

# *Bien préparer ses entretiens avec les recruteurs*

Christine Aubrée

- Comment les entreprises sélectionnent
- Bien comprendre les attentes des recruteurs
- Valoriser sa formation, sa motivation, son projet professionnel...
- Gérer les questions délicates, négocier son contrat

**Jeunes diplômés :  
comment convaincre**

# **ÉDITIONS L'ETUDIANT**

## **COLLECTIONS DIRIGÉES PAR OLIVIER ROLLOT**

### **BAC**

- 101 Réussir ses études avec un bac ES
- 102 Réussir ses études avec un bac L
- 103 Réussir ses études avec un bac S
- 104 Réussir ses études avec un bac STI, STL, SMS
- 105 Réussir ses études avec un bac STG (ex-STT)
- 106 Réussir sans le bac

### **ÉTUDES**

- 201 Bien choisir son BTS ou son DUT
- 202 Bien choisir sa classe préparatoire
- 203 Bien choisir son école de commerce
- 204 Bien choisir son école d'ingénieurs
- 205 Réussir Sciences po
- 206 Que faire après un BTS ou un DUT
- 207 Partir étudier à l'étranger
- 208 Bien choisir sa licence
- 209 Réussir médecine, pharmacie, dentaire
- 210 Le Guide des 3<sup>es</sup> cycles en gestion, commerce, management, économie
- 211 Bien choisir son CAP, BEP, bac pro
- 212 Réussir ses CV et lettres de motivation pour entrer dans une filière sélective
- 213 Bien choisir sa formation en alternance dans le supérieur
- 214 Bien choisir son école d'art
- 215 Le Guide de l'orientation au lycée
- 216 Bien choisir son MBA
- 217 Bien choisir sa formation agricole secondaire et supérieure
- 219 Bien choisir sa formation internationale
- 220 Bien choisir son IUP
- 221 Venir étudier en France
- 223 Étudier aux États-Unis
- 224 Réussir autrement sa formation dans les Maisons familiales rurales

### **VIE PRATIQUE**

- 301 1 000 Pistes de jobs étudiants
- 302 L'Étudiant gourmand
- 303 English for students
- 304 Réussir son entrée en seconde
- 305 300 Sites Internet pour les étudiants
- 306 Bien réaliser son projet d'orientation
- 307 Le Guide du PC pour les étudiants
- 308 Le Guide (très) pratique de l'étudiant
- 309 Créer son site Web

### **PREMIER EMPLOI**

- 401 Décrocher son premier emploi
- 402 Réussir son CV
- 403 Bien préparer ses entretiens avec les recruteurs
- 404 S'entraîner aux tests de sélection
- 405 100 CV et lettres de motivation pour tous les métiers
- 406 Le Guide du stage utile
- 407 Le Guide du CV en anglais
- 408 Le Grand Livre des tests
- 409 Réussir sa lettre de motivation
- 410 Partir travailler à l'étranger
- 411 100 CV et lettres de motivation pour les bac+2/3
- 415 Entrer dans une SSII
- 418 Comment créer son entreprise
- 420 Jeunes diplômés : comment convaincre les recruteurs
- 422 100 CV et lettres de motivation pour tous les profils
- 423 500 Réponses aux questions des recruteurs
- 424 Travailler en intérim
- 425 100 CV et lettres de motivation pour les bac+4/5
- 426 Bien négocier son contrat de travail
- 427 Bien négocier son départ de l'entreprise
- 428 Bien « se vendre » auprès des recruteurs

# **ÉDITIONS L'ETUDIANT**

## **COLLECTIONS DIRIGÉES PAR OLIVIER ROLLOT**

### **MÉTIERS ET FORMATIONS**

- 500 Le Grand Livre des métiers  
501 Devenir assistante  
502 Les Métiers du journalisme  
503 Les Métiers de la communication  
504 Les Métiers du tourisme et des loisirs  
505 Les Métiers de la création et du design  
506 Les Métiers des langues  
507 Les Métiers du bâtiment  
508 Les Métiers de la mode  
509 Les Métiers de l'Internet  
510 Les Métiers du sport  
511 Les Métiers du cinéma  
512 Les Métiers de l'enseignement  
513 Les Métiers de l'armée, de la police et de la sécurité  
514 Les Métiers du droit  
515 Les Métiers de la biologie  
516 Les Métiers de la psychologie  
517 Les Métiers de la musique et du son  
518 Les Métiers de l'environnement  
519 Les Métiers du marketing  
520 Les Métiers du transport et de la logistique  
521 Les Métiers de l'esthétique et de la beauté  
522 Les Métiers de l'humanitaire et de la solidarité  
523 Les Métiers des ressources humaines  
524 Les Métiers de l'aéronautique et de l'espace  
525 Les Métiers de l'édition  
526 Les Métiers du commerce et de la distribution  
527 Les Métiers de l'architecture et de la décoration  
528 Les Métiers de l'automobile  
529 Les Métiers du patrimoine et de la culture  
531 Les Métiers de la documentation et des bibliothèques  
532 Les Métiers de l'informatique  
533 Les Métiers des télécoms  
534 Les Métiers de la comptabilité et de la gestion  
536 Les Métiers de l'assistance  
537 Les Métiers de l'immobilier  
538 Les Carrières paramédicales  
539 Les Métiers de la restauration rapide  
540 Les Métiers avec des enfants  
541 Les Métiers au contact des animaux et de la nature  
542 Les Métiers de la fonction publique  
544 Les Métiers de la forme et de la santé  
545 Les Métiers de l'audit  
546 Les Métiers de l'assurance  
547 Les Carrières sociales  
548 Les Métiers de la banque et de la finance  
549 Les Métiers des jeux vidéo  
550 Les Métiers de l'hôtellerie et de la restauration  
551 Les Métiers pour aider les autres  
553 Les Métiers de la publicité  
554 Les Métiers de l'enseignement catholique  
555 Les Métiers du football  
556 Les Métiers de l'audiovisuel et de la radio  
557 Les Métiers de la chimie  
558 Les Métiers de la recherche (CNRS)  
559 Les Métiers du commerce international  
560 Pour quel métier êtes-vous fait ?  
561 Les Métiers de la navigation fluviale  
562 Devenir architecte  
563 Les Métiers de la communication et des industries graphiques  
564 Les Métiers de l'expertise comptable  
565 Les Métiers de la mer  
566 Les Métiers de la médecine et de la pharmacie  
568 Les Métiers de la santé  
569 Les Métiers des industries de l'ameublement

# Sommaire

<b>Une rencontre essentielle .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1</b>	
<b>Comment recrutent les entreprises .....</b>	<b>11</b>
<b>La décision d'embaucher .....</b>	<b>12</b>
La définition du poste [p. 12] • La définition du profil [p. 13] • Les critères généraux [p. 15] • Un salarié pour toute la vie? [p. 15].	
<b>Les canaux de recrutement .....</b>	<b>18</b>
« Les relations, y a que ça qui marche » [p. 18] • « Je vais trouver grâce à un stage » [p. 18] • « Les jeunes diplômés ne sont pas recrutés par les cabinets » [p. 19] • « Il y a peu d'annonces pour les jeunes diplômés » [p. 19] • « Avec Internet, les candidatures spontanées, c'est facile! » [p. 19] • « Un ami me conseille les CVthèques » [p. 21] • « Les canaux sont les mêmes partout » [p. 21] • « Des candidatures électroniques, exclusivement! » [p. 21].	
<b>Les techniques de sélection .....</b>	<b>24</b>
Le dossier de candidature [p. 24] • Trois entretiens au moins [p. 27] • Les tests psychométriques [p. 29] • Les jeux de rôle [p. 33] • Les méthodes contestées [p. 35].	
<b>PARTIE 2</b>	
<b>Mieux comprendre son recruteur .....</b>	<b>37</b>
<b>L'identité de votre interlocuteur .....</b>	<b>38</b>
Le directeur des ressources humaines [p. 38] • Le responsable du service [p. 40] • Le directeur ou le patron [p. 40] • Le cabinet de recrutement [p. 41] • Qui prend la décision finale? [p. 42].	
<b>Les on-dit et les non-dits du recrutement .....</b>	<b>43</b>
Les recruteurs ont-ils le beau rôle [p. 43] • Les recruteurs sont-ils irrationnels? [p. 46] • Les recruteurs sont-ils indiscrets? [p. 51] • Cherchent-ils à vous piéger? [p. 51] • Les recruteurs sont-ils conformistes? [p. 54].	
<b>L'entretien sous toutes ses formes .....</b>	<b>59</b>
L'entretien en face-à-face [p. 59] • L'entretien-marathon [p. 59] • Face à plusieurs interlocuteurs [p. 60] • L'entretien collectif [p. 61] • L'entretien au restaurant [p. 63] • L'entretien au téléphone [p. 64] • Les formes du dialogue [p. 65].	

<b>PARTIE 3</b>	
<b>Le recruteur en quête d'infos .....</b>	<b>69</b>
<b>L'arrivée dans l'entreprise .....</b>	<b>70</b>
L'heure, c'est l'heure ! [p. 70] • Le recruteur est en retard [p. 70] • Le premier contact [p. 71] • Tenue correcte exigée [p. 72] • L'installation dans le bureau [p. 74].	
<b>Le sens du dialogue .....</b>	<b>75</b>
Les questions sur votre motivation [p. 75] • Les questions sur votre formation [p. 76] • Les questions sur votre projet professionnel [p. 79] • Les questions sur votre personnalité [p. 80] • Quel professionnel serez-vous ? [p. 80] • Comment répondre [p. 84].	
<b>Les mises en situation .....</b>	<b>86</b>
L'étude de cas [p. 86] • La mise en situation professionnelle [p. 86] • Les assessment centers [p. 87] • Le recruteur vous ignore [p. 89] • Le recruteur se tait [p. 90] • Le recruteur vous « agresse » [p. 91] • Le lieu de l'entretien [p. 93].	
<b>PARTIE 4</b>	
<b>Se préparer à l'entretien .....</b>	<b>95</b>
<b>L'inexpérience du jeune diplômé .....</b>	<b>96</b>
Votre marge de manœuvre [p. 96] • Les reproches adressés aux débutants [p. 97].	
<b>Élaborer son projet professionnel .....</b>	<b>101</b>
Quels champs faut-il explorer ? [p. 101] • Où faire son bilan ? [p. 104].	
<b>Comment obtenir un entretien .....</b>	<b>106</b>
Le curriculum vitae [p. 106] • La lettre de motivation [p. 110] • Le téléphone [p. 113] • Les relations [p. 117] • Les sessions de recherche d'emploi [p. 117].	
<b>Comment éviter les pièges .....</b>	<b>119</b>
La vérité sans la naïveté [p. 119] • Incollable sur le CV [p. 121] • Parler de soi [p. 121] • Comment parler de ses défauts ? [p. 122] • Les sujets sensibles [p. 124] • Des arguments pour les filles ! [p. 126] • L'entretien-fleuve [p. 128].	
<b>Comment convaincre .....</b>	<b>129</b>
Prouver votre motivation [p. 129] • Se documenter [p. 130] • Apprendre à communiquer [p. 133] • Le bilan des premiers entretiens [p. 139].	
<b>Comment négocier son salaire .....</b>	<b>140</b>
Comment évaluer sa valeur [p. 140] • Votre marge de manœuvre [p. 142] • Comment parler argent avec diplomatie [p. 143].	

<b>La veille de l'entretien .....</b>	<b>146</b>
Préparez vos questions [p. 146] • Forgez-vous un moral d'acier [p. 150].	
<b>PARTIE 5</b>	
<b>Conclure l'entretien .....</b>	<b>153</b>
<b>Comment bien choisir .....</b>	<b>154</b>
L'offre est-elle sérieuse? [p. 154] • Que m'apportera ce travail? [p. 155] • Le principe de réalité [p. 155].	
<b>Les contrats de travail : repères .....</b>	<b>157</b>
Un contrat pour éviter les arnaques! [p. 157] • Le CDI (contrat à durée indéterminée) [p. 158] • Le CDD (contrat à durée déterminée) [p. 161].	
<b>Carnet d'adresses .....</b>	<b>163</b>
<b>Index .....</b>	<b>187</b>



**Pour bien utiliser ce livre, et trouver la bonne réponse  
à vos questions, consultez l'index en fin d'ouvrage.**

Les informations que nous publions dans cet ouvrage sont à jour  
en mars 2007. Pour les actualiser, lisez chaque mois *l'Etudiant*  
ou consultez le site Internet : [www.letudiant.fr](http://www.letudiant.fr)

# Une rencontre essentielle

**V**ous l'avez enfin décroché ce premier entretien d'embauche ! Tous vos efforts ces derniers temps n'avaient qu'un objectif : obtenir un rendez-vous ! Vous l'avez espéré et à présent, l'inquiétude vous gagne. À moins d'avoir été entraîné à l'école, vous n'avez qu'une idée très imprécise de la façon dont cette rencontre va se dérouler. Les questions les plus farfelues posées à des amis de vos amis vous reviennent en mémoire. Et puis, il y a ces tests qui cherchent à voir au plus profond de vous-même, ces recruteurs qui tentent de vous piéger, ceux qui n'aiment pas les femmes, ceux qui trouvent les jeunes trop jeunes et les vieux trop vieux, ces entretiens collectifs où les gens vous agressent pour avoir le poste... Un vrai cauchemar. En quelques heures, vous voilà passé de la joie pure (je suis convoqué, c'est dans la poche !) aux pensées les plus noires (comment me défendre de mon ennemi ?).

## DANS LES COULISSES DU RECRUTEMENT

L'inconnu, les on-dit, les informations imprécises et l'attitude répréhensible de certains recruteurs ont obscurci ce point essentiel : vous êtes convoqué parce que vous intéressez l'entreprise et parce qu'elle souhaite en savoir plus sur vous. Rien à voir donc avec les sombres intentions que vous commencez à imaginer ! À l'inverse vous faites peut-être partie de ces candidats qui partent confiants et prêts à se livrer sans détours à leurs interlocuteurs.

Le stress et la naïveté représentent les pires ennemis du candidat ! Dans ce guide, nous vous proposons de partir à la découverte des techniques et des enjeux du recrutement. Mieux comprendre le recruteur, ce qu'il recherche et comment il le recherche vous aidera à mieux vous préparer. Bien informé, vous serez alors prêt pour affronter l'épreuve de l'entretien avec succès.

*Christine Aubrée*



# Comment recrutent les entreprises

[L]’entretien ne constitue qu’une des étapes du recrutement. Au moment où vous pénétrez dans son bureau, le recruteur a généralement déjà beaucoup travaillé. Il a défini ses besoins, réfléchi aux profils qui pourraient convenir. Il a testé plusieurs canaux de recrutement (petites annonces, stages, relations...) afin de trouver le plus efficace et le plus rentable pour l’entreprise. Enfin, selon sa formation, ses convictions, il a mis au point des techniques de sélection très différentes qui vont du « pifomètre » aux tests psychométriques en passant par des méthodes éprouvées ou plus irrationnelles. En tout état de cause, vous passerez au moins un entretien, en moyenne trois, mais souvent beaucoup plus, surtout dans les grandes entreprises. À ce jour, le record détenu par l’un de nos témoins s’établit à neuf... N’hésitez pas à nous écrire pour nous raconter votre marathon si jamais vous pulvérisiez ce record!

Au commencement, donc, était le besoin...

## Sommaire

page 12

La décision  
d’embaucher

page 18

Les canaux  
de recrutement

page 24

Les techniques  
de sélection

# La décision d'embaucher

**L**a décision d'embaucher ne se prend pas à la légère. En dehors des périodes de croissance exceptionnelle, la tentation de ne pas embaucher peut la précéder longuement : on charge les salariés présents, on jongle avec des stagiaires et des intérimaires jusqu'à ce que ces expédients finissent par coûter plus cher qu'un salarié compétent et motivé ! Dans certaines entreprises, une surcharge de travail durable déclenche la décision d'embaucher ; dans d'autres, il peut s'agir de l'ouverture de nouvelles structures ou de la création de nouveaux services.

Les grandes entreprises, en revanche, jouent souvent la carte du long terme et embauchent chaque année un nombre relativement fixe de cadres, d'ingénieurs, de commerciaux, quelle que soit la conjoncture économique.

## LA DÉFINITION DU POSTE

Beaucoup d'erreurs de recrutement proviennent d'une mauvaise **profil** définition du poste à pourvoir. Trop souvent, constatent les conseillers en recrutement, les entreprises exigent un **profil**, parfois même très précis (âge, formation, expérience) sans avoir réfléchi sérieusement au contenu du poste : elles ont embauché un jour un diplômé de l'école Y qui leur a donné toute satisfaction et depuis ne veulent plus que des candidats issus de cette formation ; ou bien de peur de « manquer », elles demandent un bac+5 trilingue qui s'ennuiera sur le poste au bout de deux mois, alors qu'un bac+2 bilingue remplirait la fonction parfaitement.

**Expérience, environnement du poste, budget... Un chapitre à lire pour comprendre les critères de recrutement et se remonter le moral : le candidat retenu n'est pas en soi meilleur que vous.**

Mal analysé, évalué à trop court terme, le poste sera nécessairement mal pourvu : dans un mois, dans un an, le candidat choisi ne conviendra plus. Il paiera ainsi peut-être par un licenciement le prix d'une erreur dont il ne porte pas la responsabilité.

Les incertitudes économiques ne favorisent pas non plus la réflexion, surtout dans les petites structures plus sensibles aux variations de conjoncture. « Il est très difficile de recruter quelqu'un quand on ne sait pas ce que fera la société dans six mois ou dans un an, admet cet urbaniste. La signature et la réalisation d'un contrat restent si aléatoires, nos rôles si polyvalents que nous avons beaucoup de mal à définir un profil et donc à trouver un bon collaborateur. »

### ■ **Le poste en questions**

Pour éviter ces déboires, plusieurs questions devraient pourtant être soulevées avant de définir un profil. Quelles seront les tâches quotidiennes du nouveau salarié ? Quelles seront ses conditions de travail ? Quelles sont les compétences existantes dans l'équipe ? Quel est l'environnement du poste ? Le poste doit-il évoluer ? À quel terme ? Vers quelles fonctions ? La mobilité géographique conditionne-t-elle les possibilités d'évolution ? Le poste est-il cohérent dans l'entreprise ? etc.

