendu : articulez !**

Adoptez une intonation vivante, non monocorde. Plus votre auditoire est nombreux, plus vous devez parler lentement et veiller à bien articuler.

Le rythme que vous adoptez conditionne l'intérêt de votre exposé. Ne perdez pas votre auditoire dans une agitation excessive, ne l'endormez pas par un rythme trop monotone, sachez varier en utilisant divers exemples et anecdotes.

## EN GUISE DE CONCLUSION :

### COMMENT ETRE (PRESQUE) SUR D'AVOIR UNE BONNE NOTE EN SOUTENANCE ORALE

1. Bien connaître son sujet.
2. Faire un plan : l'annoncer et le suivre
3. L'afficher dès le début de l'exposé, si possible de façon esthétique et efficace
4. Présenter une bonne introduction qui situe le cadre général du travail réalisé et annonce le plan qui va être suivi pendant l'exposé.
5. Effectuer des transitions entre les différentes parties de votre exposé, en faisant de temps à autre des récapitulatifs.
6. Donner des exemples, illustrer par des cas précis, des schémas, des documents
7. Soigner la présentation des documents (plan soigneusement écrit, bien hiérarchisé, photos claires, transparents lisibles, etc...)
8. Bien prévoir les détails techniques (système de fixation des documents au tableau; nombre de photocopies; bon état des prises de courant, etc)
9. Ne surtout pas lire ses notes mais utiliser le guide d'exposé
10. S'exprimer clairement : si possible, ne pas bafouiller; parler lentement et surtout distinctement
11. Etablir et garder le contact avec le public, en n'oubliant personne : savoir diriger son regard vers chacun
12. Se tenir "correctement" : préférer la station debout à la station assise; éviter les allers- retours trop fréquents dans la salle; ne pas rester figé; éviter les "joujoux" bruyants type déclics de stylo, claquements de règle, etc.
13. Effectuer une conclusion qui commence par autre chose que "bon, ben voilà"!

Qu'elle récapitule bien l'ensemble de votre travail, en mettant en valeur ce qui vous a intéressé, ce que vous avez appris et éventuellement les perspectives envisagées.

14. Rester aimable et se rendre sympathique
15. Enfin, respecter les délais impartis : le jury vous en saura gré.

# LA CONDUITE DES REUNIONS

## I.- LES DIFFERENTS TYPES DE REUNIONS.

La première responsabilité de l'animateur d'une réunion est de savoir quel genre de réunion il doit conduire, de manière à adapter en conséquence le rôle qu'il doit y tenir.

En fonction de la taille de l'auditoire et de l'objectif visé, on distingue plusieurs types de réunions :

1. - les meetings, réunions de masse et grand public : de 500 à plusieurs milliers de personnes, ces réunions se caractérisent par des réactions spécifiques qui relèvent de ce que l'on appelle la "psychologie des foules" (essentiellement sentiment d'invincibilité, diminution du sens critique, dilution des responsabilités).
2. - les réunions d'information descendante : elles mettent en présence un auditoire et un orateur chargé de l'exposé d'informations.
3. - les réunions d'information ascendante : peu connu et rarement mis en oeuvre, ce type de réunion a pour but de recueillir des informations de la part des personnes qui sont dans la situation. Encore appelé "interview de groupe", ce type de réunion a pour finalité l'explicitation de ce qui se passe à l'intérieur du groupe "ici et maintenant", de manière à améliorer les communications, diminuer les distances et tensions internes, augmenter le moral du groupe interrogé. La technique d'animation de ce type de réunion est spécifique et nécessite de bonnes connaissances dans le domaine de la dynamique des groupes.
4. - les réunions-discussions : leur animateur est "régulateur". Il s'agit d'une discussion aboutissant soit à des décisions soit à ces conclusions par rapport à un sujet ou un thème. On trouve par exemple dans cette catégorie les tables rondes sur un thème annoncé, les commissions de travail, les réunions de préparation d'un article en équipe, etc...
5. - les réunions de négociation : dans ces réunions, des sous groupes d'opinions divergentes sont réunis en vue d'une confrontation des points de vue, confrontation suivie d'une médiation ou d'une négociation. L'animateur est alors arbitre ou médiateur.
6. - les réunions de groupe à objectif de formation : l'animateur a pour rôle d'utiliser l'énergie du groupe et sa dynamique dans le but de faire progresser chacun vers des attitudes de participation sociale positive. Ces groupes restreints nécessitent une pédagogie particulière qui implique de bien connaître la dynamique des groupes.