## **LA DÉFINITION DU PROFIL**

Parfois, l'entreprise ne se limite pas à des critères très précis pour définir le profil des candidats qu'elle souhaite sélectionner. C'est ainsi le cas d'entreprises qui recrutent de gros bataillons de commerciaux par exemple, où la personnalité compte beaucoup. « Nous procédons chaque année à plusieurs centaines de recrutements, constate ainsi Hervé Farret, responsable du recrutement chez Xerox, dont la moitié de femmes qui excellent dans le métier. Il n'y a pas de profil type parmi nos commerciaux, mais avant tout des caractères ouverts, curieux, à l'écoute, capable de traduire une problématique relativement complexe en une solution innovante qui fera progresser le client, notre seul patron. » À l'inverse, lorsqu'il s'agit de recruter une seule personne à un poste déterminé, dans un contexte connu, les critères se font plus précis.

En face de chaque caractéristique du poste, l'entreprise (un chargé de recrutement en collaboration avec le chef de service concerné, par exemple) va donc inscrire un critère qu'il souhaitera trouver chez le candidat. Prenons l'exemple d'une PME qui recherche un(e) responsable de zone export pour l'Europe du Nord et la zone germanophone.

## **Le poste**

- Responsable de la pénétration des produits sur le marché confié, la jeune recrue devra réaliser des études de marché et trouver des agents qui vont vendre ces produits.
- La structure d'accueil se compose d'un directeur export et d'un autre chef de zone un peu expérimenté.
- Les moyens financiers sont limités.

## **Le profil professionnel**

Sept critères ont été retenus :

- un jeune diplômé : l'équipe en place, composée de deux personnes expérimentées, peut se permettre de former un débutant, plus économique pour l'entreprise qu'un salarié disposant déjà d'une expérience ;
- une école de commerce : le candidat doit se montrer capable de mener une réflexion marketing et de réaliser des études de marché ;
- pas d'école prestigieuse : faute de moyens, l'entreprise préfère écarter les écoles les plus cotées. Elle estime par ailleurs qu'il s'agit d'un poste de terrain qui conviendra moins aux diplômés de ces écoles. Le manque d'humilité des étudiants des grandes écoles lui déplaît aussi ;
- stages en export : le candidat doit montrer clairement par le choix de ses stages sa motivation pour des activités de terrain : surtout pas de stages dans des ambassades ! ;
- stages ou études à l'étranger : des choix qui montrent le goût du candidat pour des activités internationales ;
- bilingue en anglais, si possible en allemand : des langues indispensables pour travailler dans la zone proposée : Europe du Nord et pays germanophones ;
- mobilité géographique : déplacements à prévoir dans la zone confiée.

## **Le profil personnel**

Six critères ont été retenus :

- organisé ;
- autonome et débrouillard ;
- bon potentiel intellectuel : capacité à évaluer les potentialités d'un produit sur un marché ;
- pas snob ;
- esprit d'équipe : rend service, ne joue pas « perso » en ne voyant pas au-delà de sa zone ;

- quelqu'un qui fait avancer les choses : pas un analyste qui passe son temps à réfléchir sur le pourquoi et le comment des choses.

## LES CRITÈRES GÉNÉRAUX

D'autres critères, plus intemporels, peuvent intervenir dans la définition des profils. Ils ne sont pas liés intrinsèquement au poste mais à son environnement.

**Les caractéristiques de l'équipe en place** sont ainsi prises en considération pour assurer une cohérence et une complémentarité entre ses différents membres. Si, par exemple, le patron est génial mais très mal organisé, il vaut mieux que le candidat, lui, le soit... et accepte de travailler avec quelqu'un qui ne possède pas cette qualité ! Le nouveau venu devra enfin s'insérer dans cette équipe existante sans en perturber aucunement l'harmonie.

**Le lieu d'exercice** du poste peut infléchir le niveau de formation requis. « Nous recrutons nos commerciaux à partir de bac+2, annonce ce chargé de recrutement. Mais pour Paris intra-muros, où la clientèle est plus exigeante, la concurrence plus rude, il nous faut au moins des diplômés de niveau bac+3, voire bac+4 ! »

La localisation du poste peut également influencer le choix d'un candidat. Si le poste est à pourvoir à Amiens, le recruteur préférera souvent un candidat qui a de la famille ou qui a suivi ses études dans cette ville à un candidat plus brillant mais qu'un déracinement risque de perturber et donc de rendre moins performant.

**La culture de l'entreprise** vient ajouter des critères externes au poste mais communs à toutes les embauches de l'entreprise. On ne travaille pas dans le même esprit dans une banque centenaire ou une start-up...

## UN SALARIÉ POUR TOUTE LA VIE ?

L'époque où l'on faisait carrière dans une seule entreprise est aujourd'hui largement révolue. Celle où l'on n'exerçait qu'un seul métier toute sa vie

durant ne lui a pas survécu. Combien de temps un recruteur souhaite-t-il garder un jeune diplômé à qui il vient de présenter son premier contrat de travail? Les entreprises adoptent en la matière des comportements très variés.

### ■ Des cigales et des fourmis

Les cigales embauchent au plus juste. CDD (contrats à durée déterminée) et stages viennent répondre aux urgences. C'est la méthode du zéro stock appliquée à la gestion du personnel.

Les fourmis ont l'œil rivé sur l'avenir et la pyramide des âges de l'entreprise : un bon cadre se forme entre cinq et dix ans à l'avance. Tous les jeunes, diplômés dans leur spécialité, les intéressent *a priori*. Ils écument les forums étudiants à la recherche de perles rares, qui demain contribueront à perpétuer la bonne santé du groupe.

Mais les fourmis ne recrutent pas toutes avec l'idée de vous garder tous, toute la vie. « S'il nous faut 50 personnes dans cinq ans, explique un chargé de recrutement d'un grand cabinet d'audit, nous embauchons 70 personnes car nous savons que certains nous quitteront dans les trois premières années. Mais d'autres en embauchent 120 : 10 % à 15 % doivent donc partir chaque année! Le travail en équipe devient très difficile car le collègue se trouve forcément en situation de rivalité! »

### ■ Fort potentiel souhaité

L'évolution souhaitée ou non du poste influence beaucoup le choix du candidat à l'embauche. Chercher aujourd'hui les cadres de demain exige de la part du recruteur de repérer chez certains candidats ce fameux potentiel qui leur permettra d'évoluer vers des fonctions « managériales ».

« Compte tenu des types de missions que nous confient nos clients, nous avons de plus en plus besoin de salariés disposant de trois à six ans d'expérience, constate Bernard Pérot, directeur associé de KPMG Audit. Donc, lorsque nous recrutons un jeune diplômé, nous ne regardons pas seulement ses compétences techniques. Nous cherchons surtout un potentiel et des

dispositions à la gestion des ressources humaines et au développement commercial, qualités indispensables pour évoluer chez nous.»

Enfin, les structures des entreprises et les métiers changent rapidement : la capacité à s'adapter à ces changements devient aussi très importante. En plus des compétences techniques de chaque poste, les entreprises recherchent, chez tous les candidats des qualités personnelles, une capacité à évoluer, à faire face aux mutations technologiques et organisationnelles, à innover.

À l'inverse, si les possibilités d'évolution proposées au sein de l'entreprise s'avèrent minces à court terme, le recruteur – soucieux de l'équilibre des ressources humaines de l'entreprise – évitera de sélectionner un candidat surdimensionné qui risque de se démotiver rapidement si on ne lui présente pas d'opportunité à la mesure de ses capacités.

# Les canaux de recrutement

**C**omment décrocher son entretien ? Candidatures spontanées, réponses à des petites annonces, candidatures électroniques ou papier, relations, réseau écoles, cabinet de recrutement ? Quels sont les meilleurs canaux pour atteindre le recruteur ? Petit répertoire des idées, vraies ou fausses, et *vade-mecum* pour utiliser le bon canal dans le bon secteur.

## « LES RELATIONS, Y A QUE ÇA QUI MARCHE »

Si vous entendez par « relations » le piston qui va vous trouver un poste en or si vous n'avez pas les compétences, c'est illusoire depuis longtemps déjà. Si vous comprenez « relations » comme réseau qui vous informe régulièrement sur les opportunités, les évolutions et contextes d'entreprises, c'est une piste à ne pas négliger. Mais ce n'est pas, selon une étude consacrée au « marché de l'emploi cadres à l'heure d'Internet » réalisée par L'APEC en 2006, la technique la plus performante pour trouver un emploi : « La cooptation, les forums de recrutement, les salons professionnels et les associations d'anciens élèves jouent naturellement un rôle, mais ces techniques ne sont pas celles que privilégient en premier les entreprises dans leur ensemble », soulignent les auteurs qui ont sondé sur leurs méthodes les recruteurs de 850 entreprises ayant embauché dans les 12 derniers mois. Ils évaluent en effet que 8 % des recrutements ont pour origine le réseau, 15 % en ajoutant la cooptation *via* les salariés de l'entreprise et les associations d'anciens.

## « JE VAIS TROUVER GRÂCE À UN STAGE »

Méfiance, la multiplication des stages obligatoires dans les cursus les a malheureusement banalisés. Celui qui se présente sur le marché du travail avec une formation 100 % théorique part avec un sérieux handicap, mais celui qui choisit de suivre un stage long en fin d'études n'est plus aussi certain de décrocher plus qu'un paragraphe intéressant sur son CV. Il est aujourd'hui

de notoriété publique que certaines entreprises, certains secteurs font tourner les stagiaires sur les mêmes postes sans aucun espoir d'embauche.

## **« LES JEUNES DIPLOMÉS NE SONT PAS RECRUTÉS PAR LES CABINETS »**

Ce n'est effectivement pas le canal le plus efficace pour un jeune diplômé. Près de 80 % des entreprises interrogées par l'APEC avaient recruté leurs cadres directement sans passer par un intermédiaire. Ce pourcentage grimpe à 94 %, lorsque ces cadres sont de jeunes diplômés ! Seuls 4 % sont recrutés par un cabinet de recrutement et 2 % par une entreprise de travail temporaire.

## **« IL Y A PEU D'ANNONCES POUR LES JEUNES DIPLOMÉS »**

Les annonces dans la presse recrutant exclusivement des jeunes diplômés, « même débutants », restent assez rares et concernent toujours un peu les mêmes profils, commerciaux ou ingénieurs, pour l'essentiel. Vous aurez plus de chance sur Internet avec les sites emplois et ceux des entreprises qui mettent leurs offres d'emploi en ligne. Répondre à une annonce est cependant l'un des meilleurs canaux pour les jeunes diplômés, comme le souligne l'étude APEC : « Même pour les jeunes diplômés [...] le rôle des offres d'emploi reste prédominant : 42 % des jeunes diplômés recrutés dans notre enquête l'ont en effet été suite à la publication d'une offre d'emploi. »

## **« AVEC INTERNET, LES CANDIDATURES SPONTANÉES, C'EST FACILE ! »**

Facile, et efficace, puisque 77 % des recruteurs puisent dans le vivier des candidatures spontanées lorsqu'ils cherchent un cadre et que, de leur côté, 38 % des jeunes diplômés sont recrutés suite à une candidature spontanée. Mieux, quatre entreprises sur dix ont affirmé ne pas avoir eu besoin de passer d'annonce parce qu'elles avaient rapidement trouvé leur bonheur en cherchant dans les candidatures spontanées, les CVthèques et le réseau. Un

## Repères | Les canaux préférés des recruteurs

Voici récapitulés dans le tableau présenté ci-dessous les moyens de « sourcing », (comme le disent les initiés) privilégiés par les recruteurs. Le total est toujours égal à plus de 100 % parce qu'ils utilisent tous plusieurs méthodes pour trouver le bon candidat.

	Candidatures spontanées	Offres	CVthèques	Réseau	Cooptation	Autres moyens*
Ensemble	69 %	66 %	24 %	17 %	10 %	16 %
Dont exclusivement	10 %	9 %	< 1 %	< 1 %	< 1 %	-
• Secteur d'activité						
Industrie	65 %	67 %	19 %	17 %	7 %	17 %
Construction	67 %	48 %	22 %	27 %	21 %	17 %
Commerce	68 %	61 %	19 %	14 %	6 %	15 %
Services	72 %	67 %	19 %	17 %	7 %	17 %
Dont SSII	86 %	76 %	49 %	20 %	13 %	25 %
• Effectif						
- de 100 salariés	61 %	55 %	23 %	23 %	15 %	14 %
+ de 100 salariés	70 %	68 %	24 %	14 %	10 %	16 %
• Région						
Île-de-France	72 %	65 %	27 %	18 %	15 %	17 %
Autres régions	68 %	67 %	21 %	17 %	8 %	15 %
• Profil recruté						
Jeune diplômé	77 %	69 %	32 %	13 %	11 %	19 %
Cadre confirmé	66 %	64 %	21 %	18 %	10 %	15 %
• Fonction						
Technique	68 %	65 %	23 %	17 %	9 %	17 %
Commercial	71 %	63 %	20 %	18 %	10 %	16 %
Informatique	74 %	69 %	46 %	19 %	13 %	18 %
Gestion et autres	65 %	66 %	15 %	15 %	7 %	14 %

\*Autres moyens : forums de recrutement, associations d'anciens élèves, salons professionnels, « chasseurs de têtes ».

Source : *Le marché de l'emploi cadres à l'heure d'Internet, APEC, 2006.*

bémol cependant : la facilité ne doit pas conduire à inonder les entreprises de candidatures électroniques. Pour que cela fonctionne aussi pour vous, chacun de vos dossiers de candidature doit être soigné, ciblé, adapté au poste et à l'entreprise.

### **« UN AMI ME CONSEILLE LES CVTHÈQUES »**

Votre ami doit être informaticien ! Ce sont en effet les SSII qui utilisent le plus volontiers les CVthèques, contre 26 % dans l'ensemble des services (dont font partie les SSII), 19 % dans l'industrie et le commerce, 22 % dans la construction. Les CVthèques sont également un peu plus utilisées en Île-de-France que dans les autres régions (27 % contre 21 %), et plus pour les jeunes que pour les cadres confirmés (32 % contre 21 %).

### **« LES CANAUX SONT LES MÊMES PARTOUT »**

Oui et non. Tous les secteurs, en Île-de-France comme dans les autres régions, utilisent les mêmes canaux de recrutement, mais l'étude de l'APEC souligne toutefois la spécificité de deux secteurs : « Seuls deux secteurs d'activités – la construction et l'informatique – se distinguent en effet nettement. La construction tend encore à fonctionner en vase clos, dans une logique de proximité, alors que l'informatique, ce qui ne surprend guère, surexplote Internet dans ses différentes formes. »

### **« DES CANDIDATURES ÉLECTRONIQUES, EXCLUSIVEMENT ! »**

Sur 100 recrutements, 34 n'ont pas fait l'objet d'une offre d'emploi, mais 20 % ont été annoncés à la fois dans la presse et sur Internet et 46 % exclusivement sur Internet. Cette tendance est présente dans tous les secteurs sauf dans la construction et l'industrie qui restent encore assez attachées à la presse papier, comme les grandes entreprises et les entreprises de province. À l'inverse, les SSII ne publient d'offre dans la presse que dans 10 % des cas. Du côté des recruteurs, 55 % des candidatures leur arrivent par Internet, contre

**Repères****Candidature papier ou électronique :  
le choix des recruteurs**

**850** recruteurs ont répondu à la question « Quelles sont pour vous les candidatures les plus faciles à traiter ? ».

	<b>Les candidatures par courrier classique</b>	<b>Les candidatures en ligne</b>	<b>Pas de différence</b>
<b>Ensemble</b>	<b>22 %</b>	<b>50 %</b>	<b>28 %</b>
<b>• Secteur d'activité</b>			
Industrie	28 %	39 %	33 %
Construction	26 %	32 %	42 %
Commerce	36 %	36 %	28 %
Services	18 %	57 %	25 %
Dont SSII	3 %	86 %	11 %
<b>• Effectif</b>			
- de 100 salariés	22 %	57 %	21 %
+ de 100 salariés	22 %	49 %	29 %
<b>• Région</b>			
Île-de-France	13 %	62 %	25 %
Autres régions	30 %	40 %	30 %
<b>• Profil recruté</b>			
Jeune diplômé	22 %	58 %	20 %
Cadre confirmé	22 %	48 %	30 %
<b>• Fonction</b>			
Technique	25 %	43 %	32 %
Commercial	21 %	51 %	28 %
Informatique	3 %	82 %	15 %
Gestion et autres	31 %	39 %	30 %

Source : *Le marché de l'emploi cadres à l'heure d'Internet, APEC, 2006.*

45 % qui continuent à privilégier les candidatures classiques, par la poste. Ces 10 points d'écart cachent quelques disparités. La différence entre les générations est moins importante (60 % des jeunes diplômés envoient leur candidature par Internet, contre 54 % chez leurs aînés) que la disparité géographique (67 % de candidatures par Internet en Île-de-France, contre 45 %

dans les autres régions) ou selon le secteur d'activité (38 % dans la construction, 39 % dans le commerce, 45 % dans l'industrie, 62 % dans les services... dont 87 % pour les seules SSII et 30 % dans le secteur sanitaire et social). Mais que préfèrent les recruteurs ? La moitié les trouve plus facile à traiter, 28 % restent indifférents, tandis que 22 % d'irréductibles préfèrent encore les candidatures postales. Une espèce en voie de disparition.

# Les techniques de sélection

**S**ur sa gauche, un poste et une définition de profil. Sur sa droite, une pile de CV. Comment le recruteur va-t-il procéder à la synthèse ? Comment trouver le candidat le mieux adapté aux fonctions, à l'environnement, à la culture de l'entreprise ? Comment savoir si ce candidat jeune et dynamique, parfait pour le rôle qu'on veut lui confier aujourd'hui, saura évoluer avec l'entreprise et s'adapter aux métamorphoses qu'elle ne manquera pas de connaître dans les prochaines années ?

Si l'on fonctionne encore beaucoup au *feeling* dans les petites entreprises, les techniques de recrutement se sont malgré tout développées avec une obsession majeure : éviter une erreur, financièrement et psychologiquement lourde. Se tromper sur un recrutement peut coûter cher et les entreprises cherchent à adopter des méthodes éprouvées. L'entretien reste la technique la plus répandue. Il est toutefois très fréquemment complété par des techniques plus ou moins scientifiques dont nous vous présentons les plus utilisées.

## LE DOSSIER DE CANDIDATURE

La lecture du CV et de la lettre de candidature constitue la première étape de sélection. En général, la personne chargée de cette tâche en vient à classer les candidatures en trois piles distinctes.

- Les courriers affectés immédiatement du signe « - » sont traités rapidement grâce à une lettre-type de refus qui se veut plus ou moins chaleureuse et encourageante.
- Les dossiers affectés d'un signe « + » vont faire l'objet d'un traitement de faveur. Le recruteur peut les garder six mois en attendant qu'un besoin s'exprime dans l'entreprise ou convoquer tout de suite les candidats pour



Parmi les candidatures papier classiques, atterrissent directement à la poubelle :

- les lettres et CV sales ou peu soignés;
- les courriers manifestement arrivés par le hasard d'un mailing très large;
- les offres de service qui ne portent sur aucun des métiers de l'entreprise.



Si comme de nombreux jeunes diplômés, vous avez déposé votre CV dans une CVthèque, prenez quelques précautions pour qu'il puisse « sortir » lorsque les recruteurs font une recherche :

- titrer votre CV : chargé de recrutement, ingénieur recherche et développement, chef de produit, etc.
- n'oubliez pas de « rafraîchir » régulièrement votre CV. Les recruteurs peuvent choisir de n'effectuer la recherche que sur les CV récemment entrés dans la base de données pour être certains que les candidats sont toujours en recherche d'emploi. La date d'entrée de votre CV s'actualise à chaque modification.

confirmer sa première impression favorable et éventuellement lui faire une proposition. Dans cette pile seront classés tous les candidats dont la formation et les projets professionnels pourraient effectivement trouver leur place dans l'entreprise.

- Entre ces deux piles, les dossiers moyens recevront une réponse négative immédiate si l'entreprise n'envisage aucun recrutement dans l'année, et une réponse d'attente si des processus de sélection sont prévus.

Si l'entreprise embauche chaque année une quantité importante de jeunes diplômés (une centaine, par exemple), le chargé de recrutement va convoquer tous ceux qui répondent aux critères généraux de formation et de motivation. Si elle cherche à pourvoir un poste précis, elle convoquera, dans un premier temps, les dix candidats qui lui paraissent les mieux adaptés et gardera, pour un éventuel second tour, quelques candidatures qui lui semblaient *a priori* moins intéressantes.

## **L'entreprise veut en savoir plus**

Il arrive qu'après cette première sélection l'entreprise adresse aux candidats un dossier de candidature qui leur demande de reprendre dans le détail leur *curriculum vitæ*, de préciser leur projet professionnel et leurs motivations. Une nouvelle sélection a lieu à la lumière de ces nouvelles informations.

Pour exemple, nous vous proposons celui envoyé par l'enseigne Champion aux candidats à des postes de managers de rayon ou de directeurs de magasin.

**Afin de mieux vous connaître, et de personnaliser l'étude de votre dossier  
nous vous invitons à répondre aux quelques questions suivantes.**

**Essayez de vous rappeler d'exemples PERSONNELS, PRÉCIS et CONCRETS**

1. Vous avez travaillé avec succès en équipe afin de réaliser un projet important.

---

---

2. Vous avez mené plusieurs activités de front : vous avez obtenu de bons résultats en vous concentrant sur les priorités les plus importantes.

---

---

3. Vous vous êtes fixé un but difficile à atteindre. En mettant en œuvre les moyens nécessaires, vous avez réalisé cet objectif malgré les obstacles.

---

---

4. Vous avez obtenu l'accord d'autres personnes en développant des arguments convaincants.

---

---

5. Pourquoi souhaitez-vous rejoindre Champion? Que pensez-vous pouvoir nous apporter?

---

---

---

6. Quelle est la dimension du poste proposé qui vous attire le plus? Le moins? Pourquoi?

---

---

---

7. Quelle est votre mobilité géographique réelle sur les différents départements de la région Rhône-Alpes telle que nous la définissons (01, 21, 38, 39, 42, 43, 69, 71, 73, 74)?

---

---

---

8. Vers quels secteurs d'activité et quelles entreprises avez-vous orienté votre recherche d'emploi? Où en êtes-vous de vos démarches?

---

---

---

**Merci pour ces informations, qui resteront strictement confidentielles, et qui nous permettront de préparer au mieux notre éventuelle rencontre.**

## TROIS ENTRETIENS AU MOINS

Pour de nombreuses entreprises, aucune technique, aussi sophistiquée soit-elle, ne remplace le contact direct avec les candidats! Même chez les utilisateurs de tests, l'entretien reste la pierre angulaire du recrutement. Il fait généralement intervenir dans le processus de sélection plusieurs niveaux hiérarchiques : un chargé de recrutement, un chef de service puis un directeur ou le patron. Mais la tendance à multiplier les entretiens est très nette dans les entreprises.

## Repères

### Les principales méthodes de sélection utilisées

**L**e tableau ci-dessous récapitule les principaux modes de sélection des candidats par les entreprises dans les grands secteurs d'activité, tous niveaux de responsabilité confondus. Les chiffres sont exprimés en pourcentage. Il faut ainsi lire qu'un CV est demandé dans 88 % des recrutements en CDI dans le secteur tertiaire.

	Secteur secondaire		Secteur tertiaire	
	CDI	CDD	CDI	CDD
Fournir un CV	82	80	88	83
Passer des entretiens individuels	77	72	79	73
Fournir une lettre de motivation	53	51	70	60
Fournir des prétentions salariales ou le niveau de salaire	49	27	37	20
Fournir des références ou recommandations	38	24	32	25
Fournir une photo d'identité	22	14	37	30
Remplir un dossier de candidature	24	16	35	28
Faire une mise à l'essai	29	28	30	32
Passer des tests de connaissance ou d'intelligence	10	4	13	6
Passer des tests reproduisant des situations de travail	9	5	13	10
Passer des entretiens téléphoniques	15	4	11	10

*Source : ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, DARES, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005, Premières synthèses, novembre 2006.*

### ■ Les entretiens se suivent et ne se ressemblent pas

Comme vous le constaterez tout au long de ce guide, **l'entretien** peut se présenter sous des formes très variées. Le face-à-face constitue le cas le plus fréquent, mais vous risquez aussi de vous retrouver seul face à plusieurs interlocuteurs ou au sein d'un petit

**Compromis entre des techniques éprouvées et la personnalité des recruteurs, les entretiens se suivent et ne se ressemblent pas. C'est la raison pour laquelle il ne suffit pas d'apprendre des réponses par cœur.**

groupe de candidats. Vous pouvez enchaîner les entretiens avec deux ou trois personnes différentes au cours d'une journée ou au contraire voir s'éterniser le processus de sélection sur plusieurs semaines.

Dans une entreprise, vous rencontrerez vos interlocuteurs dans leur bureau ou dans une salle réservée à cet effet ; dans une autre, vous serez peut-être invité au restaurant. Certains recruteurs, incorrigibles bavards, vous raconteront leur vie pendant trois heures sans vous donner l'occasion de placer un mot, d'autres, figés dans une attitude impassible, vous laisseront monologuer, mais beaucoup donneront à l'entretien le ton convivial d'une conversation à bâtons rompus. Même en suivant des critères définis avec rigueur, en dressant des grilles d'évaluation précises, en multipliant les entretiens avec des interlocuteurs différents, beaucoup d'entreprises craignent encore de se tromper et utilisent plusieurs autres techniques pour confirmer leur jugement... humain et donc faillible.

## LES TESTS PSYCHOMÉTRIQUES

« Avec un test, on peut savoir en quinze ou trente minutes ce qu'on ne pourrait détecter qu'en cinq heures d'entretien ! » reconnaissent les recruteurs. Ils utilisent les tests à un moment précis de la procédure de recrutement afin de rendre plus objective l'évaluation du candidat. Le but est d'estimer des caractéristiques personnelles jugées nécessaires pour une bonne intégration dans l'entreprise et une bonne réussite dans le poste.

Mais les candidats, qui se ruent pourtant volontiers sur les « tests » dans les magazines, s'y soumettent avec beaucoup de réticence en entreprise. En effet, la plupart de ceux-ci ne font pas référence à des situations courantes directement lisibles et compréhensibles par le candidat, c'est-à-dire que les situations proposées par le test n'ont pas forcément de lien direct apparent avec ses compétences ou avec le poste convoité.

### ■ Qui fait passer les tests ?

Initialement utilisés dans le contexte scolaire pour déceler, par exemple, des niveaux de QI (quotient intellectuel) hors normes ou en milieu clinique

**L**es tests utilisés en entreprise sont-ils sérieux et pertinents ? Béatrice Joubert, psychologue-études aux ECPA (Éditions du centre de psychologie appliquée), le premier éditeur de tests psychologiques en France, explique comment ils évaluent les candidats.

« Par le biais d'une situation expérimentale et objective, le test permet de mesurer une performance individuelle à un moment donné. Le score chiffré est ensuite comparé aux résultats obtenus par un groupe de référence (échantillon) à cette même épreuve (étalonnage) : le test a un objectif d'évaluation, il permet de comparer des résultats ou des individus. À partir de l'analyse des résultats, le consultant peut faire un pronostic sur le comportement du candidat en situation réelle : le test a une valeur prédictive. Pour que cette évaluation soit valide et fiable, le test doit répondre à un certain nombre d'exigences statistiques qui nécessitent souvent des études importantes et longues. Il est expérimenté sur des échantillons suffisamment importants (au moins 100 sujets par échantillon) pour permettre de donner des conclusions fidèles, c'est-à-dire identiques dans le temps pour une même personne.

La passation d'une série de tests dans le cadre d'un recrutement peut être l'occasion de mieux se connaître... pour affronter une nouvelle situation de recrutement et enfin décrocher le job. On est certainement plus détendu et spontané lorsque l'on sait à quoi s'attendre. Un conseil : n'essayez ni trucs, ni méthodes pour répondre aux questionnaires, soyez simple et spontané. »

pour le dépistage de pathologies, les tests étaient pratiqués sans ambiguïté sous le contrôle vigilant de psychologues dûment formés. L'intrusion de tests dans l'entreprise pose nécessairement le problème de leur validité dans un contexte professionnel, mais aussi de la qualification de la personne chargée d'administrer les tests et d'en interpréter ensuite les résultats.

« Un test n'est pas un outil d'évaluation infaillible, il est sensible et doit être utilisé de façon standardisée (respect du temps et des conditions de passation, respect des instructions...) par des consultants, idéalement des psychologues, correctement formés, estime Béatrice Joubert des ECPA (Éditions du centre de psychologie appliquée). Par ailleurs, la lecture des résultats suppose les compétences et l'expérience du consultant qui saura les interpréter

Certains tests s'appuient sur les travaux d'un chercheur américain, Holland, qui en 1966 avait proposé un inventaire personnel qui « s'attachait à définir la personnalité à l'aide d'une typologie applicable à la fois aux individus et aux environnements professionnels ». Il avait ainsi défini six types.

- **Le réaliste** est viril, peu sociable, émotionnellement stable, matérialiste, tourné vers le présent. Il préfère les activités techniques ou de plein air. Il attribue de la valeur à des choses concrètes : argent, puissance, statut...
- **L'intellectuel ou investigatif** préfère la réflexion à l'action. Il est analytique, rationnel, indépendant, réservé, curieux, introverti. Il a le goût de l'organisation et le besoin de comprendre. Il a des préférences et des aptitudes pour les activités de recherche dans le domaine physique, biologique ou culturel.
- **L'artiste** est émotif, idéaliste, intuitif, indépendant, original. Il se définit par des préférences, des aptitudes et des valeurs dans le domaine artistique.
- **Le social** se caractérise par la compréhension, la générosité, le sens des responsabilités. Il aime les activités où il agit pour les autres : enseignement, soin, information, conseil.
- **L'entreprenant** a l'esprit d'aventure et de domination, une grande confiance en lui. Il est ambitieux, énergique, sociable et extraverti. Homme politique, homme d'affaires ou commerçant, il valorise la réussite économique et politique.
- **Le conventionnel** accepte les règles, il est consciencieux, actif, respectueux des hiérarchies, ordonné, calme et sans imagination. Il aime les tâches administratives et de gestion.

en fonction de ses connaissances (sur l'intelligence, la personnalité...), mais aussi des éléments issus du CV et de l'entretien.»

Il existe ainsi des milliers de tests, dont beaucoup s'inspirent de travaux de chercheurs américains ou canadiens. S'il est impossible de vous les présenter ici dans le détail, vous pourrez les retrouver dans un ouvrage publié aux mêmes éditions, *S'entraîner aux tests de sélection*, consacré exclusivement aux tests utilisés en entreprise. On peut cependant distinguer deux catégories de tests : les **tests d'intelligence** et les **tests de personnalité**.

## ■ **Les tests d'intelligence**

Selon le test utilisé, l'entreprise peut mesurer la nature de votre intelligence (concrète, abstraite), votre mémoire (visuelle, des chiffres), votre dextérité, votre orthographe, votre rapidité, votre sens de l'observation, votre logique. D'autres tests cherchent à évaluer votre capacité d'adaptation, votre mobilité intellectuelle : vous devrez ainsi compléter des séries de chiffres, de lettres, de mots... et retrouver la logique qui sous-tend chacune d'elles.

Les tests de compréhension verbale vous demandent de trouver des intrus dans des listes de mots ou vous proposent des phrases modèles suivies d'affirmations ressemblantes : vous devez sélectionner celles dont le sens vous paraît le plus proche de celui du modèle.

## ■ **Les tests de personnalité**

Il en existe essentiellement deux grandes catégories : les tests projectifs et les tests objectifs.

L'utilisation des **tests projectifs** dans les entreprises reste marginale (probablement moins de 10 %). Conçus pour dépister des pathologies en milieu clinique, ils exigent une très forte disponibilité : en général, une heure pour passer le test et quatre pour l'analyser. De manipulation et d'interprétation délicates, l'intervention de ces tests dans les processus de recrutement se justifie difficilement : ils conduisent les candidats à se projeter dans des images, révélant ainsi leurs fantasmes et d'autres aspects intimes de leur personnalité.

**Les tests objectifs** de personnalité se présentent sous forme de questionnaires auxquels les candidats répondent par « oui » ou « non », ou « ça me ressemble ou pas »... Il existe plusieurs tests utilisés en entreprise qui se proposent de dresser des inventaires de personnalité ou des intérêts. Le Papi, le GZ (Guilford Zimmermann), le 16 PF de Cattel, le MMPI, le Sosie, le D5D figurent parmi les plus fréquemment utilisés. Nous vous décrivons le fonctionnement du test Sosie dans l'encadré présenté page 34.

Le D5D qui permet d'évaluer en dix à quinze minutes les cinq dimensions fondamentales de la personnalité est très apprécié. « Le D5D est le premier

- 1. Le test de Rorschach** (ou sa version simplifiée, le « Z ») se propose par exemple d'effectuer un diagnostic complet de la personnalité d'un individu à partir des interprétations qu'il fait de plusieurs planches de taches d'encre qui lui sont présentées.
- 2. Le candidat soumis au TAT (*Thematic Aperception Test*)** doit interpréter des planches représentant un ou plusieurs personnages dans des situations exprimant des sentiments divers.
- 3. Le test de frustration de Rosenzweig** soumet au candidat des planches de bandes dessinées représentant des personnages en situation délicate : l'un s'exprime dans une bulle, l'autre attend, auréolé d'une bulle vide, votre réaction.
- 4. Le test de l'arbre** cherche à déceler lui aussi des éléments de la vie affective du candidat en interprétant sa représentation d'un arbre.

questionnaire français basé sur le modèle des *Big Five* considéré aujourd’hui comme une référence internationale pour l’évaluation de la personnalité, explique Béatrice Joubert. Il permet en effet d’obtenir des informations synthétiques et pertinentes sur cinq grandes dimensions qui représentent le cœur de la personnalité : extraversion-introversion ; agréable ; conscience ; stabilité émotionnelle ; ouverture. La rapidité d’administration, alliée à différentes options de passation, fait de cet instrument une aide au diagnostic particulièrement adapté au bilan professionnel : la “description de soi” permet au candidat de se décrire ; l’application “image perçue” permet la description des caractéristiques personnelles du sujet ou plusieurs personnes de son entourage ; le “soi idéal” permet à l’intéressé de se décrire tel qu’il souhaiterait être.»

## LES JEUX DE RÔLE

Mise en situation professionnelle, jeux de rôle, *assessment centers* : vous pourrez jurer que vous êtes très organisé, que vous avez un sens aigu des priorités et des responsabilités... l’entreprise ne vous croira que lorsqu’elle vous aura vu à l’œuvre ! Pour cela, des cabinets ont importé des États-Unis

**L**e test de personnalité Sosie, édité par les ECPA, très utilisé par les cabinets de recrutement et des entreprises, comporte 98 groupes de quatre phrases décrivant une caractéristique de la personnalité. Pour chaque groupe, le candidat doit d'abord choisir la phrase qui lui semble le mieux lui convenir, puis celle qui lui ressemble le moins. La lecture du résultat est immédiate.