## II.- REGLES D'ANIMATION ET DE CONDUITE DE REUNIONS.

### L'ANIMATEUR.

#### 2.1. La préparation :

La phase de préparation est très importante, en particulier il faut veiller aux :

- conditions matérielles (nombre de participants, disposition des tables, nombre suffisant de tableaux -trois-: un pour afficher le plan de la réunion, un autre pour stocker les idées en réserve et le dernier pour fixer les conclusions acquises).
- préparation du sujet par l'animateur : documentation à rassembler et présenter, type de stratégie de conduite de réunions à choisir. Il ne s'agit pas de traiter le sujet, mais de savoir le présenter pour introduire une discussion.
- préparation des participants : convocation envoyée dans des délais suffisants, objectif de la réunion bien défini, ordre du jour clair. En outre, il est souvent utile de joindre à la convocation une courte information esquissant l'introduction prévue par l'animateur).

#### 2.2.- Le déroulement

En tant que tel, l'animateur n'intervient pas sur le fond de la discussion. A partir du moment où la réunion est lancée, tout doit venir des participants en ce qui concerne le contenu.

- Phase 1 : après la phase d'échauffement et de confrontation des opinions, le rôle de l'animateur va consister à obtenir l'opinion de chaque membre du groupe et à rechercher leurs confrontations, sans avoir peur des divergences qu'il faut au contraire souligner.
- Phase 2 : élaboration en commun d'un plan de travail. L'animateur doit obtenir, au besoin en le suggérant, un plan recueillant l'accord général et pour cela faire la synthèse des propositions. Le plan est inscrit sur le premier tableau.
- Phase 3 : discussion proprement dite, réglée par les points successifs du plan, selon les règles d'animation des réunions. (cf. ci-après)
- Phase 4 : synthèse finale qui doit recueillir si possible l'accord du groupe ou au moins une clarification des causes de divergence et une mise au point du chemin à parcourir pour pouvoir se mettre d'accord.

#### 2.3.- Règles de l'animation des réunions.

Tout animateur se doit de respecter trois règles élémentaires de conduite de réunion :

1.- la règle de présence au groupe : il s'agit de veiller à l'expression de l'ensemble des participants. Ne pas se laisser se retirer du débat les silencieux, savoir tempérer et calmer les bavards. Pour ce faire, il faut être attentif aux manifestations non-verbales et solliciter l'avis de celui qui manifester par un hochement de tête, un soupir, etc... une prise de position, mais qui n'ose pas prendre la parole. Quant aux bavards, il vaut mieux avoir posé comme règle au début de la réunion un minimum de discipline, sur lequel tout le monde ne peut que s'accorder (en effet, si la discipline n'est pas le reflet d'une norme de conduite issue du groupe, lorsque l'animateur fera une remarque à un participant pour qu'il se taise, il s'exposera à des réactions d'hostilité de la part de l'ensemble du groupe, tandis que s'il est "couvert" par la loi du groupe, les choses lui sont beaucoup plus aisées).

2.- la règle de production : la fonction production est liée directement à la collecte des faits, expériences, témoignages et vise la production des résultats, des décisions, des solutions et des enjeux de la réunion.

3.- la règle de régulation : elle consiste à faire des synthèses successives au fur et à mesure de l'évolution des débats. Ainsi, et si par ailleurs l'objectif de la réunion a été clairement défini, l'animateur est amené à résumer les positions qui se dégagent de la discussion. Ces positions affichées au tableau servent de tremplin et permettent une évolution fructueuse de la réunion, en empêchant de revenir sans cesse à un point du problème qui fait tourner tout le monde en rond, sans résultat.

## **2.4.- Les techniques d'animation.**

L'animateur a à sa disposition une technique essentielle : la reformulation, et un ensemble de procédés d'animation :

### **La reformulation**

Elle consiste à renvoyer au groupe la synthèse des opinions individuelles, ce qui oblige les autres à écouter les idées émises et stimule les interactions.

La reformulation peut être simple : il s'agit alors de traduire en langage plus clair ou plus imageé ce qu'a dit tel ou tel participant pour savoir si on a bien compris sa pensée. On peut aussi forcer légèrement pour amener la personne à se situer très exactement dans le débat. L'animateur reformule alors en exagérant ou déformant quelque peu la pensée exprimée par tel ou tel. Cette technique est très efficace pour amener quelqu'un à bien préciser sa pensée. En effet, bien peu supportent de voir leur pensée aussi mal comprise.

Cette méthode est naturellement à utiliser avec prudence

### **Les procédés d'animation :**

- la question-test : elle a pour but de faire définir un mot ou un concept que, visiblement, les participants utilisent dans des sens différents.
- l'appel direct à participation : utilisé pour faire parler un participant silencieux depuis un certain temps (ne pas brusquer et ne pas insister la première fois)
- la question-écho : la question posée par un participant à l'animateur est renvoyée à ce participant par l'animateur, sous la même forme, en lui demandant sa propre réponse, c'est-à-dire ce qu'il en pense, lui.
- la question-relais : l'animateur renvoie la question posée, mais à un autre participant
- la question-miroir : l'animateur renvoie la question posée, mais à l'ensemble du groupe.
- la relance : ou rappel d'une question antérieurement posée, à laquelle le groupe n'a pas répondu
- le reflet-élucidation : ou analyse du sens d'une intervention au niveau du vécu affectif et relationnel du groupe. A utiliser avec beaucoup de prudence.

## **2.5.- Les tâches de l'animateur.**

- il s'assure de l'opportunité de la réunion dans le temps, de ses objectifs, de la composition des membres et de leur type de relations, puis établir le libellé de la convocation.
- il s'assure de l'organisation matérielle de la réunion elle-même (tableau, salles, lumière, aération, etc...)
- le jour de la réunion, pour la commencer, il rappelle le contexte qui est à l'origine de l'ordre du jour et s'assure de la façon dont chacun l'a compris.
- il indique les limites imparties à la réunion (contraintes, organes décideurs..)
- il présente l'ordre du jour en évitant de susciter des mécanismes de défense, mais en présentant le problème de façon constructive et positive.
- il propose des méthodes de travail : avantages/inconvénients; pour/contre, etc
- il définit et répartit les rôles particuliers (secrétaires de séance, rapporteur final, personnes devant assurer le suivi et la mise en application, tenue de l'échéancier fixé, etc).
- il veille à la participation de chacun en régulant l'activité et en veillant à l'implication de tous les membres.
- il incite les membres à approfondir leurs arguments et désaccords en les étayant de preuves et en veillant tout particulièrement aux minoritaires.
- il n'hésite pas à faire des synthèses partielles pour renvoyer au groupe sa progression et lui laisser entrevoir le chemin qui reste à parcourir.
- il utilise fréquemment le tableau ou le matériel audio-visuel.
- il surveille l'heure, la progression vers l'objectif.
- il n'hésite pas, lorsqu'il y a des silences ou des conflits à inviter le groupe à les expliquer ou à leur donner un sens.
- il tire les conclusions pratiques de la réunion, vérifie la compréhension des conséquences en matière de répartition du travail : qui fait quoi, dans quel ordre et avec quels délais .

## **LES PARTICIPANTS.**

### **Le nombre :**

Les recherches expérimentales montrent qu'un optimum d'échanges et de relations est atteint pour un nombre allant de 5 à 12 participants

Au-delà, et une fois la phase d'informations descendante terminée, il est parfois souhaitable de procéder de manière pyramidale, c'est-à-dire en faisant des sous-groupes avec rapporteur qui mettent ensuite en commun le résultat de leurs discussions.

### Le niveau de maturité du groupe :

Au départ, surtout dans les situations où les participants ne se connaissent pas par ailleurs, il n'y a pas encore de "groupe" proprement dit. Le groupe se constitue et mûrit au cours d'un travail interne, par étapes :

1. - Etablissement de la sécurité dans la situation globale et dans l'être en groupe. De même que le nouveau est spontanément inhibé et méfiant en arrivant dans un groupe, tous les membres d'un groupe ont d'abord à s'installer dans la situation et à lutter contre un sentiment d'insécurité proportionnel à l'incertitude de la situation.

2. - Etablissement de la confiance interpersonnelle. Développement de la relation et des communications dans le but ouvert ou caché de se connaître; Evaluation mutuelle et réciproque du degré de sincérité, d'authenticité des autres par rapport aux masques sociaux que nous portons tous.

3. - Développement de la participation, qui exige sécurité, connaissance et ajustement des objectifs personnels respectifs et enfin conscience claire de la différence qu'il y a entre la participation comme coopération réelle et simple accord verbal, non profond.

4. - Structuration autonome du groupe. Le groupe mesure sa marge de liberté et de responsabilité comme groupe par rapport aux structures extérieures et aux contraintes de la situation.

5. - Auto-régulation du fonctionnement du groupe. A cette étape, le groupe est capable de choisir ses procédures, il peut mesurer sa propre progression et régler lui-même ses tensions internes éventuelles.

La participation croît avec la maturité du groupe. Elle ne commence vraiment qu'à l'étape 3. La plupart des comités, réunions de groupe institutionnelles ne dépassent pas l'étape 2.