### **L'évaluation du candidat**

- Les dimensions personnelles : ascendance, stabilité émotionnelle, dynamisme, persévérance ;
- les aspirations : challenge personnel, considération sociale, liberté d'action, variété/nouveauté, intérêt pour les autres ;
- le travail : circonspection, curiosité d'esprit, matérialisme, implication/décision, organisation/méthode, clarté des objectifs ;
- les échanges : sociabilité, acceptation des autres, recherche d'approbation, goût du pouvoir ;
- les styles de comportement ou de management.

### **L'étalonnage**

Le candidat est évalué par rapport à une moyenne. Tous les résultats obtenus au test Sosie sont centralisés et permettent une actualisation permanente des étalonnages sur des populations précises : des commerciaux, des techniciens, des ingénieurs, des administratifs, des professionnels des ressources humaines ; au total, 12 étalonnages spécifiques. La multiplication des populations de référence affine l'évaluation du candidat. Exemple : comparé à une population très hétérogène, un commercial aura une ascendance très forte. Mais si on le compare à ses pairs, peut-être ne figurera-t-il que dans la stricte moyenne. Un compte rendu d'une dizaine de pages permet de restituer au candidat ses résultats commentés.

ECPA, Internet : [www.ecpa.fr](http://www.ecpa.fr)

des **techniques** qui permettent d'évaluer concrètement le **techniques** comportement professionnel d'un candidat. Il s'agit d'une méthode qui ne vise pas à répondre à la question : « qui est-il ? », mais « comment fait-il ? » Elle exige que la société ait défini

**Les entretiens, tests... évaluent le passé des candidats. Les simulations révèlent leur potentiel sur un poste. Exemples pages 86 et suivantes.**

avec précision les qualités nécessaires pour réussir dans une activité professionnelle donnée, et les circonstances particulières dans lesquelles ces qualités seront amenées à s'exprimer.

Pour un commercial, par exemple, on s'intéressera souvent à sa capacité à écouter, à argumenter et à conclure, en situation de négociation difficile. Un exercice sera élaboré, recréant le cas de figure envisagé : le candidat sera invité à mener une négociation face à un joueur de rôle, après avoir pris connaissance des quelques informations dont il aura besoin. Des observateurs, spécialement formés, pourront ainsi analyser la manière dont le candidat a fait face à la situation et dans quelle mesure les qualités dont il a fait preuve en la circonference correspondent aux qualités que l'on attend de lui pour le poste à pourvoir.

Cet exercice peut déstabiliser un candidat. Si vous devez vous soumettre à cet exercice, ne cherchez pas la bonne ou la mauvaise solution. Il n'y en a pas en général ! Misez sur votre naturel qui sera votre meilleur allié, et surtout efforcez-vous d'entrer dans le jeu et de montrer vos qualités : c'est ce qu'attendent vos interlocuteurs ! La méthode permet au candidat d'obtenir une information en retour sur ses résultats et de connaître ainsi les raisons de la décision : à lui ensuite de travailler pour développer ses points forts et améliorer les autres aspects.

## LES MÉTHODES CONTESTÉES

Le « pifomètre » ou le recrutement au *feeling*, autrement dit « à la tête du client », a au moins le mérite d'être franc et n'a aucune prétention scientifique. Sans le dire ouvertement, quelques entreprises utilisent en revanche des méthodes contestées et réputées irrationnelles. Inventaire – non exhaustif ! – de ces techniques fantaisistes qui font couler beaucoup d'encre.

### ■ La graphologie

La préférence des entreprises françaises pour la **graphologie** reste une exception à l'échelle mondiale. Considérée comme une méthode fantaisiste, la graphologie n'intervient que de façon très marginale dans les processus de

sélection de nos voisins européens. Avant l'explosion des **graphologie** candidatures électroniques, certaines entreprises demandaient à un graphologue de procéder à un premier tri grossier à partir de deux ou trois critères pour éliminer les incompatibilités majeures. Aujourd'hui cette pratique a disparu mais Internet n'a pas pour autant fait disparaître la graphologie des processus de recrutement. Lorsque les candidatures parviennent par le Net ou arrivent dactylographiées, certaines entreprises demandent aux candidats de leur remettre un texte manuscrit. Des recruteurs utilisent systématiquement la graphologie comme complément aux informations recueillies pendant les entretiens, d'autres affirment n'y recourir que lorsqu'un doute subsiste, pour confirmer ou infirmer une impression sur un aspect de la personnalité du candidat.

Il s'avère très difficile de savoir combien d'entreprises l'utilisent. En effet, la graphologie a été tellement critiquée que les entreprises n'osent pas toujours dire qu'elles y ont recours !

Les entreprises travaillent la plupart du temps avec un graphologue qu'elles connaissent bien et qui maîtrise tous les critères officiels et officieux de son client. Les chargés de recrutement lui demandent des analyses très pointues ou de simples éclairages sur des points particuliers : ils prennent en compte ses conclusions et admettent souvent que les problèmes soulevés lors de l'**analyse graphologique** se sont révélés exacts lorsqu'ils ont embauché un candidat malgré un avis négatif. Dans un souci de transparence, les entreprises comme les cabinets de recrutement sont tenus d'informer les candidats du sort qui sera réservé à leur prose manuscrite.

### **analyse graphologique**

Vous pouvez demander le compte rendu de votre analyse. Les candidats la trouvent souvent très instructive !

## Lucky or unlucky ?

En marge des techniques plus ou moins éprouvées de recrutement, certains recruteurs, adeptes de pseudo-sciences, utiliseraient l'astrologie, la morpho-psychologie (qui établit une correspondance entre la structure du visage et certains aspects de personnalité), la numérologie (selon une table de correspondance, on traduit les lettres de vos nom et prénom en chiffres pour cerner votre personnalité et votre comportement), la gestuologie (étude de la personnalité à partir des gestes), l'hémato-psychologie (là, c'est votre groupe sanguin qui détermine votre personnalité...).

# Mieux comprendre son recruteur

**[Q]**ui allez-vous rencontrer? Des psychologues, des chefs de service? Comment recrutent-ils? Au hasard? À la tête du client? Quels sont leurs objectifs? Veulent-ils piéger les candidats? Peut-être faites-vous partie de ces personnes très angoissées à la veille d'un entretien, ressassant inlassablement les questions absurdes, les situations pénibles vécues par des camarades de promotion ou des amis d'amis... Les préjugés semblent si nombreux autour de l'entretien d'embauche que les associations qui se chargent de rendre leur dynamisme aux chercheurs d'emploi commencent invariablement par dédramatiser l'exercice et en démonter méthodiquement les « psychoses ».

Nous vous proposons donc, avant de vous précipiter sur l'analyse de votre situation personnelle, une petite incursion dans le monde de vos futurs interlocuteurs, des « êtres faits de chair et de sang », comme ils aiment à le rappeler.

## Sommaire

page 38

L'identité de votre  
interlocuteur

page 43

Les on-dit et les  
non-dits du recrutement

page 59

L'entretien sous toutes  
ses formes

# L'identité de votre interlocuteur

Selon la taille de l'entreprise qui vous convoquera, vous ne rencontrerez pas nécessairement les mêmes **interlocuteurs**. Dans les grandes entreprises, l'itinéraire du candidat est très balisé : il passera invariablement devant le DRH (directeur des ressources humaines) ou un chargé de recrutement, le responsable de service et le directeur du secteur concerné (directeur financier, directeur du marketing). Un psychologue peut intervenir. Dans les toutes petites structures, le recrutement repose essentiellement sur le chef du service qui a un poste à pourvoir. Parfois, ces entretiens sont précédés par une première sélection dans un cabinet de recrutement.

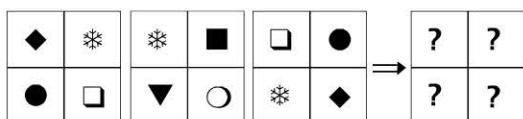
## interlocuteurs

DRH, chef de service, patron, consultant : à chacun ses questions.

**Combien d'entretiens ?** Le nombre d'entretiens varie selon la taille de la structure. Vous pouvez ne rencontrer qu'une personne dans une microstructure, et jusqu'à... neuf dans une grande entreprise ! La moyenne se situe autour de trois entretiens. Si vous postulez dans un groupe qui mise beaucoup sur la mobilité interne, vous risquez de rencontrer plusieurs directeurs régionaux. Vous pouvez également rencontrer tous les membres d'une équipe. Si celle-ci doit fréquemment se déplacer à l'autre bout du monde, l'avis de chacun compte : « Quand on passe trois semaines en Asie ensemble, il faut vraiment bien s'entendre ! »

## LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

C'est lui qui, au sein de l'entreprise, a la responsabilité de la gestion du personnel. Il assure l'aspect administratif (édition des feuilles de paie, gestion des congés...) et politique (recrutement, gestion des carrières, politique de formation des personnels et, le cas échéant, exécution des plans sociaux et licenciements). Il cumule parfois ces fonctions avec celles de responsable de la communication interne.

**Zoom****Le psychologue**

**Vous le rencontrerez surtout dans les très grandes entreprises. Salarié de la direction des ressources humaines ou d'un cabinet de recrutement, chargé de mission en entreprise, il s'intéresse de très près à votre personnalité. Généralement, et c'est souhaitable, c'est la personne qui va vous faire passer les tests et qui les analysera. Vous pouvez demander les résultats si l'entretien avec le psychologue ne porte pas directement sur ces tests.**

Dans les grandes entreprises, il travaille avec une équipe, et notamment des **chargés de recrutement**. Les recruteurs issus de la direction des ressources humaines (nommée également DRH) viennent d'horizons professionnels très différents. Certains sont de purs produits des ressources humaines ou des psychologues, d'autres ont exercé pendant des années l'un des métiers de base de l'entreprise (commercial, par exemple) et se sont orientés plus tardivement vers cette fonction. Dans tous les cas de figure, ils connaissent parfaitement l'entreprise (les produits comme les hommes qui la font avancer), les différentes formations aux métiers de son secteur (ils entretiennent des relations régulières avec les écoles, participent aux forums étudiants...), et enfin, l'état du marché puisque ce sont eux qui trient les CV et reçoivent les candidats.

**chargés de recrutement**

**Ce seront, en général, vos premiers interlocuteurs puisque le DRH n'intervient pas systématiquement dans le recrutement des débutants.**

Lorsque le chargé de recrutement vous reçoit, il souhaite d'abord confirmer l'intérêt que votre CV et votre lettre de motivation ont éveillé en lui. Son premier souci consiste donc à vérifier les informations que vous lui avez déjà fournies et leur valeur pour le poste à pourvoir. Puis il sonde vos motivations pour la fonction mais aussi pour l'entreprise et ses activités. Il essaie de cerner votre personnalité, votre comportement professionnel, votre potentiel, et d'évaluer leur adéquation avec les exigences du poste, l'équipe existante et la culture de l'entreprise.

Il présente les candidats qui lui semblent le mieux adaptés à leur futur supérieur hiérarchique. Les professionnels nomment ce supérieur le « n+1 » (n représentant le candidat).

## LE RESPONSABLE DU SERVICE

Technicien, comptable, juriste ou commercial, le recrutement n'est pas son métier, même si, de plus en plus souvent, les cadres appelés à intervenir dans les processus d'embauche suivent une formation spécifique au recrutement.

Alors que le responsable du recrutement présente généralement l'entreprise dans la globalité de ses activités et fonctions, le cadre opérationnel va décrire plus en détail son service et tous les aspects du poste à pourvoir.

Ses préoccupations portent d'abord sur vos compétences professionnelles : êtes-vous capable ou non d'accomplir les tâches qu'il vous donnera ? Il faut le lui prouver concrètement (options en cours d'études, stages...) pour qu'il puisse se faire l'idée la plus précise possible de vos connaissances.

### ■ **Les questions du chef de service**

En vous écoutant, il vous imagine dans son équipe et tente de répondre à ces questions primordiales : ai-je envie de travailler avec lui ? Que va-t-il apporter à mon équipe ? Si la réponse à la première question est « non » et à la seconde « rien ou des problèmes », votre sort sera scellé à ce niveau-là ! Cependant, n'oubliez pas de vous poser les mêmes questions : les tâches proposées correspondent-elles à celles que j'imaginais ? L'atmosphère de l'équipe et la façon dont il la dirige vont-elles réellement me convenir ? Quelle sera ma place dans cette équipe ? À qui, comment devrai-je rendre des comptes ?

## LE DIRECTEUR OU LE PATRON

Si cet entretien s'achève favorablement, vous poursuivrez votre itinéraire et serez reçu, selon la taille de l'entreprise, par le n + 2 – le supérieur hiérarchique

Certaines entreprises achètent des espaces énormes pour appâter les candidats : photo, gros titre sur le nom de l'entreprise, description précise des activités et des performances. D'autres, en revanche, avancent masquées. L'identité de l'entreprise reste parfois cachée pour éviter de parasiter la procédure par l'envoi de fausses candidatures spontanées ou la recherche frénétique de pistons divers à l'intérieur de l'entreprise !

Cet anonymat permet également de taire à la concurrence l'imminence d'une implantation nouvelle dans une région. Le nom de l'entreprise ne sera donc dévoilé qu'à la dizaine de candidats dont le CV et la lettre de motivation auront retenu l'attention du consultant.

du chef de service : par exemple, le directeur financier, un directeur régional – ou le patron de l'entreprise s'il s'agit d'une petite structure. Ses préoccupations mixent celles du responsable du recrutement et du responsable du service. Il cherche en vous des connaissances professionnelles, un potentiel, une motivation pour le poste offert, un enthousiasme pour l'entreprise et une personnalité porteuse des valeurs de l'entreprise.

## LE CABINET DE RECRUTEMENT

Il intervient à la demande d'entreprises qui n'ont pas de service de recrutement très structuré ou qui rencontrent des difficultés pour pourvoir un certain nombre de postes. Il peut, selon la volonté de son client, ne procéder qu'à un premier tri ou prendre en charge la totalité du processus du recrutement.

Grâce à son regard extérieur et à son excellente connaissance du marché, le cabinet de recrutement aide l'entreprise à définir le poste ; il vérifie sa cohérence dans l'entreprise, s'assure du réalisme des moyens prévus et des exigences retenues pour un profil donné afin de freiner le client dans sa quête éperdue du mouton à cinq pattes. Enfin, il rédige l'annonce, la fait passer dans les supports adéquats et se fait adresser les candidatures.

Comme le responsable du recrutement dans l'entreprise, il doit vérifier et approfondir les informations contenues dans votre courrier de candidature, sonder votre motivation pour le poste, l'entreprise et son secteur d'activité, cerner votre personnalité et votre comportement professionnel et les comparer aux pratiques et valeurs de l'entreprise. Il utilise fréquemment pour étayer son propre jugement des tests de raisonnement logique, de mobilité intellectuelle, de compréhension verbale ou de personnalité, ainsi que la graphologie.

La synthèse de toutes ces informations lui permet de sélectionner trois ou quatre candidats dont il soumet les dossiers complets à l'entreprise qui décide ou non de les recevoir. Dans l'entreprise, le processus de recrutement se poursuit classiquement : un entretien avec un membre de la DRH, qui valide généralement les choix du cabinet, puis avec les cadres opérationnels.

## QUI PREND LA DÉCISION FINALE ?

Il n'existe pas de règles définitives communes à toutes les entreprises. La multiplication des entretiens vise à limiter les erreurs et à chasser l'arbitraire. Le binôme responsable du recrutement/responsable du service apparaît souvent comme une bonne solution et se solde par une décision collégiale : le veto de l'un élimine le candidat.

Dans de nombreuses entreprises, le cadre opérationnel décide en dernier ressort : c'est lui qui travaillera avec la nouvelle recrue et, à ce titre, il choisit le candidat qui lui convient le mieux.

Dans les entreprises où la culture d'entreprise est très forte, où la mobilité interne constitue l'un des moteurs de la gestion des ressources humaines, le rôle de la DRH est plus important. L'heureux élu n'appartiendra que pour un temps à un service. Son adhésion à la culture de l'entreprise doit lui permettre ensuite d'évoluer dans le groupe.

Entre ces deux arguments rationnels, on trouve les entreprises où le recrutement reflète les luttes de pouvoir internes : vigilants sur les personnalités des nouveaux arrivés, les protagonistes veillent sur leurs prérogatives et multiplient les entretiens...

# Les on-dit et les non-dits du recrutement

**Q**uel point commun y a-t-il entre un oral d'examen et un entretien d'embauche ? Aucun. Si, pour votre part, vous ne voyez aucune différence, lisez attentivement, le moment venu, le chapitre consacré aux défauts des jeunes diplômés, dans la quatrième partie... Il existe pourtant une similitude entre l'entretien et l'examen. L'imaginaire du candidat reste souvent peuplé des mêmes cauchemars. L'examinateur/recruteur n'aurait qu'une idée en tête : le piéger, se venger sur lui de toutes les frustrations de sa vie civile. Les raisons du refus se perdent dans la même nébuleuse : « Ma tête ne lui revenait pas », « Je suis nul », « Je suis une femme », « Je suis un Noir », « Je suis trop jeune »...

« Nous sommes des gens comme tout le monde, affirment les recruteurs. Nous sommes payés pour trouver les personnes les mieux adaptées à des postes précis. Nous ne cherchons pas à piéger le candidat mais au contraire à le mettre à l'aise pour qu'il se montre tel qu'il est. Nous souhaitons éviter les erreurs, pour nous comme pour lui. » « On-dit », « non-dits »... leurs effets sont tout aussi néfastes. Pour aborder l'entretien plus sereinement, examinons quelques préjugés sur les recruteurs...