C'est la participation qui assure la coopération et les échanges et donc qui féconde le dynamisme latent du groupe. Elle n'existe que lorsque sont dépassés les problèmes posés par :

- la définition des objectifs communs
- l'interconnaissance
- la confiance mutuelle (au-delà des masques sociaux)
- la communication
- l'ajustement des objectifs et des attentes de chacun dans le groupe
- l'égalité de droit des participants à participer véritablement.

### Les résistances à la participation. :

#### - La peur du groupe :

Elle est associée à l'idée (imaginaire) que le groupe est comme une grosse masse dont la puissance effraie, comme si tous les autres formaient ensemble un seul corps. Chacun éprouve alors son infériorité physique. On craint les réactions du groupe, alors qu'on ose dire à chacun des participants pris individuellement ce que l'on a à dire. La peur du groupe est également associée à la peur du jugement. Dès que quelqu'un est en groupe, il se fait "une idée de l'idée des autres à son égard". On se met plus ou moins sur la défensive. Bien souvent, la peur du groupe est inversement proportionnelle au statut social dont on bénéficie à l'intérieur du groupe.

#### - la tendance au conformisme :

La connaissance, par chacun, de l'opinion dominante du groupe agit comme un aimant sur les opinions individuelles, sauf si l'individu choisit de s'enfermer volontairement dans une opposition systématique. On se rallie pour ne pas être opposant (ou alors on est ouvertement agressif) et pour ne pas être rejeté.

#### - l'évitement des tensions :

Les participants, ordinairement, craignent les tensions internes qui pourraient survenir, en s'imaginant que toute tension est négative. Ils évitent de donner leurs opinions personnelles divergentes.

## ETRE OU NE PAS ETRE PARTICIPANT.

Ci-dessous, figurent, classées par ordre alphabétique, les 30 raisons principales qui peuvent expliquer le silence de certains participants au cours d'une réunion :

1. - antipathie générale à l'égard des membres du groupe ou de certaines personnes du groupe, ou du président.
2. - anxiété ou crise d'angoisse d'intensité variable, mais suffisante pour bloquer la parole.
3. - attente vaine d'avoir la parole de la part du président de la séance.
4. - Attente du moment opportun ultérieur d'intervention.
5. - crainte de faire se prolonger la discussion, hâte d'en finir.
6. - conflit d'opinions entre deux ou trois personnes qui occupent tout le temps de la réunion ou la majeure partie du temps. On est obligé d'assister au duel, et rien d'autre.
7. - Décision intérieure a priori de ne rien dire au cours de la réunion pour ne pas s'engager et seulement "voir venir".
8. - idée défavorable de l'opinion que les autres ont de moi, sentiment d'être peu considéré par autrui.
9. - Image de soi infériorisée, et supériorité accordée aux autres
10. - Impossibilité de se faire entendre dans le brouhaha ou de faire entendre sa voix dans la discussion générale.
11. - Indifférence personnelle à l'égard de la réunion, du thème des autres. Non implication dans la réunion, position personnelle d'observation plutôt que de participation.
12. - Indisposition, maladie, somnolence ou douleurs
13. - Mécontentement intérieur d'être là sans l'avoir expressément voulu, à la suite d'une obligation inévitable.
14. - Mécontentement d'avoir eu la parole coupée une ou plusieurs fois, et réaction de démission ou de fermeture.
15. - Nouveauté absolue de la situation. On vient pour la première fois, les autres aussi. Le groupe est composé d'inconnus.
16. - Nouveauté de la situation pour moi. Les autres se connaissent et ont déjà eu des réunions, je suis nouveau.
17. - Opposition latente intérieure à la réunion elle-même, c'est-à-dire au groupe ou au travail de groupe en général, jugé inefficace.
18. - Opposition idéologique à un ou plusieurs membres présents, ou au président de la séance.
19. - Peur du jugement des autres, peur du ridicule ou de l'opposition si l'on disait quelque chose.
20. - Présence d'un public ou d'observateurs autour du groupe en réunion.
21. - Présence d'un parleur incoercible qui parle tout le temps et qui ne laisse pas parler les autres
22. - Présence, dans le groupe, d'un supérieur hiérarchique direct ou d'un personnage à fort statut social dont on craint le jugement.
23. - Présence dans le groupe, d'une autre personne qui dit très bien ce que l'on aurait soi-même à dire et rend ainsi inutile notre propre intervention.
24. - Problème délicat en cours de discussion, sur lequel on ne veut pas s'engager.
25. - Silence dans l'ensemble du groupe, ou tendance générale à ne pas participer.
26. - Situation spatiale personnelle défavorable à la participation. On est mal placé, on ne voit pas ceux qui parlent, on est dans un coin, ou à un bout de table, etc...
27. - Timidité personnelle naturelle inhibante. Difficultés habituelles ou chroniques à s'affirmer. Manque de confiance en soi.
28. - Thème de la réunion inconnu ou sur lequel nous n'avons ni compétence ni informations. Difficultés à suivre le débat à cause du contenu.
29. - Traumatisme antérieur subi au cours d'une réunion. Mauvais souvenir d'une intervention plus ou moins catastrophique qui nous a fait rentrer dans notre coquille.
30. - Trop grand nombre de participants. (d'après MUCCHIELLI )

## III.- FACTEURS D'ECHEC DES REUNIONS.

### 3.1.- Les moments difficiles.

Lors des réunions, peuvent survenir un certain nombre de "moments difficiles", plus ou moins faciles à surmonter. En particulier, l'animateur peut se trouver face à :

- un silence prolongé de la part d'un participant : en ce cas, il faut renouveler régulièrement l'appel à participation. Si le silence si prolonge et devient franchement gênant pour le

fonctionnement de la réunion, l'animateur peut alors utiliser une technique efficace, mais à risque : demander à l'ensemble du groupe ce qu'il pense du silence de ce participant et comment il l'interprète. En général, cela suffit à débloquer la situation, mais il se peut aussi que le silencieux ne supporte pas du tout cette remise en cause et décide de quitter le groupe.

- le bavardage d'un participant : s'il s'agit d'une personne qui veut à tout prix imposer son discours, l'animateur peut lui couper la parole en faisant remarquer que Untel n'a pas encore pu s'exprimer. Si l'on a pris soin d'utiliser la méthode des trois tableaux, on peut interrompre ce bavard en inscrivant ses idées au tableau pour être sûr de ne pas les oublier. Cette méthode est très efficace pour calmer les anxieux qui craignent de voir leurs idées oubliées.

S'il s'agit d'un à parte, dans la mesure où il devient fréquent et gênant, l'animateur peut interrompre la discussion et interpeler les "gêneurs" pour leur demander de faire part à l'ensemble du groupe de leur conversation. En général, cela suffit .

- le déviant : type de personne qui insiste pour entraîner le groupe sur des terrains qui ne sont pas à l'ordre du jour. Même méthode que pour le bavard : inscrire ses idées sur le tableau en les traitant en fin de séance, s'il reste du temps, en les reportant à une séance ultérieure sinon.

- le saboteur systématique : le cas se présente assez rarement. Lorsqu'il survient, c'est une vraie maladie pour la réunion. Si l'on est sûr du cas (il faut d'abord avoir défini son système de sabotage), le mieux est de faire une suspension de séance et d'aller s'expliquer directement avec lui. Si cela ne suffit pas, il convient alors d'exposer calmement au groupe et en réunion les procédés de sabotage utilisés par ce participant, ainsi que leurs effets sur le groupe puis de poser la question de savoir ce que le groupe décide d'en faire

- les fuites du groupe : lorsque des points délicats sont rencontrés par le groupe, on perçoit des conduites d'évitement par peur de s'engager, d'être jugé, crainte des conclusions auxquelles le groupe pourrait aboutir.

Dans cette situation, la technique suivante peut être adoptée : après avoir formulé le problème-obstacle de manière impersonnelle en soulignant combien cette question est délicate et difficile à aborder, l'animateur propose de ne pas l'aborder (ce qui procure un soulagement général) mais de bien savoir pourquoi on la laisse de côté, c'est-à-dire de faire un inventaire des risques.

On constate souvent, après cette tactique, que le problème a perdu son caractère de danger. Cette transformation s'explique par l'action-même de clarification, processus psychologique analogue à la prise de conscience des significations vécues non contrôlées au niveau affectif inconscient.

(procédé à utiliser bien sûr avec beaucoup de prudence, et seulement dans les situations totalement bloquées: en effet, il peut déclencher une série de mécanismes dans la vie du groupe que l'on n'est pas sûr de pouvoir contrôler).