## LES RECRUTEURS ONT-ILS LE BEAU RÔLE ?

Une chose est claire : ils ont un emploi, un salaire à la fin du mois, un poste à pourvoir et vont choisir lheureux élu. Pas vous. Ils ont reçu une lettre et un CV et disposent déjà d'informations sur vous. Vous ne savez rien d'eux, et souvent si peu du poste et de l'entreprise. L'iniquité de la situation ne vous a pas échappé... La situation économique actuelle ne vient pas non plus rétablir la balance comme pour vos ainés entrés sur un marché du travail florissant à la fin des années 90 pendant la « bulle Internet ». Bref, le rapport de force n'est pas vraiment en votre faveur... à moins que vous ne proposiez de sérieux atouts et des spécialités peu répandues. Cela posé, il n'est pas recommandé de vous

présenter face aux recruteurs comme si vous étiez face à un juge tout-puissant. Pour vous détendre, voici un petit panorama de leurs difficultés...

## ■ L'opérationnel en situation de recrutement

Celui-là ne sera peut-être pas très à l'aise non plus face à vous.

Tous les **recruteurs** ne sont pas des professionnels. Dans de nombreuses entreprises, surtout des PME ou des microstructures, la personne qui vous reçoit en sait autant que vous sur le « non-verbal », « l'analyse transactionnelle » et autres savantes techniques pour déceler la vérité-vraie-de-votre-moi-profound. Le recrutement représente une part infime de ses responsabilités et son choix définitif repose encore essentiellement sur le *feeling*.

**recruteurs**

Mettons-nous à leur place à présent. Qu'y a-t-il derrière les recruteurs ? Quelle est leur mission ?

« Je trouve ça très dur, reconnaît cette directrice de clientèle dans une PME (450 salariés). J'ai beaucoup d'autres choses à faire et parfois je ne suis pas très disponible... ce n'est pas bon pour le jugement ! Alors je m'oblige à être en forme, à être positive pour éviter des erreurs, mais je ne suis pas très bien organisée et je fonctionne trop au *feeling*. Et puis, les gens masquent beaucoup et je me fais avoir ! » Elle évalue à 25 % le taux d'échec des recrutements. « Une mauvaise évaluation des profils et l'incapacité, chez 70 % des directeurs de magasin, à intégrer des jeunes en sont les grands responsables. Nous avons privilégié jusqu'ici les fonctions directement productives liées au développement de l'entreprise. Nous commençons à nous intéresser aux hommes et à la gestion des carrières », poursuit-elle.

## ■ La peur de l'erreur

Elle existe chez la plupart des recruteurs. En effet, elle a un coût financier et humain trop élevé pour la prendre à la légère. Évincer un salarié au cours de sa période d'essai ne réjouit personne. Toute la procédure de recrutement doit être reprise de zéro : plongée dans le vivier des candidatures spontanées de l'entreprise, nouvelle insertion d'une annonce dans la presse toujours coûteuse, nouveaux entretiens, nouveaux doutes, nouvelle période de formation... Tout cela représente, en effet, un coût pour l'entreprise qu'elle ne peut se permettre d'assumer vainement tous les trois mois. Humainement, c'est

une perturbation dans l'équipe concernée, un désaveu pour les personnes chargées du recrutement et une catastrophe pour la nouvelle recrue qui se voit rejetée. « Une erreur, c'est ennuyeux pour nous, reconnaissent les recruteurs qui ont aussi des chefs attendant d'eux les bons choix, mais pour un jeune qui débute, c'est très grave de commencer sa vie professionnelle sur un échec. »

### ■ Des missions difficiles

Parfois, lors d'un entretien, vous partagerez avec votre interlocuteur l'inquiétude de ne pas trouver votre bonheur! En effet, certaines missions exigent de sa part beaucoup de persévérance pour déceler la perle rare!

**Créneaux porteurs.** Le meilleur exemple et le plus récent fut celui de l'explosion d'Internet, de la nouvelle économie : les entreprises, les cabinets et les SSII s'arrachaient tout jeune plus ou moins diplômé en informatique. En ces périodes fastes, le jeune diplômé bénéficie d'un bon rapport de force... Si la situation n'est plus aussi idyllique, le marché reste toutefois tendu donc favorable pour les informaticiens, mais aussi dans les secteurs du bâtiment, de la distribution et de la restauration où les candidats ne couvrent pas les besoins des entreprises.

**Cherche commerciaux, désespérément...** Trouver de bons commerciaux reste difficile. « Nous cherchons surtout à recruter à bac+2 et rencontrons bien des difficultés, reconnaît une responsable du recrutement. 60 % d'entre eux, généralement les meilleurs, décident en effet de continuer leurs études après leur bac+2. Mais ils dévalorisent ainsi leur diplôme et nous, nous ne savons plus quoi faire pour les convaincre d'entrer dans l'entreprise. À bac+4, on retrouve les bac+2 qui ont poursuivi leurs études et qui n'ont aucune envie de commencer par du commercial. Quant aux diplômés des écoles de commerce, ils veulent surtout faire du marketing ou de la communication. » Autre oiseau rare : le germaniste! Les recruteurs s'arrachent les cheveux lorsqu'il s'agit de trouver un ingénieur technico-commercial qui parle anglais et allemand. L'anglais, c'est bien, mais pour parler avec des Allemands (l'Allemagne demeure, malgré la suprématie anglo-saxonne, un partenaire économique de premier plan pour la France), la langue allemande reste le meilleur vecteur de communication...

**Loin des villes, loin du cœur.** Recruter des jeunes diplômés pour des postes dans de petites villes soulève également des problèmes. « Les jeunes veulent travailler dans des villes où il y a des cinémas, des théâtres, pas dans des endroits “perdus” dont ils ignoraient jusqu’à présent l’existence ! » constate un responsable du département gestion prévisionnelle des ressources humaines. Le recrutement local est aussi très difficile, surtout dans les anciens bassins industriels où l’on trouve trois ou quatre fois moins d’écoles de commerce que dans le reste de la France. »

**Patron à fuir.** Enfin, parmi les missions impossibles, on trouve la recherche d’un collaborateur pour un patron très exigeant, caractériel, et/ou insupportable... « J’ai renoncé et délégué ces missions à un cabinet de recrutement, confié avec un peu d’amertume ce chargé du recrutement. J’ai fait appel aux relations des salariés de l’entreprise, passé des annonces, reçu des dizaines de personnes très bien et ça ne va jamais. Cela traîne depuis six mois et je ne sais plus quoi dire aux candidats. Ces directeurs cherchent un double d’eux-mêmes qu’ils ne pourront justement obtenir qu’après plusieurs années de travail en commun ! »

## LES RECRUTEURS SONT-ILS IRRATIONNELS ?

Faut-il avoir la tête de l’emploi ? Le *feeling* entre le candidat et le recruteur est-il déterminant ? Les critères de recrutement sont-ils injustes et aléatoires ? Là encore, il faut distinguer les pratiques des petites structures de celles des grandes entreprises. Dans une microstructure, le facteur personnel est capital. Lorsqu’un avocat, par exemple, recherche son collaborateur, il cherche des compétences bien sûr, mais aussi quelqu’un sur qui il pourra compter et avec qui il aura plaisir à travailler...

En général, la professionnalisation de la fonction recrutement et donc les efforts destinés à chasser l’irrationnel et la subjectivité sont assez proportionnels à la taille de l’entreprise. « Une part de subjectivité subsiste toujours, reconnaît un recruteur. L’impression que l’on produit est aussi une donnée de la vie quotidienne. Il y a des gens qui laissent des traces et d’autres qui ne vous laissent aucun souvenir. Pour un commercial, il vaut mieux se situer dans la première catégorie : le client aussi est subjectif. »

## ■ La quête de la perfection

Trouver la personne la mieux adaptée possible au poste offert, telle est la mission du responsable du recrutement. Les limites du « pifomètre » apparaissant rapidement, les recruteurs cherchent à rationaliser ce choix pour limiter au minimum les marges d'erreur. Les entreprises multiplient ainsi les entretiens (des candidats rencontrent six à huit personnes avant de se voir éconduits !) pour accumuler des avis différents. Les personnes qui reçoivent les candidats doivent souvent remplir des questionnaires d'évaluation très précis dont les notes et commentaires sont ensuite comparés et analysés. Elles utilisent massivement la graphologie et des tests de toutes sortes pour confirmer les informations recueillies.

## ■ La formation des recruteurs

Les recruteurs en quête d'objectivité s'aperçoivent rapidement que cette attitude n'a rien de naturel, mais qu'elle s'apprend. « Pour faire ce métier, constate un recruteur, il faut porter un grand intérêt aux autres, être capable d'empathie avec son interlocuteur, même dans le vocabulaire utilisé, savoir écouter, prendre des risques... et être très équilibré. En effet, avant tout, il faut apprendre à se connaître, savoir quels sont nos blocages, nos projections, comprendre pourquoi certaines personnes nous inspirent une méfiance ou une sympathie immédiate. C'est cela qui nous permet de gagner en objectivité. »

Vous reconnaîtrez facilement le recruteur qui n'a pas encore réalisé ce travail ! « Parfois, l'entretien dure cinq minutes, lance ce responsable de recrutement. Le candidat entre dans mon bureau et déjà quelque chose ne va pas. Je ne sais pas, sa façon de fermer la porte, de me dire bonjour et de commencer à me raconter sa vie avant que je lui aie posé la moindre question. Sa tête ne me revient pas. » S'il vous arrivait une telle mésaventure, rassurez-vous : cette méthode, incorrecte pour le candidat, donne des résultats catastrophiques pour l'entreprise !

C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises s'adressent à des cabinets pour la **formation** de leurs cadres chargés du

**formation**

**Les candidats sont de mieux en mieux préparés et beaucoup de recruteurs ne savent plus comment procéder.**

**À savoir****Quand la grille d'évaluation remplace le *feeling*...**

Les grandes entreprises ne recrutent pas leurs futurs collaborateurs au hasard. Les postes et les profils sont définis avec précision, les qualités requises recherchées méthodiquement chez chacun des candidats. Pour faciliter la prise de décision finale, chaque personne intervenant dans le processus de recrutement prépare soigneusement l'entretien et note le candidat sur une grille d'évaluation. Exemple...

<b>Formation</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A une bonne formation de base						
Niveau d'anglais						
Maîtrise d'une autre langue						
A eu des expériences pratiques en entreprise (stage, études et responsabilités extrascolaires)						

<b>Potentiel professionnel</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Montre sa capacité d'apprendre et d'intégrer de nouvelles données						
Semblé aimer la précision, l'exactitude et la rigueur						
A du sens pratique, semble méthodique et concret						
Est intellectuellement curieux, a envie d'apprendre						
Démontre une grande capacité de travail						
Est diplomate et persuasif						
Sait écouter, demander conseil et éventuellement rechercher le consensus						
Sait prendre du recul et a une vision globale des événements						

<b>Potentiel professionnel (suite)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Argumente et vend ses idées						
Soigne sa présentation						
A de l'aisance sociale						
<b>Motivation</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A su se renseigner sur le métier						
A eu l'initiative de prendre contact avec l'entreprise						
Sait parler de sa démarche de recherche d'emploi						
Sait décrire concrètement ses attentes à court et à moyen terme						
Montre de l'intérêt et de l'enthousiasme pour le métier et l'entreprise						
Est conscient des contraintes du métier et les accepte						
<b>Caractéristiques personnelles</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Semble fiable et digne de confiance						
A le sens de la communication						
S'intéresse à autrui et est sociable						
A un esprit positif et sait transmettre son enthousiasme						
A le sens de l'humour, est vivant						
N'est pas terne et standard						
Aime le travail en équipe et l'a prouvé						
Est souple et adaptable						
Sait exprimer les problèmes et apporter des solutions						

recrutement. Les attentes de leurs clients sont toujours les mêmes : ils veulent une méthodologie, savoir comment trouver l'adéquation entre un poste et un candidat, comment découvrir sa personnalité, son potentiel et ses vraies motivations. Pendant ces stages de formation, le recruteur commence par se pencher sur sa propre attitude. Filmés, les stagiaires jouent l'entretien d'embauche et observent, chez le candidat fictif, les réactions provoquées par leurs questions, le ton de leur voix et leur attitude : ouverture, repli sur soi, décontraction, agressivité...

Ces formations permettent aussi, dans les entreprises qui embauchent beaucoup de jeunes diplômés chaque année, de s'assurer que chaque chargé de recrutement cherche, chez les candidats, les mêmes caractéristiques avec les mêmes méthodes.

### **■ Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ?**

L'histoire de l'entreprise et de ses dirigeants, ses activités, le secteur dans lequel elle se trouve, façonnent des types de comportement, des méthodes de travail, des relations codifiées avec la hiérarchie, des valeurs communes. La culture d'entreprise est le ciment de l'entreprise, le plus petit dénominateur commun à tous les salariés. Plus ou moins marquée, elle existe cependant dans toutes les sociétés. Au-delà de vos compétences et de vos qualités propres, tous les recruteurs (en cabinet, comme dans l'entreprise) chercheront en vous la capacité à vous adapter et à vous épanouir dans cet environnement. C'est pour eux la meilleure garantie que vous resterez dans l'entreprise le temps nécessaire pour rentabiliser votre formation et que vous y serez performant.

Il s'agit donc là d'un critère déterminant dans la décision d'embauche que la plupart des jeunes diplômés évaluent mal. Ils ont trop souvent le sentiment d'être jugés sur des apparences alors qu'ils sont persuadés de pouvoir s'adapter partout (là ou ailleurs, pourvu qu'on trouve un premier emploi...). Ceux qui se sont égarés dans des stages épouvantables le comprennent sans doute mieux... Mais, pour ceux qui n'ont suivi que des stages passionnants dans des endroits merveilleux où ils se sentaient en profonde harmonie, il se révèle parfois difficile d'imaginer des univers dans lesquels ils seraient décalés.

## **LES RECRUTEURS SONT-ILS INDISCRETS ?**

Quelle est la profession de vos parents ? Avez-vous des frères et sœurs, quel est votre rang de naissance ? Que font-ils dans la vie ? Entretenez-vous de bonnes relations avec eux ? Êtes-vous comblé sentimentalement ? Êtes-vous disponible, ce soir par exemple ? Jusqu'à quel âge avez-vous fait pipi au lit ? Préférez-vous votre père ou votre mère ? Si l'on en croit les récits d'entretiens, certains recruteurs posent des questions très intimes sans rapport évident avec le poste à pourvoir !

### **■ Les contours flous de la vie privée**

Les frontières de la vie privée restent très élastiques selon les recruteurs. Ceux qui exigent mobilité et disponibilité sont gourmands en informations extra-professionnelles : êtes-vous célibataire... vraiment célibataire ? Quelle est la profession du conjoint ? Se déplace-t-il souvent ? Quelle place accordez-vous tous deux à la carrière ? Aurez-vous des enfants ? Quand?...

Cependant, même si les conditions de travail ne présentent pas ces caractéristiques, beaucoup ne comprennent pas comment l'on peut prétendre cerner quelqu'un sans lui poser des questions personnelles. « Tout le monde sait que le milieu dans lequel on a grandi, sa place dans la famille, son histoire et ses conditions de vie actuelles conditionnent une personnalité et un comportement dans une équipe », estiment-ils. Pour d'autres recruteurs, « il suffit de faire parler les candidats sur leurs expériences en cours, en stage et dans leurs activités extra-professionnelles pour en apprendre beaucoup sur eux ».

## **CHERCHENT-ILS À VOUS PIÉGER ?**

C'est le fantasme moyen du jeune diplômé : le recruteur cherche à le piéger et le candidat attend avec angoisse la venue de la question qui va le clouer, muet, sur son fauteuil. Pourtant, la plupart ne vous veulent que du bien. Savourez ces quelques paroles qui vous sont adressées : « Les jeunes, on aurait plutôt envie de les aider ! » ; « Nous, on espère que chaque candidat

**C**hargé d'un rapport sur « les libertés publiques et l'emploi », Gérard Lyon-Caen remet en janvier 1992 un bilan très critique sur les méthodes utilisées en recrutement. Il regrette notamment la présence, dans le dossier de candidature, de questions sans lien avec l'activité professionnelle : la famille, la profession des parents, du conjoint, les maladies et traitements, les loisirs... Il déplore les jugements trop intuitifs, l'utilisation de la vidéo, le manque d'analyse des postes à pourvoir, l'application trop rare des mises en situation professionnelle, la formation insuffisante des utilisateurs de tests, le recours à la graphologie à l'insu des candidats...

**Le 31 décembre 1992**, cinq amendements sont venus enrichir le Code du travail. Ils visent la protection de la vie privée des candidats et des salariés en entreprise; la transparence et la loyauté dans la collecte d'informations concernant les candidats et les salariés; la protection contre le risque de discrimination; une plus grande transparence sur les méthodes et techniques d'aide au recrutement; l'organisation d'une procédure rapide d'enquête en cas d'atteinte aux droits des personnes ou aux libertés individuelles.

**Les possibilités de recours** pour les candidats sont pourtant très limitées. Les questionnaires écrits peuvent se voir mettre un veto par la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés), mais il reste difficile de prouver qu'un refus d'embauche s'appuie sur des réponses données ou non à des questions illégales posées dans le huis clos de l'entretien.

- **CNIL, 8, rue Vivienne, CS 30223, 75083 Paris cedex 3, tél. 01.53.73.22.22, Internet: [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)**

qui entre dans notre bureau sera le bon ! » ; « Le stress du candidat est un parasite pour nous. Nous cherchons au contraire à le mettre à l'aise. » Vous l'avez deviné : le recruteur n'a aucun intérêt à vous agresser. Pour mieux vous connaître, il doit au contraire vous mettre en confiance et vous permettre de parler librement de vous et de vos expériences. Enfin, « vitrine » de l'entreprise, il se fait – normalement – un devoir de bien accueillir les candidats.

## **Le recruteur vous agresse-t-il?**

Le recruteur vous bouscule un peu, il fait monter la pression, revient sans cesse sur un épisode et vous commencez à vous sentir « stressé ». Plusieurs cas de figure peuvent se présenter.