### 3.2.- Les maladresses.

De nombreux facteurs peuvent conduire à l'échec des réunions, en voici une liste répertoriant les causes d'échec les plus fréquentes :

- on ne s'occupe pas du temps, donc du coût de la réunion
- mal géré, le temps imparti s'écoule sans qu'on ait pu abordé tous les points à l'ordre du jour, ce qui crée nombre de frustrations.
- les digressions sont nombreuses
- la réunion n'a pas été suffisamment préparée, trop d'éléments indispensables restent inconnus
- on ne récapitule pas ce qui a été atteint comme objectifs et ce qui ne l'a pas été.
- le temps de parole est mal distribué
- on utilise peu le tableau comme aide-mémoire
- on ne sait pas prendre les pauses quand il faudrait
- on voit bien quand autrui freine la progression de la discussion, rarement quand c'est soi-même qui le fait.
- trop englué dans des relations difficiles entre les membres du groupe sur le plan affectif, le groupe ne peut fonctionner sur le plan opératoire.
- etc

## **CONCLUSION**

### Le contrôle des suites :

Il est important de pouvoir contrôler les "suites" d'une réunion et d'en donner l'information au groupe. Dans le but de déterminer l'influence de la réunion sur les attitudes des participants ou ce que sont devenues les résolutions adoptées par le groupe ou les intentions sur les réunions suivantes, il est important de pouvoir suivre l'évolution des événements et la contrôler.

Dans tous les cas, une réunion qui n'a pas de suites retentit défavorablement sur le moral des participants à un groupe de travail.

### L'élaboration d'un compte-rendu :

Le compte-rendu de synthèse met par écrit le résultat du travail du groupe et le groupe doit s'y reconnaître comme dans un miroir. Ce compte-rendu présente la synthèse point par point de l'ordre du jour, et les résolutions finales du groupe. Communiqué à chaque participant, il favorise la mémorisation des décisions prises et ainsi le bon déroulement de la réunion suivante.

## **MATRICE DE CONTROLE**

|                                                                      | OUI | NON |
|----------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1. La séance a commencé à l'heure                                    |     |     |
| 2. Tous les membres étaient présents ou excusés                      |     |     |
| 3. Une documentation appropriée était à disposition                  |     |     |
| 4. Bonne utilisation du tableau noir, des graphiques, illustrations  |     |     |
| 5. La séance a été levée à l'heure                                   |     |     |
| 6. L'objectif de la réunion était clair pour tous                    |     |     |
| 7. Chacun a pu s'exprimer                                            |     |     |
| 8. La discussion était spontanée                                     |     |     |
| 9. Les participants ont su mutuellement s'écouter                    |     |     |
| 10. Tous les points de l'ordre du jour ont été traités               |     |     |
| 11. L'animateur a su faire des résumés récapitulatifs réguliers      |     |     |
| 12. Un résumé final, auquel le groupe a participé, a clos la réunion |     |     |
| 13. On est parti et on a discuté des faits et non des opinions       |     |     |
| 14. Les digressions ont été peu nombreuses                           |     |     |
| 15. Les membres du groupe se sont séparés satisfaits                 |     |     |
| 16. Chacun connaît la suite à donner à la réunion                    |     |     |
| 17. Le compte-rendu est envoyé dans les 8 jours au groupe            |     |     |

# MEMOIRE

Si Internet est une source d'information devenue importante, un mémoire ne saurait être un collage par copier-coller de documents récupérés sur le web. Il ne faut pas confondre citation et piratage. Le mémoire doit rester le fruit d'un travail et d'une écriture personnels des auteurs.

## - *Le mémoire* comporte

- Le titre, les auteurs, la date.
- Un résumé (une dizaine de lignes en français et en anglais).
- Une introduction.
- Un développement.
- Une conclusion.
- Des références et, éventuellement, des notes.
- Une bibliographie et, éventuellement, les adresses de sites Internet.

## - *Références et notes*

Les citations directes ou indirectes doivent être référencées dans le texte

### Exemple de citation directe dans le texte :

Pour le juriste Nuri Albala, la procédure de ratification ne doit pas faire illusion. "Sauf exception, écrit-il les parlements ne peuvent ni discuter, ni modifier le texte du traité signé par les responsables de l'exécutif."

### Exemple de citation indirecte dans le texte :

C'est ce que montre Frédéric Charillon dans son analyse de l'action conjointe menée par les associations et les clubs d'hommes d'affaires et d'entreprises. (2)

### Exemple de référence d'un site Internet dans le texte :

Les axes de recherche en informatique pour les années à venir font partie du 5ème, programme-cadre européen. (3)-cadre européen. (3)

### Exemple de référence de note :

L'accord multilatéral sur l'investissement (l'AMI), a été enterré suite à sa divulgation sur Internet . (4)

A la fin du mémoire on doit trouver:

## - *Références et notes*

(1) N. Albala, "Le rôle des citoyens dans l'élaboration de la mondialisation", Ed. L'harmattan, 1999.

(2) F. Charillon, "La conscience des acteurs non étatiques dans la guerre du Golfe", Revue La Recherche, octobre 2001, n°354.

(3) [www.cordis.lu/fr/src/f-001-fr.htm](http://www.cordis.lu/fr/src/f-001-fr.htm)

(4) Négocié entre les pays de l'OCDE entre 1995 et 1998, cet accord prévoyait de restreindre le contrôle des Etats sur les investissements.

## - *Bibliographie (cf. poly. n°1).*

## - *Sites Internet (cf. poly. n°1).*

# L'EXPOSE

I. Historique des développements scientifiques et des techniques. (15 mn au maximum).

II. Historique des questions, des problèmes en termes d'enjeux de société (la problématique).

III. Les solutions apportées jusqu'à présent.

IV. Les problèmes qui subsistent (éventuellement les solutions envisagées).

Remarques : Dans certains cas : on peut traiter ensemble I et II ou I, II, et III et parfois, I, II., III, IV.

# Informatique Communication et Société

## TRANSPARENTS

### Mode d'emploi

#### Véritable Pétur Pétur Fair

L'utilisation des transparents (en anglais : slides, transparencies for overhead projector) s'est développée depuis quelques années. Vous trouverez ici les remarques d'un utilisateur et surtout d'un auditeur de colloques où l'usage en est largement répandu mais pas toujours avec une amélioration parallèle de la communication.

#### Le support

Il existe trois types de transparents :

- à usage manuel seul, nécessitant des stylos spéciaux et sur lesquels on "gomme" avec des bâtonnets coton imbibés d'alcool à 90° ;
- à usage de reproduction d'un original dans une photocopieuse sur lesquels on peut aussi évidemment écrire comme précédemment. On les distingue par la présence d'une feuille fine doublant le transparent ;
- à usage direct dans les imprimantes.

#### La Mise en œuvre

Avant la mise en œuvre des vérifications s'imposent :

- existe-t-il une rallonge électrique suffisante et une lampe de rechange (parfois intégrée) ? ;
- comment fonctionnent les divers interrupteurs et les mises au point du rétroprojecteur ? ;
- l'écran est-il bien placé pour rapport aux spectateurs et au projecteur ? ;
- l'écran n'est-il pas trop petit ou mal orienté par rapport à l'orateur ou le rétroprojecteur ? ;
- la lumière ambiante est-elle réglable, pas trop vive par rapport à la luminosité de l'image projetée ? ;
- existe-t-il une tablette pour poser les transparents à projeter et ceux déjà projetés ?

Il est parfois possible de disposer de deux rétroprojecteurs, l'un servant à afficher à l'écran le plan ou un schéma, le deuxième servant au contenu lui-même de l'exposé.

Il faut penser à ne pas tourner le dos aux auditeurs ni faire de l'ombre sur l'écran, tout en restant près de la machine. Attention à ne pas mettre trop souvent le texte ni à l'envers ni de biais ou encore hors du champ lumineux. Penser aux dispositions relatives de l'écran, du rétro, de l'orateur et des auditeurs/spectateurs pour que le taux de transmission ne soit pas quasi nul.

Pour pointer une information sur l'écran divers systèmes sont disponibles :

- un doigt directement sur le transparent ou vers l'écran ;
- un stylo ou une règle posée sur le transparent ;
- une sorte d'antenne dépliable pointée sur l'écran ou le transparent ;
- un pointeur lumineux semblable à une petite lampe torche ;
- une petite flèche découpée dans un transparent coloré en jaune ou rouge à glisser sur le transparent ;
- en soulignant avec un stylo à transparent lors de l'exposé mais les transparents ne peuvent plus être réutilisés facilement ;
- en déroulant le texte au fur et à mesure en faisant glisser une feuille de papier, mais l'auditeur peut avoir plus de mal à se situer dans le cours du discours et à prendre des notes à son rythme.

#### Les Choix Illes aux supports

Lorsque l'on décide d'utiliser des transparents plusieurs choix doivent être faits :

- transparent manuel ou imprimé, en sachant que l'écriture est souvent illisible mais que les documents imprimés son, eux, parfois monotones ;
- noir et blanc ou couleurs, (ne pas en utiliser trop ni retenir un fond qui fasse disparaître le texte) ;
- format vertical ou horizontal, ce dernier offrant moins de place pour le texte mais permettant de situer le texte en haut de l'écran et offrant donc une meilleure visibilité de loin ;
- une police : 14 au minimum si l'on veut être lu au fond de la salle ;
- superposition ou non des transparents pour faire évoluer des schémas, mais la rapidité de l'évolution peut ne pas être comprise des spectateurs; user mais ne pas abuser ;
- éventuellement celui d'un logiciel spécialisé qui facilite la conception et le "décor" des transparents mais qui donne une grande uniformité lors des conférences (cadre, logo, copyright,...).