**1. Le recruteur vous teste.** Il cherche à déceler chez vous des comportements, des réactions face à des situations que vous risquez de rencontrer dans votre future activité professionnelle (voir la troisième partie « Le recruteur en quête d'infos »).

**2. Vous vous êtes piégé tout seul en mentant** (on vous l'avait pourtant fortement déconseillé !) et il cherche vraiment à vous coincer.

**3. Vous êtes trop flou et il cherche à en savoir plus pour ne pas vous juger sur des suppositions.** Si vous vous sentez piégé, c'est qu'il a mis le doigt sur un point sensible, souvent sans le vouloir. Ce n'est pas nécessairement lui qui est « vicieux », mais peut-être vous qui êtes mal préparé (reportez-vous à la quatrième partie « Se préparer à l'entretien »).

**4. Votre interlocuteur est d'une humeur de chien.** Bien sûr, cela ne fait pas très professionnel, mais ils l'avouent : « Le recruteur est un être de chair et de sang. » Même s'il essaie de mettre à l'aise les candidats, il peut être fatigué (il couve une grippe, ses enfants l'ont réveillé 12 fois, il arrive tout droit de Tokyo...), soucieux (son patron ou un client lui fait des misères), énervé (avouez qu'avec autant de problèmes vous le seriez aussi...). « Évidemment, c'est moins agréable pour le candidat, mais cela n'influe pas sur le jugement qui sera porté », précisent-ils.

**5. Vous êtes tombé sur un indélicat.** Il ignore la loi et la pudeur. Maître dans son service ou dans son entreprise, il laisse libre cours à son imagination : des propos déstabilisants aux questions indiscrettes en passant par des invitations à dîner, l'éventail des abus de pouvoir est large. « Le DRH d'une entreprise faisait attendre les candidats trois quarts d'heure dans une salle où ils étaient filmés, se souvient ce consultant. Puis, il faisait appeler un candidat en précisant qu'il devait se dépêcher parce qu'il était en retard. Le candidat devait alors monter quatre étages à pied et arrivait dans le bureau du DRH, à bout de souffle. Cette épreuve m'a toujours paru tout à fait gratuite. »

Rassurez-vous, ce genre de méthode n'est pas une technique de recrutement. Cela tient malheureusement à la personnalité de votre interlocuteur ! Si vous ne la supportez pas une heure, mieux vaut fuir le poste...

## LES RECRUTEURS SONT-ILS CONFORMISTES ?

En entreprise, on vous jure qu'il s'agit là d'un « on-dit » : les entreprises ne sont pas plus racistes, sexistes ou conformistes que votre voisin de palier... Mais, selon le premier rapport annuel de la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité), plus de 45 % des réclamations concernent des discriminations à l'emploi et dans les cabinets de recrutement, les consultants reconnaissent que les critères imposés par leurs clients les laissent parfois rêveurs. La discrimination, lorsqu'elle existe, se manifeste à tous les niveaux.

« Ici, on voit de tout, reconnaît ce conseiller à l'ANPE : des entreprises qui ne veulent pas de femmes ou d'étrangers, des DRH qui ne veulent pas un candidat de la même ethnie qu'eux... par peur de "copinage obligé", d'autres qui recherchent une nationalité particulière parce que ses ressortissants sont réputés travailleurs et dociles, d'autres encore qui nous demandent un candidat Bélier ou de taille 38 ! »

### ■ **La discrimination liée au sexe**

La loi oblige les entreprises à proposer leurs postes à tous les candidats, hommes ou femmes. Autrement dit, le sexe ne doit pas être un critère de recrutement. C'est la raison pour laquelle la mention H/F doit figurer sur les annonces. Sur le terrain, la loi subit quelques aménagements.

L'un des arguments les plus courants concerne un nécessaire équilibre entre les sexes au sein d'une équipe. « La mixité permet une meilleure ambiance dans le travail. Mais aussi 80 % de femmes dans une équipe, c'est 80 % de possibilités d'avoir des congés maternité, des absences... »

Selon l'INSEE (INSEE Première, mars 2002-mars 2004), le taux d'activité des femmes ne cesse de croître : 80 % des femmes âgées de 25 ans à 49 ans travaillent... et, particularité française, elles sont encore 64 % à conserver une

## À savoir Justine et les deux indélicats

Justine vient de passer deux entretiens qui l'ont un peu décontenancée! L'un a porté sur ses origines polonaises et son interlocuteur lui a demandé si les Polonais avaient un caractère aussi excessif que celui des Russes, il désirait aussi savoir pourquoi elle avait francisé son prénom, et lui a reproché son accent (ourtant imperceptible!). L'autre s'est déroulé sur un mode plutôt sexiste. Reçue dans une petite agence immobilière composée uniquement d'hommes, elle a dû subir les coups de fil répétés de son interlocuteur et les va-et-vient des autres salariés qui venaient lui demander quels films elle aimait (des films d'horreur avec plein de sang dedans?) ou la gratifier de leur réflexion collective : « Là, maintenant, elle a l'air plutôt gentille, mais est-ce que ça va durer? »

activité professionnelle avec trois enfants dont 30 % à temps complet. Un effort mal récompensé pour beaucoup d'entre elles, puisque tous les indicateurs de comparaison entre les hommes et les femmes les donnent perdantes.

**L'activité professionnelle.** 8,5 % des femmes occupent un emploi à temps partiel alors qu'elles souhaiteraient travailler davantage, contre seulement 2 % des hommes. Ce temps partiel est rarement choisi. Il est pour la plupart d'entre elles synonyme de précarité. 60 % des femmes exercent 30 % des métiers existants.

**Le salaire.** L'écart de salaire entre hommes et femmes est de près de 20 % si l'on considère l'ensemble des salariés, et de près de 25 % pour les cadres. Et une dirigeante de société gagne un tiers de moins que son homologue masculin.

**Le niveau de responsabilité.** Dans les entreprises privées, les femmes ne représentent que 24 % des cadres (contre 19 % en 1991), dans le public, 14 % des femmes occupent des emplois de direction (contre 9 % en 1991). Enfin, moins de deux dirigeants sur dix sont des dirigeantes. Peut mieux faire, donc...

### ■ La discrimination liée à l'origine

Les entreprises ne constituent pas un *no man's land* social : celui qui nourrit des préjugés à la ville ne les quitte pas pour travailler. La « raison d'entreprise »

**Entreprises : « Je discrimine,  
mais je me soigne »**

Entre les opérations de *testing* et les crises dans les banlieues, « l'entre-soi » pratiqué par les entreprises commençait à nuire à l'image. Une charte de la diversité dans l'entreprise a été élaborée et signée en 2004 par 35 entreprises. Aujourd'hui, elles sont plus de 1000 à l'avoir signée. Vous pouvez retrouver l'intégralité de la charte et la liste des entreprises précurseurs, sur le site du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, [www.social.gouv.fr](http://www.social.gouv.fr)

« En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française, et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats. »

est la plus fréquemment invoquée : « Nous, nous ne sommes pas racistes, mais les clients... » La couleur de la peau n'est pas toujours le seul objet de discrimination. Certaines entreprises se montrent très attachées au produit made in France – « Le jeune homme que vous m'avez envoyé est parfait... il y a juste ce petit accent allemand... » – ou très méfiantes vis-à-vis des salariés originaires du département voisin, et « qui ne fonctionnent pas comme nous ».

**L**e premier baromètre des discriminations à l'embauche\*, sorti en novembre 2006, évalue les facteurs de discrimination en utilisant des candidats factices : l'âge; le sexe et le nombre d'enfants; l'origine; le handicap; l'apparence physique. Le candidat de référence est un homme de 28-30 ans, « français de souche », par son nom et prénom, sans photo. 6461 CV ont été envoyés en réponse à 1340 offres d'emplois de tous niveaux, dans des entreprises de tailles différentes, des régions et secteurs d'activités différents. Au palmarès des discriminations, « *the winner is...* » :

- Un candidat de 48-50 ans reçoit trois fois moins de réponses positives que le candidat âgé de 28-30 ans. C'est dans les grandes entreprises que la discrimination par l'âge est la plus importante.
- Un candidat au patronyme maghrébin (sans photo) reçoit lui aussi trois fois moins de réponses que le candidat de référence, surtout pour les postes de cadre (près de six fois moins de réponses positives). C'est dans les PME de 20 à 200 salariés que la discrimination est la plus forte d'une façon générale, et en particulier celle liée à l'origine.
- Un candidat en situation de handicap (reconnu COTOREP) a deux fois moins de chances de décrocher un entretien d'embauche. Résultats particulièrement mauvais dans les emplois en contact avec la clientèle. Surtout en PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur).
- Une femme de 32 ans mariée et ayant 3 enfants a 37 % de chances en moins d'être convoquée à un entretien d'embauche. Discriminant surtout pour les emplois d'ouvriers. Moindre en région parisienne.
- Un candidat au physique disgracieux a 29 % de chances en moins d'être convoqué à un entretien d'embauche. L'apparence physique compte surtout pour les professions intermédiaires et les employés (métiers de la vente) en diminuant par deux les chances de décrocher un entretien. Discriminant surtout en région parisienne.

\* Baromètre Adia. *Observatoire des discriminations, novembre 2006.*

Sujet longtemps tabou, la discrimination liée à la couleur de la peau, à l'origine, ou même à l'adresse est enfin apparue au grand jour grâce à la pratique du *testing* qui s'est considérablement développée ces dernières années,

prouvant ce que chacun savait déjà : pour trouver plus facilement du travail, à diplôme égal, mieux vaut être un homme, blanc, jeune, valide et habiter dans un quartier pas trop mal réputé (voir l'encadré de la page précédente).

### ■ Qui se ressemble s'assemble

Telle pourrait être la maxime de nombreuses entreprises ! Dans les grandes entreprises qui ont une longue tradition, on a en effet souvent tendance à recruter des profils types, uniformisés. Dans certaines PME, c'est l'image du patron qui donne le ton. Il est dynamique et ne supporte que les gens dynamiques. Donc, on n'embauche que des personnes dynamiques, y compris à des postes où ils s'y ennient ! Le diplôme, évidemment, reste l'objet de tous les préjugés. C'est en effet devenu un lieu commun (mais jamais contredit) de noter que la France lui accorde une place démesurée... même après vingt ans de carrière. Le sentiment d'appartenance au même corps social rapproche les anciens d'une école et développe les phénomènes de cooptation.

L'article du sociologue Gilles Lazuech sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce paru dans le numéro 69 de *Formation Emploi* (2000) tente de répondre à cette question : « Qu'est-ce qui, à diplôme égal, a fait la différence entre celui qui est embauché et celui qui ne l'est pas ? » Il rappelle les éléments importants du CV (formation adéquate, missions et durée des stages en entreprise et participation à la vie associative de leur école), les **qualités idéales** recherchées et enfin la personnalité du candidat, en particulier son aisance et sa faculté à se projeter dans l'avenir... deux caractéristiques que l'on retrouve surtout chez les candidats de milieu aisé.

**qualités idéales**  
La subjectivité du recruteur l'amène à favoriser inconsciemment des jeunes issus du même milieu que lui.

# L'entretien sous toutes ses formes

**L**es entretiens d'embauche ne se déroulent pas tous de la même façon. Le grand classique reste le face-à-face entre un candidat et un recruteur. Mais vous pourrez rencontrer d'autres cas de figure. Nous vous présentons les situations les plus fréquentes.

## L'ENTRETIEN EN FACE-À-FACE

Quel que soit le processus de sélection de l'entreprise, vous n'échapperez pas à un face-à-face. Il s'agit là d'ailleurs de la situation la moins intimidante. Votre interlocuteur – le plus souvent un responsable du recrutement, d'un service ou un consultant – vous recevra dans son bureau ou dans une pièce prévue à cet effet. Vous vous installerez de part et d'autre de son bureau ou dans un coin salon autour d'une table basse. Les recruteurs trouvent cette formule plus conviviale... mais elle déstabilise souvent les jeunes qui ne savent plus quoi faire de leurs jambes et de leurs mains ! L'entretien dure généralement entre une heure et une heure et demie, parfois moins si le poste et l'entreprise ont été présentés collectivement auparavant.

## L'ENTRETIEN-MARATHON

- 9h00.** Arrivée dans l'entreprise. Réunion de présentation collective.
- 10h30.** Premier entretien individuel avec un responsable du recrutement.
- 11h30.** Deuxième entretien, avec un responsable hiérarchique (n+1).
- 12h30.** Vous soufflez.
- 14h00.** Troisième entretien, avec le n+2.
- 15h00.** Vous rentrez chez vous, généralement épuisé.

Vous pouvez rencontrer ces entretiens successifs dans de grandes entreprises où le processus de recrutement a été défini ainsi, mais aussi dans des structures



Comme nous l'avons vu plus haut, un entretien dure en moyenne entre une heure et une heure et demie. Mais cette durée ne préjuge en rien du résultat final (des candidats ont écouté des recruteurs pendant trois heures sans obtenir de poste!).

En revanche, un premier entretien dans l'entreprise qui ne dépasserait pas le quart d'heure signifie deux choses : soit le recruteur n'est pas professionnel (il vient de se rendre compte que vous êtes débutant ou que vous parlez trois langues, mais justement pas celle qu'il souhaite : il aurait dû mieux lire votre CV et ne pas vous convoquer), soit quelque chose dans votre attitude ou votre présentation a pu lui laisser croire que vous vous moquiez du poste comme de l'entreprise.

plus réduites où l'itinéraire du candidat est moins figé. Vous êtes invité à un entretien avec le responsable du recrutement et l'échange se déroule bien. Il décide de vous présenter tout de suite à un supérieur hiérarchique et vous conduit jusqu'à son bureau. Bien sûr, dans cette chaîne de recruteurs, chacun a des intérêts et objectifs et aucun maillon ne doit être négligé : il faut savoir s'adapter à chacun tout en restant soi-même, ne pas poser de questions basiques si le précédent interlocuteur vient de passer une heure à vous expliquer l'entreprise, ne pas donner d'informations contradictoires... Votre résistance au stress et à la fatigue vous sera particulièrement précieuse !

## FACE À PLUSIEURS INTERLOCUTEURS

Gagner du temps (recueillir plusieurs avis en une heure sur un candidat), comparer des méthodes de travail entre collègues ou former un recruteur débutant : les raisons de vous rencontrer en groupe sont souvent très matérielles. Plus « stressant » que le face-à-face, il exige du candidat une (encore) plus grande concentration. Il vous faudra d'abord bien mémoriser les noms et les fonctions de vos interlocuteurs. S'ils ne se présentent pas spontanément, demandez-leur poliment : vous ne devez pas commencer l'entretien sans savoir exactement qui se trouve en face de vous. Répondez à leurs

## Pratique **À chacun son tour!**

**S**i l'un de vos interlocuteurs vous interrompt pour vous poser une question, dites-lui poliment que vous lui répondrez dès que vous en aurez terminé avec la question précédente. Si vous vous interrompez pour répondre immédiatement à chaque question, elles vont se mettre à fuser dans tous les sens : ne rentrez pas dans ce jeu dont vous sortirez nécessairement perdant !

questions en tenant compte de leurs intérêts probables mais avec la même précision et le même soin quel que soit votre interlocuteur. Lorsque vous répondez à l'un, n'oubliez pas de vous adresser également aux autres. Dans cet exercice, plus encore que dans tout autre, une attitude calme, sincère et naturelle est la seule conseillée : la vigilance ainsi décuplée de votre auditoire ne laissera passer aucune falsification de la réalité !

## L'ENTRETIEN COLLECTIF

Dans le cas présent, vous êtes convoqué avec vos concurrents directs pour une séance collective. Il existe schématiquement deux types d'entretien de groupe : la réunion d'information et l'exercice réellement sélectif.

### ■ **La réunion d'information**

Un cabinet ou une entreprise organise une réunion d'information lorsqu'il/elle a plusieurs postes similaires à pourvoir ou si il/elle a reçu de nombreuses candidatures. Un responsable du recrutement et un opérationnel présentent, généralement devant une dizaine de personnes, l'entreprise, le poste à pourvoir, l'environnement du poste, le salaire, les contrats proposés et les évolutions de carrière possibles. Chaque candidat est invité à poser des questions et à confirmer en fin de séance si les conditions énoncées lui conviennent. Parfois, on demande aux candidats de discuter sur un thème (« le client est roi », par exemple) pendant vingt minutes. Cette réunion n'est pas sélective et tous les candidats présents et encore intéressés seront reçus ensuite en entretien individuel.

**Attitude à proscrire :** trop parler, ne pas écouter les autres, couper la parole, ne rien dire, adopter en début d'exercice une attitude qu'on ne pourra tenir jusqu'à la fin, changer d'avis constamment ou au contraire se montrer imperméable aux arguments des autres, asséner des « mais si/mais non », « c'est ridicule » sans jamais rien prouver...

**Attitude à adopter :** d'abord rester naturel, se montrer à l'écoute des autres, exposer son point de vue par des exemples, progresser en tenant compte des arguments des autres, s'exprimer clairement, avec précision, rester calme... ce qui n'exclut pas la passion dans l'échange. Un lieu commun veut que le commercial soit agressif, mais cela ne signifie pas écraser le nez du client récalcitrant. Un bon commercial doit d'abord savoir écouter pour bien comprendre les besoins (avérés ou non) de son interlocuteur, puis les traduire en solutions avant d'entamer la phase de négociations où de solides arguments se révéleront plus déterminants que la force !

« Cependant, remarquent les recruteurs, on commence à se faire une petite idée sur chacun des candidats. On note l'intérêt pour l'entreprise et pour le poste, le niveau d'élocution et la pertinence des interventions, le comportement en groupe. » Les détails que retiendront les recruteurs dépendent entièrement des critères des postes : ce qui peut choquer dans une entreprise peut ainsi au contraire paraître comme un point positif dans une autre. Restez naturel mais, comme ces réunions précédent souvent la sélection de commerciaux, il vaut mieux ne pas se montrer trop timide, éviter de lever la main – comme à l'école – pour prendre la parole, ou de s'excuser de déranger quand on a une question à poser. D'une façon générale, soyez vigilant et attentif à votre comportement dès que vous avez posé le premier pied dans l'entreprise.

### L'entretien sélectif

En revanche, certains entretiens collectifs s'intègrent clairement dans le processus de sélection : à leur terme, deux ou trois personnes seulement poursuivront le parcours qui doit les mener à l'embauche. Une dizaine de

candidats débattent sur un sujet ou encore essaient de vendre quelque chose aux autres ou à un observateur neutre. Cette technique est très utilisée pour le recrutement de jeunes commerciaux dont on cherche à découvrir la personnalité et les dispositions pour cette profession. L'atmosphère n'y reste pas toujours très sereine. Le tour de table de présentation peut se révéler déstabilisateur : certains candidats arrivent bardés de diplômes, d'autres affichent une insolente confiance en eux. Mieux vaut se préparer à ces éventualités pour ne pas se laisser impressionner et partir battu. L'exercice lui-même peut donner lieu à des échanges un peu vifs entre les candidats. « Certains jeunes diplômés qui cherchent du travail depuis plus de six mois sont prêts à tout et se montrent parfois agressifs », témoigne une responsable de recrutement. Cependant, la curée n'est pas l'objectif de cet exercice. Les recruteurs ont défini des caractéristiques comportementales indispensables à l'exercice du poste à pourvoir : le charisme, la capacité d'écoute, la passion, l'empathie...

## L'ENTRETIEN AU RESTAURANT

Il peut arriver que l'entretien se déroule au restaurant, pour des raisons matérielles – le recruteur dispose de peu de temps et vous convie au self de l'entreprise – ou pour des raisons tactiques – il s'agit d'une étape dans l'itinéraire du candidat. « Le déjeuner constitue le quatrième et dernier entretien, explique le responsable du recrutement d'un grand cabinet d'audit. Cela permet de mettre le candidat dans un contexte moins solennel. Si dans la matinée il a été très intimidé par un manager, là, il doit se révéler. Les critères de personnalité sont très importants : a-t-on envie de travailler avec cette personne ? Certains se laissent aller à beaucoup de familiarité, à des commentaires critiques sur notre cabinet ou encore racontent leurs expériences dans d'autres cabinets... alors que dans ce métier nous sommes astreints au secret professionnel ! »

Vous devez donc rester concentré sur ce que vous dites, bien sûr, mais également sur vos objectifs. Pour cela, quelques conseils : préparez cet entretien comme les autres, prévoyez quelques questions et munissez-vous d'un petit carnet sur lequel vous pourrez le cas échéant jeter un coup d'œil pour vérifier que vous n'oubliez aucune question ou noter discrètement deux ou

trois détails. Choisissez votre plat avec soin, bannissez tout ce qui pourrait vous mettre dans une situation inconfortable (fruits de mer, escargots, etc.) et alignez votre comportement sur celui de votre interlocuteur (ne vous « gavez » pas seul, mais ne le laissez pas non plus manger seul entrée et dessert, pendant que vous touchez à peine une salade verte). Si votre interlocuteur commande du vin, vous pouvez l'accompagner pour ne pas « casser l'ambiance » d'un repas qu'il souhaite peut-être convivial, mais vous aurez intérêt à y tremper symboliquement vos lèvres, surtout si vous n'avez pas pour habitude de boire le midi... Il va de soi que, même en zone fumeurs, vous n'allumerez pas de cigarette en présence de votre interlocuteur. Enfin, malgré le stress que vous pourriez ressentir en pareille situation, comportez-vous correctement avec le personnel du restaurant : poli, souriant, avenant.

## L'ENTRETIEN AU TÉLÉPHONE

Il présente rarement la forme d'un entretien officiel. Le cabinet ou l'entreprise vous joint par téléphone pour vous demander des précisions sur votre dossier de candidature, bavarder un peu avec vous et éventuellement vous fixer un rendez-vous. Il s'agit souvent d'une présélection. Si l'entreprise recherche des gens très performants au téléphone, elle trouve ainsi le moyen le plus sûr d'éliminer rapidement les candidats qui s'expriment mal, qui ont une voix désagréable, un ton déprimant et une motivation fragile. Si la maîtrise de l'anglais, par exemple, constitue un élément indispensable, un petit test peut également avoir lieu par téléphone. Moralité : en période de recherche d'emploi, évitez de rugir en décrochant votre téléphone même si on vous sort de la douche... ou du lit.

Mais même si vous répondez toujours avec élégance au téléphone, ce premier contact peut vous déstabiliser. Si votre interlocuteur se contente de vous proposer un rendez-vous, c'est assez simple, même si parfois il vous faudra produire un gros effort de concentration parce que vous ne vous souvenez pas très bien de quelle annonce ou de quelle entreprise il s'agit... Il peut aussi arriver qu'au-delà de quelques questions de vérification (« vous avez donc bien obtenu votre diplôme de XX en juin dernier », « vous avez bien travaillé dans tel environnement », « vous parlez bien anglais et allemand ? », etc.), votre interlocuteur commence à vous poser des questions qui vous



Comme chacun le sait, le temps, c'est de l'argent. Convoyer, puis passer une heure en entretien avec un candidat qui ne convient pas, c'est une perte de temps et d'argent pour un cabinet de recrutement.

**Vérifications d'usage.** C'est pourquoi, Lionel Deshors, consultant chez CCLD recrutement Lyon appelle systématiquement les candidats dont il a retenu les dossiers. « Pour moi, c'est très important, je valide des éléments objectifs et plus subjectifs. Les premiers sont aisés à vérifier : le candidat a-t-il bien le permis et un véhicule, quelle est sa mobilité géographique, quelles sont ses prétentions salariales, etc. J'essaie ensuite de cerner ses motivations pour le poste, de comprendre ses objectifs à moyen et long terme ».

**Première impression.** La discussion dure en général entre quinze et trente minutes. Si le candidat est occupé, il ne lui en tient pas rigueur. « La disponibilité immédiate n'est pas déterminante ! Ce qui peut l'être en revanche, c'est la façon dont il me reçoit et dont il va me proposer de remettre la discussion à un autre moment ! S'il s'agit d'un commercial, il est important qu'il fasse bonne impression. » 25 % des candidats appelés seront finalement convoqués en entretien.

engagent davantage. C'est là que l'affaire se corse : il vous a appelé sur votre téléphone portable, vous êtes au café avec des amis, dans le bus, ou chez vous, concentré sur toute autre chose et vous n'êtes absolument pas prêt à subir l'entretien à brûle-pourpoint. Conseil d'un coach qui accompagne les cadres dans leur recherche d'emploi : s'excuser de ne pouvoir rester davantage au téléphone, parce que vous allez entrer sous un tunnel, votre batterie est à plat, vous entrez en rendez-vous, bref, gagner du temps et obtenir de le rappeler dans une heure ou deux, le temps de reprendre le dossier de sa candidature et se concentrer sur l'entretien.

## LES FORMES DU DIALOGUE

En théorie, l'entretien peut être directif, non directif ou semi-directif. C'est la dernière forme qui est la plus courante.



Responsable des ressources humaines pour Champion dans la région Rhône-Alpes, Thomas Vilcot reçoit chaque année 2300 candidatures, convoque 500 personnes en entretien (dont 200 jeunes diplômés) pour 70 embauches concernant des postes de directeur de magasin (bac+4, bac+5) et des managers de rayon (bac+2, bac+3). Il s'efforce de travailler dans une transparence totale et explique dès le début de l'entretien le déroulement de cette rencontre qui dure en moyenne une heure.

**Partie 1. Le candidat.** « Je commence toujours par me présenter au candidat, indiquer ma fonction et lui parler brièvement de mon parcours. Je lui explique où il est et qui travaillent dans les locaux où je le reçois, puis je lui présente la structure de notre entretien. » Cette introduction dure de quatre à cinq minutes. « Je laisse ensuite le candidat se présenter, raconter son parcours, ses études, ses stages, pendant sept à huit minutes en m'efforçant de ne pas l'interrompre. La principale difficulté, c'est de parler clairement de soi, de façon structurée, synthétique. » Thomas Vilcot aborde ensuite la question de la recherche d'emploi : depuis quand le candidat cherche-t-il ? Comment s'y prend-il ? A-t-il déjà passé des entretiens ? A-t-il déjà des propositions ? Chez qui a-t-il postulé et pourquoi chez Champion ? « J'attends qu'il soit clair par rapport à son parcours : s'il me dit qu'il a postulé chez Casino, je comprends ; s'il me parle de banque et d'assurance, là, je commence à me poser des questions sur sa motivation. » Enfin, Thomas Vilcot pose des questions plus précises sur la personnalité du candidat, ses points forts, ses points de progrès, son projet professionnel, etc. « Comme ils ont du mal à parler d'eux, je demande aux candidats de décrire leurs expériences pour justifier leurs qualités, sinon ils ont tendance à dire des banalités. Mais le plus rédhibitoire, c'est ceux qui ne se sont jamais posé ces questions et qui ne se connaissent pas. »

**Partie 2. L'entreprise, le métier.** « Je questionne le candidat sur sa vision du métier, car il ne faut pas qu'il y ait de malentendu, je vérifie qu'il a bien vu toutes les facettes du poste. Par exemple, s'il s'étonne de devoir travailler le samedi et les jours fériés dans la distribution, je vais devoir l'interpeller là-dessus ».

**Partie 3. Les questions du candidat.** « C'est le moment de poser toutes les questions sur le poste, la formation, le salaire. Il n'y a pas de tabou, les jeunes diplômés sont rémunérés selon une grille et je leur explique le système en toute transparence. »

**L'entretien directif** consiste en un jeu de questions/réponses mené par le recruteur qui ne laisse aucune initiative au candidat. Celui-ci pourra l'interroger en fin d'entretien sur des aspects du poste ou de l'entreprise qui n'auraient pas été abordés.

**L'entretien non directif** laisse le candidat libre de s'exprimer. L'embarrassante question « Parlez-moi de vous » en est la forme la plus courante. Le recruteur n'intervient que pour amener le candidat à préciser un détail. Le danger, pour le candidat, c'est de se perdre dans un flot de paroles sans se préoccuper de ce qui peut intéresser le recruteur. Demandez-vous, en guettant les éventuelles réactions de votre interlocuteur, si vous n'êtes pas un peu long sur un sujet, si votre discours est clair. En décrivant votre parcours, vos études et vos stages, mettez-vous en scène : quel genre d'étudiant ou de stagiaire étiez-vous ? Quelle est votre ouverture sur le monde, en particulier celui de l'entreprise?... (voir le chapitre « Les mises en situation », page 86).

**L'entretien semi-directif** mêle les deux techniques. Il s'agit, en réalité, de la forme de dialogue la plus courante. La forme non directive est souvent utilisée pour commencer l'entretien. Le recruteur invite le candidat à se présenter (qui est-il ? que sait-il ? que veut-il ?) avant de lui décrire le poste. « Cela évite qu'il décrive ses compétences et la fonction de ses rêves en répétant ce qu'on vient de lui dire sur le poste et l'entreprise », précisent les recruteurs. Elle permet également d'obtenir des informations sur la **personnalité** du candidat. Mais pour garder le contrôle du dialogue, le recruteur a recours à la forme directive. Il pose alors des questions précises pour lesquelles il attend des réponses précises, argumentées.

Le recruteur évalue, au-delà des mots, la façon dont le discours est organisé, le recul par rapport à des événements, l'analyse et les enseignements tirés des échecs...



# Le recruteur en quête d'infos

**V**ous avez répondu à une annonce ou envoyé une candidature spontanée. Votre profil a éveillé un intérêt que le recruteur va désormais chercher à confirmer. Sa première mission consiste à vérifier la justesse des informations que vous lui avez communiquées : votre niveau d'anglais est-il si performant ? Êtes-vous aussi dynamique que vous le prétendez ? Ensuite, il va évaluer votre personnalité et votre potentiel et les confronter avec les exigences du poste. En effet, le recruteur ne recherche pas un candidat génial dans l'absolu. Il cherche, comme dans l'agencement d'un puzzle, la pièce dont les contours vont parfaitement s'insérer dans l'espace vacant.

Dans le recrutement d'un jeune diplômé, la personnalité joue un rôle particulièrement déterminant : l'entreprise parie sur un potentiel et non sur des compétences professionnelles validées par l'expérience. Tous les efforts du recruteur tendent donc vers cet objectif : limiter les risques inhérents à tous les paris.

## Sommaire

page 70

L'arrivée dans  
l'entreprise

page 75

Le sens  
du dialogue

page 86

Les mises  
en situation

# L'arrivée dans l'entreprise

**N**e considérez pas l'entrée dans le bureau du recruteur comme le début du processus de recrutement. Il a commencé avec la sélection sur dossier de candidature (CV, lettre de motivation, photo...), s'est peut-être poursuivi par un petit entretien téléphonique. Dès votre entrée dans l'entreprise, vous êtes candidat.

## L'HEURE, C'EST L'HEURE !

Arriver en retard à un entretien vous paraît impensable ? Eh bien pourtant, cela arrive souvent et agace beaucoup les recruteurs. Arriver à l'heure suppose de tout prévoir : les embouteillages, l'incident de métro, la rue difficile à trouver. Si vous êtes vraiment coincé, débrouillez-vous pour téléphoner et prévenir de votre retard.

Signe de respect, la ponctualité vous évitera également d'arriver essoufflé à votre rendez-vous. Dix minutes d'avance vous permettront de vous détendre, d'observer les lieux, le comportement des gens entre eux...

Notez ces détails comme des indices, non comme des vérités définitives : une ambiance détendue ne vous autorise en aucun cas une quelconque familiarité avec les personnes qui vous reçoivent. Pendant cette attente, montrez-vous aimable avec tout le monde.

## LE RECRUTEUR EST EN RETARD

Les petits guides de l'entretien remis aux chargés de recrutement des grandes entreprises recommandent à leurs destinataires de témoigner du respect qu'ils portent à chaque candidat en le recevant à l'heure. Cependant, un décalage involontaire dans leurs agendas peut les retarder.

Dans certaines entreprises, le retard du recruteur révélera une organisation moins rigoureuse, mais n'aura pas d'autre signification. En revanche, il arrive que cette attente soit provoquée pour tester votre comportement. « Nous travaillons ici dans une atmosphère très bruyante, explique cette **attendre** responsable du recrutement. Je laisse toujours, volontairement, les candidats **attendre** dix ou quinze minutes dans le hall d'entrée. Ils ont ainsi une idée très précise des conditions de travail : la musique, les allées et venues, les téléphones... Si je leur demandais s'ils sont capables de travailler dans le bruit, ils me répondraient nécessairement oui, alors je les mets en situation et j'observe leurs réactions : en effet, aucun ne manque de m'en parler au cours de l'entretien ! C'est particulièrement important quand je recrute des gens qui traditionnellement travaillent au calme, comme les comptables ou les juristes. »

**On vous fait attendre ?  
Prudence ! on est peut-être en train de vous tester.**

Un autre recruteur fait systématiquement attendre les candidats trois quarts d'heure dans une petite salle d'attente surchauffée et observe ensuite leur état et leurs remarques pendant l'entretien. Sadisme ? Non, il recrute des visiteurs médicaux, des professionnels qui passent leur vie dans les salles d'attente surchauffées des médecins ! Si cette épreuve vous met à bout de nerfs ou vous ôte toute énergie, vous n'êtes pas apte à exercer cette activité !

Volontaire ou non, cette attente ne doit pas vous démobiliser et encore moins vous conduire à agresser l'hôtesse d'accueil. Plongez-vous dans les journaux et documents souvent mis à votre disposition dans la salle d'attente.

## LE PREMIER CONTACT

Ces fameuses premières minutes sont-elles déterminantes ? Comme vous, le recruteur aura immédiatement une première impression : il est souriant ou plutôt sombre ; il a l'air détendu ou au contraire complètement coincé ; il a l'air timide ou trop sûr de lui ; sa poignée de mains est molle, moite (essuyez-vous les mains avant...), ferme, broyeuse...

« Il faut voir si le candidat évolue au cours de l'entretien. Un jour, j'ai reçu une jeune fille qui trahissait une grande émotivité par des rougeurs au cou, se

souvent Michèle Rudloff, consultante à la CEGOS (groupe international de formation, conseil, recrutement). Si j'avais suivi ma première **impression**, je l'aurais titillée là-dessus, l'aurais bloquée et je ne me serais jamais aperçue qu'elle était capable d'affirmer ses idées et sa personnalité. » D'autres, moins exigeants sur leurs méthodes, vous auront peut-être jugé à l'instant même où vous entrerez dans la pièce.

Vous ne connaîtrez jamais les éventuelles petites manies de votre futur interlocuteur. Rester naturel en respectant quelques règles permet toutefois de ne pas provoquer un rejet immédiat.

**Le travail du recruteur professionnel consiste à évacuer cette première impression pour recueillir des informations plus objectives.**

## TENUE CORRECTE EXIGÉE

On n'insiste jamais assez sur les effets désastreux d'un mauvais *look*. « C'est incroyable, s'étonnent les recruteurs, on les prévient dans tous les guides, mais on voit encore des jeunes diplômés qui se présentent à leur premier entretien d'embauche en **jean et polo**. » Vous pensez peut-être que l'habit ne fait pas le moine et ne comprenez pas l'importance accordée à l'enveloppe extérieure de votre personnalité. En fait, pour les recruteurs, cette attitude témoigne surtout d'un manque de maturité. « Ce n'est nullement une preuve d'anticonformisme, précisent-ils. Ils s'habillent ainsi car dans leur univers étudiant, leurs amis s'habillent ainsi. Donc, ils se conforment à un modèle : si'ils venaient en costume à l'université, ils seraient décalés. Lorsqu'ils se présentent dans l'entreprise, ils changent d'univers et doivent donc s'adapter à une nouvelle norme. S'ils ne l'acceptent pas, on peut se poser des questions sur leur volonté d'abandonner leur peau d'étudiant pour celle d'un professionnel. »

**jean et polo**

**Immaturité, manque de respect à l'égard d'un environnement professionnel : la négligence vestimentaire ne passe pas.**

Les ingénieurs qui se destinent à travailler dans des bureaux d'études ou tout autre lieu fermé au public n'accordent, semble-t-il, aucune importance à leur apparence. « Ils pourront s'habiller comme ils le veulent ensuite, lâche ce recruteur, mais, le jour de l'entretien, ils doivent se plier à cette exigence. »

**C**haque univers a ses codes vestimentaires qu'il vaut mieux respecter. Certains sont évidents : on ne s'habille pas dans la banque, les assurances, les métiers de conseil et d'une façon générale dans tous les secteurs et missions qui exigent un contact quotidien avec la clientèle, comme dans une agence de graphistes.