Le choix retenu ne peut être dissocié de celui des documents tenus éventuellement aux auditeurs. Une bonne solution est de faire des copies papier des transparents. Il est même possible de réserver le bas de la page pour un texte accompagnant la reproduction des transparents (en format réduit) ou d'un espace libre pour les notes.

Il est aussi possible d'utiliser des systèmes de rétroposition d'écrans d'ordinateurs, mais attention à l'effet visiteur (quand il y a un visiteur ce qui marchait, ne tourne plus et inversement la partie ne se reproduit plus quand le technicien est présent). Si l'on souhaite en même temps des transparents avec deux rétroprojecteurs, cela relève de l'épreuve sportive (déjà vu avec un conférencier allemand qui s'est "planqué," car le clavier n'était pas allemand et toutes ses commandes s'en trouvaient décalées).

#### Le choix du contenu

Le contenu peut varier lui aussi d'un extrême à l'autre. On peut choisir entre :

- un simple plan ;
- un plan commenté avec les idées importantes sous forme de phrases courtes ;
- les idées principales que l'on veut faire passer et voir notées par les auditeurs ;
- des documents d'appui comme des schémas, des graphiques des photos, des tableaux de chiffres, des références biblio, des adresses, des noms, des articles de loi, des théorèmes...;

On peut intégrer des dessins comiques, souvent en guise de conclusion mais l'humour n'est pas toujours partagé par tous et le rire pas toujours au rendez-vous.(réproduction de photo qualité moyenne à la projection).

Si l'on utilise des transparents pour présenter des schémas ou des tableaux de chiffres, il faut veiller à :

- faire les agrandissements nécessaires pour en permettre la lecture au fond de la salle ;
- ne pas présenter des schémas très chargés ;
- laisser le temps de les lire et d'en prendre note, sauf s'il y a des copies papier des transparents.

Langue étrangère : on peut envisager des transparents dans une langue différente de celle du discours pour satisfaire les divers auditeurs. Si l'on doit parler une langue étrangère les transparents sont utiles, car on peut pratiquement y écrire ce que l'on espère dire et les mauvaise prononciation peuvent être ainsi contournées.

#### La quantité

La grande question est combien de transparents à l'heure. Ma réponse est : tout dépend du choix fait en ce qui concerne le type d'information que l'on porte. Il est clair que l'on peut se contenter d'un simple transparent pour montrer un plan, un tableau ou un graphique. A l'inverse, dans le cas d'une conférence en langue étrangère on a vu que de larges extraits du texte de l'exposé peuvent être pratiques. Le rythme d'utilisation sera fonction de la quantité d'information présente sur la feuille. De toutes manières, il ne faut pas de longs textes sauf dans le cas d'une nécessaire citation d'un texte important.

On peut retenir un transparent en moyenne toutes les cinq minutes, soit une douzaine pour une heure d'exposé. La limite est probablement la suivante en fonction du contenu : il faut que l'auditeur puisse lire l'ensemble du texte et prendre les notes nécessaires, situation varie selon que l'auditeur a ou non la copie des transparents.

Comme dans tout exposé les transparents doivent être adaptés aux rapports existant entre l'orateur et les auditeurs : soutenance (rapport de stage, thèse...); cours susceptible d'un contrôle; conférence.

#### Quelques remarques finales

Si l'y a adéquation entre le contenu, la vitesse et la manière de les utiliser, les transparents sont bénéfiques pour l'orateur et pour les auditeurs. Sinon... La méthode ne doit pas être contre-productive.

Les transparents doivent aider l'orateur et les auditeurs et non pas par un effet pervers accélérer le débit du discours car c'est déjà écrit à l'écran, ni inciter les auditeurs à ne pas écouter ou à ne pas venir car, ils ont les copies des transparents. Comme toujours, un exposé est fonction des auditeurs, des enjeux,...

Ne pas oublier que selon que l'auditeur dispose des copies papier avant, pendant ou après l'exposé ou pas du tout, les contenus et l'usage même des transparents doivent être adaptés.

Le travail de préparation est important mais aussi utile, car il oblige à se préparer intellectuellement à exposer.

Attention à l'actualisation pour des exposés répétés chaque année s'il y a des données qui évoluent.

L'orateur aura à gérer plusieurs choses en même temps et par exemple éviter de se mêler dans l'ordre de ses présentations (les mettre dans l'ordre avant en intercalant les textes de l'exposé).

La méthode avec tableau noir ou blanc garde ses adeptes. Elle aussi n'est pas évidente. C'est une autre histoire.