Mais n'en faites pas trop non plus, comme cette candidate qui a laissé perplexe deux recruteurs : « Celle-ci est vraiment trop haut de gamme : foulard Hermès, stylo Mont-Blanc, gros bijoux ! Va-t-elle s'adapter à notre clientèle ? Comment va-t-elle se positionner et se conduire quand elle va se retrouver dans une PME "crasseuse" très éloignée de son univers ? »

Si vous hésitez, optez pour une tenue professionnelle sobre : costume-cravate pour les hommes, tenue soignée pour les femmes, mais qui n'est pas forcément un tailleur. Le soin apporté à sa tenue est un signe de motivation et d'adaptation pour les recruteurs. « Lorsqu'un candidat arrive en jean et polo à la séance collective du matin, précise Laurence Dubois, responsable du recrutement pour Unilog management, nous le notons sans considérer qu'il s'agit là d'un élément rédhibitoire si les résultats aux différents tests sont bons. En général, il se sent décalé et se présente en costume cravate à l'entretien individuel. Il arrive qu'il revienne dans la même tenue et nous sommes obligés d'aborder la question. Souvent, il s'excuse et nous explique qu'il n'a pas encore de costume. Ils sont jeunes et nous pouvons comprendre. En revanche, certains nous disent qu'ils souhaitent être recrutés sur leur valeur et non sur leur apparence. Et ce discours pose problème, parce que nous ne voulons pas forcément des jeunes tous formatés, mais quand on se destine à une fonction de conseil, il faut faire preuve de souplesse et d'adaptation. S'il ne peut pas être en accord avec cela, c'est inquiétant pour la suite ».

Cependant, évitez de vous déguiser pour l'occasion ! Les garçons choisiront un costume sobre et les filles un tailleur jupe ou pantalon. Les filles éviteront les minijupes, les shorts et bermudas, les caleçons moulants, les décolletés plongeants et les maquillages appuyés. Dans tous les cas, soyez propre (les ongles, les cheveux, les chaussures...), sobre (« le petit remontant, c'est après », conseille cette responsable du recrutement affligée par les effluves de certains candidats) et à l'aise dans vos vêtements.

## ■ En harmonie avec la culture de l'entreprise

Il existe des codes vestimentaires par profession ou par environnement professionnel. « Sans aller jusqu'à l'uniforme, il y a un style ici, admet Bernard Péröt, directeur associé de KPMG Audit. Les clients attendent de nous une image de solidité, de fiabilité. » On acceptera davantage de fantaisie de votre part si vous postulez un emploi de créatif.

Cependant, méfiez-vous des préjugés car les codes peuvent se croiser. Si vous postulez un emploi d'analyste financier dans un milieu moins austère qu'une banque (la mode, la culture, par exemple), vous devrez refléter ces deux aspects : le sérieux requis pour ce type de fonction, adouci par la petite touche de fantaisie qui va rassurer votre interlocuteur sur votre adaptation au milieu.

## L'INSTALLATION DANS LE BUREAU

Dans la plupart des cas, le recruteur vous accueille en cherchant à vous mettre à l'aise. Certains offrent même un café. Détendez-vous et présentez-vous sobrement – prénom, nom – après votre interlocuteur. S'il est venu vous chercher, laissez-le vous précéder dans le couloir qui mène à son bureau, puis vous inviter à vous asseoir. Si vous avez le choix, préférez une chaise à un fauteuil. **Installez-vous** confortablement (ne restez pas sur le bord de la chaise) légèrement de biais par rapport à votre interlocuteur. Déposez votre sac et votre manteau aux endroits prévus à cet effet, ne les gardez surtout pas sur vos genoux ! Demandez la permission de prendre des notes, si vous le souhaitez. Prenez garde cependant de ne pas envahir le bureau ou l'espace de votre interlocuteur avec vos papiers. Enfin, n'oubliez pas que vous êtes là pour un dialogue et non pour prendre un cours magistral : notez l'essentiel et regardez toujours votre interlocuteur.

### installez-vous

Tout va bien ? Vous êtes concentré, détendu ? Alors, ne gâchez pas tout : éteignez votre portable... avant l'entretien !

# Le sens du dialogue

**V**ous voilà confortablement installé, un bloc-notes sur les genoux ou sur un coin du bureau, tous vos sens en éveil pendant une heure ou plus.

Votre dossier sous les yeux (CV, lettre de motivation, éventuellement dossier de candidature), le recruteur va d'abord chercher à confronter les informations que vous lui avez communiquées avec la réalité qu'il a désormais sous les yeux. Mais vous ne l'intéressez pas dans l'absolu. En vous parlant, en vous écoutant, il a en tête un poste et un profil de candidat correspondant. Il cherche donc des compétences, un potentiel, mais aussi une personnalité qui va s'inscrire parfaitement dans l'environnement du poste. Pour cela, le recruteur va vous poser des questions, étudier vos réponses et surtout la façon dont vous y répondez.

Tous les sujets peuvent être abordés, cependant les plus fréquents restent : les motifs de votre candidature, votre formation, votre profil professionnel, votre avenir professionnel, votre personnalité, votre vie extra-professionnelle, votre famille, votre disponibilité.

## LES QUESTIONS SUR VOTRE MOTIVATION

Peu importe à votre interlocuteur que vous possédiez toutes les qualités du monde s'il ne vous sent pas motivé pour le poste et l'entreprise. Si vous n'êtes pas capable d'exprimer votre motivation, il vous préférera un concurrent moins parfait sur le papier mais plus intéressé et donc prêt à donner le meilleur de lui-même. Sonder la motivation d'un candidat c'est évaluer la satisfaction qu'il pourra tirer de l'exercice de son poste. L'entreprise qui embauche un jeune diplômé parie sur un potentiel. Elle le forme et ne souhaite pas le voir partir au bout de dix-huit mois ou deux ans alors qu'il devient opérationnel et rentable.

« Le problème, souligne Lionel Deshors, consultant chez CCLD Lyon Recrutement, c'est que les jeunes diplômés manquent de motivation dans le sens où ils ne savent pas ce qu'ils veulent faire. Ils ne sont pas convaincus,

## **Pratique      Votre motivation en questions**

- Qu'est-ce qui vous a attiré dans notre annonce ?
- Pourquoi nous avoir adressé une candidature spontanée ?
- Qu'est-ce qui vous attire dans cet emploi ?
- Dans la description du poste que je viens de vous faire, quel point vous motive le plus ?
- Pourquoi aimeriez-vous travailler dans notre société ?
- Pourquoi pensez-vous vous plaire dans ce genre d'emploi ?
- Que connaissez-vous de notre société, de nos produits, de nos marchés, de nos concurrents ?
- Que pensez-vous pouvoir nous apporter ?
- Quelles sont les autres entreprises que vous avez contactées ?
- Quels sont pour vous l'entreprise idéale, l'emploi idéal ?
- Que recherchez-vous dans un emploi ?
- Depuis combien de temps recherchez-vous un emploi ?
- À votre avis, pourquoi n'avez-vous pas encore trouvé ?

donc ils ont du mal à nous convaincre. Ils n'ont pas pris le temps de découvrir ce qui leur plait comme métier, comme secteur. » Postuler tous azimuts donne aussi ce sentiment aux recruteurs. « Quand un jeune diplômé envoie 150 candidatures, comme certains me le disent, je comprends qu'il ne soit pas motivé pour toutes les entreprises contactées, admet Thomas Vilcot, responsable ressources humaines pour Champion Rhône-Alpes. Il faut d'abord réfléchir à son projet, envoyer son CV à dix entreprises qu'on cible en priorité et élargir progressivement. »

## **LES QUESTIONS SUR VOTRE FORMATION**

La discussion sur la formation joue un rôle important dans l'entretien, notamment lorsqu'il s'agit de recruter un jeune diplômé qui n'a pas d'expérience

- Quels diplômes avez-vous obtenus ?
- Ne pensez-vous pas qu'un bac+2 est un peu juste pour le poste visé ?
- Pourquoi avoir choisi cette formation, dans cette université ? Quel matériel avez-vous utilisé ? Quels langages ?
- Pourquoi n'avez-vous pas poursuivi vos études en master ?
- Vous avez un diplôme de niveau bac+5, ne pensez-vous pas que vous pourriez prétendre à un poste supérieur à ce que nous vous offrons ?
- Qu'est-ce qui vous a conduit à choisir votre formation ?
- Pourquoi avoir choisi cette école ?
- Dans quelles matières étiez-vous fort en classe ? Pourquoi ?
- Pensez-vous avoir fait les études que vous étiez le plus capable de faire ?
- Et si c'était à refaire ?
- Vous avez travaillé sous Unix. Êtes-vous intervenu sur l'installation des sites ? Qu'est-ce qui vous a intéressé dans cette expérience ?
- Qu'avez-vous appris dans vos stages ?
- Avez-vous travaillé seul ? Pourquoi avoir choisi ce stage ? Pour quel département de l'entreprise avez-vous travaillé ?
- Parlez-vous des langues étrangères ?
- Avez-vous vécu dans les pays dont vous parlez les langues ?
- Quels journaux étrangers lisez-vous ?
- Quel est votre niveau en anglais ? Vous êtes-vous présenté au TOEFL ? Êtes-vous déjà allé dans un pays anglo-saxon ?

professionnelle hormis celle acquise pendant ses stages. Même si les recruteurs affirment que la personnalité des candidats compte beaucoup, le diplôme et la formation constituent néanmoins un élément déterminant.

Les recruteurs veulent avant tout vérifier avec vous l'exactitude des informations fournies. Ne mentez jamais sur ce chapitre. Dans les secteurs qui les intéressent, les entreprises et cabinets connaissent parfaitement toutes les

écoles, les différentes filières et même le contenu des options : ils les étudient avec attention, suivent leur évolution, participent aux forums étudiants, collectionnent les annuaires d'anciens élèves et peuvent téléphoner au bureau de l'école en cas de doute ! Ils aiment savoir ce qui vous a motivé dans le choix de vos études : une vocation précoce, l'influence de vos parents ou une tradition familiale, un échec dans une autre voie... Ils souhaitent comprendre vos changements d'orientation. Enfin, et surtout, ils veulent savoir ce que vous avez retenu de votre formation et en particulier de vos stages.

### ■ **Quelques gaffes à éviter**

**Ne pas maîtriser son CV.** Se tromper sur les dates, ne plus très bien se rappeler les missions confiées dans l'un de ses stages passe très mal. On vous soupçonnera soit de tricher, soit de sénilité précoce. Ne pas expliquer un « trou » dans son CV paraît également très suspect.

**Mal justifier un changement d'orientation.** Tout le monde a le droit de se tromper et personne ne vous reprochera d'avoir entamé des études de psycho à 18 ans pour finir en droit ou en économie. En revanche, trop de réorientations, des études qui n'en finissent pas donneront de vous l'image d'une personne éternellement insatisfaite qui se cherche encore. Efforcez-vous de trouver un lien logique (la complémentarité ?) dans votre parcours.

**Garder sa casquette d'étudiant.** Adoptez autant que possible une attitude professionnelle lorsque vous parlez de vos études et de vos stages. À moins qu'on ne vous le demande expressément, ne vous lancez pas dans une description exhaustive de vos cours. À partir de ce que vous avez compris du poste, développez les points qui peuvent intéresser votre interlocuteur. Lorsque vous racontez vos stages, ne vous perdez pas en anecdotes : montrez que vous avez bien compris l'entreprise (ses activités, ses marchés, ses concurrents...), puis situez, dans l'organigramme, le service dans lequel vous aviez été affecté. Décrivez alors votre mission en précisant bien ce que vous avez exécuté seul, la façon dont vous vous êtes organisé et les résultats obtenus. Enfin, une analyse fine de ce que ce stage vous a apporté sera bien vue !

**Mentir sur son niveau en langue.** Un mensonge qui ne vous mènera à rien puisque c'est immédiatement vérifiable !

<b>Pratique</b>	<b>Votre projet professionnel en questions</b>
-----------------	--

- Quel genre de poste aimeriez-vous trouver ?
- Que souhaiteriez-vous faire ? Quel est votre objectif ?
- Qu'espériez-vous en contactant notre entreprise ?
- Quelles sont les fonctions pour lesquelles vous vous sentez le plus d'aptitudes et de goûts ? Pourquoi ?
- Souhaiteriez-vous plutôt un poste opérationnel ou fonctionnel ?
- Quels sont, par rapport au poste, vos points forts et vos points faibles ?
- Comment vous voyez-vous à moyen terme ?
- Quel domaine de l'entreprise vous attire le plus ?
- Que rêviez-vous de faire quand vous étiez petit ?
- Comment vous représentez-vous le poste que nous vous proposons ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de ce poste ?
- Comment vous imaginez-vous dans cinq ans ?
- Avez-vous des nouvelles de vos collègues de promotion ? Avez-vous le sentiment que votre recherche d'emploi est plus longue que la leur ? Pensez-vous qu'elle prendrait tout ce temps ?

## LES QUESTIONS SUR VOTRE PROJET PROFESSIONNEL

« Tout est dans le projet ! », jurent les recruteurs. Mais élaborer un projet professionnel pose des problèmes à de nombreux jeunes diplômés. Ils veulent souvent travailler « dans la communication », « à l'international », « dans la culture »... mais leur connaissance de ces différents milieux reste trop floue pour pouvoir définir un projet.

Exprimer clairement un projet professionnel suppose de bien connaître ses aspirations, puis de s'être renseigné sur un secteur, d'avoir cherché les métiers qu'il propose et confronté avec des professionnels sa propre vision de ces métiers. Le candidat qui a vérifié, au cours d'un stage notamment, que le métier par lequel il se sent attiré répond bien à ses attentes rassure le

recruteur. Il y voit une démarche construite qui constitue une grande preuve de maturité et témoigne d'une réelle motivation.

En revanche, lorsqu'on vous demande comment vous vous voyez dans cinq ans, c'est plutôt pour mesurer votre ambition, votre capacité à vous projeter dans l'avenir... N'esquivez pas la question en vous réfugiant derrière la situation du marché de l'emploi : le recruteur connaît cet élément aléatoire.

## LES QUESTIONS SUR VOTRE PERSONNALITÉ

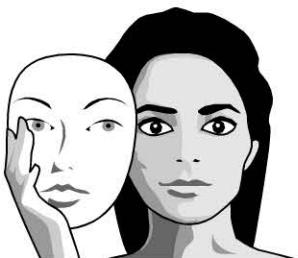
De l'avis de tous les recruteurs, votre personnalité est déterminante. Elle départage deux candidats qui présentent des profils identiques et peut donner la préférence à un candidat un peu moins diplômé. Pour l'entreprise, un diplôme prouve essentiellement que vous avez de la mémoire et de la persévérance, pas que vous serez un bon professionnel!

Cerner votre personnalité, en déduire des comportements professionnels probables occupe donc l'essentiel de l'énergie et de l'attention que vous portez votre interlocuteur. Pour cela, il va vous interroger, écouter vos réponses mais surtout il va vous observer. La façon dont vous réagissez à ses questions, vous exprimez, racontez vos stages, défendez vos idées, choisissez vos exemples donne également des indications très précieuses. Certains comportements s'évaluent mieux à travers votre façon d'être que dans des réponses à des questions fermées.

## QUEL PROFESSIONNEL SEREZ-VOUS ?

Cependant, le recruteur ne cherche pas à connaître tous les détails de votre personnalité, mais les caractéristiques nécessaires à l'exercice du poste à pourvoir. Voici quelques éléments que cherche à déceler le recruteur chez le jeune diplômé.

**Le niveau d'activité.** Tout le monde se dit actif et dynamique. Cependant, dans les faits, il existe réellement des gens curieux de tout qui font des tas de choses et



Parlez-moi de vous... Pourriez-vous vous définir en quelques mots? Faites en quelques phrases un portrait de vous-même • Quelle est votre principale faiblesse? • Quelles sont les expériences qui ont le plus contribué à l'élaboration de votre personnalité? • Vous entendiez-vous bien avec vos camarades d'école, d'université? • Comment vos amis vous voient-ils? Qu'apprécient-ils chez vous?

- Quels sont vos loisirs préférés? • Aimez-vous les responsabilités? • Êtes-vous créatif? • Préférez-vous travailler seul ou en équipe? • Admettez-vous facilement les personnes qui n'ont pas la même formation ou les mêmes intérêts que vous? • Comment réagissez-vous à la critique? • Y a-t-il des gens que vous ne supportez pas dans le travail? • Quelle est pour vous la hiérarchie idéale? Qu'attendez-vous d'une hiérarchie? • Quels chefs d'entreprise connaissez-vous? Citez trois grands patrons que vous admirez. Expliquez pourquoi.

- Comment vous organisez-vous dans le travail? • Aimez-vous les travaux routiniers? • Pouvez-vous travailler sur plusieurs sujets différents en même temps? • Allez-vous jusqu'au bout de ce que vous commencez? • Citez-moi une expérience où vous avez fait preuve d'initiative/de ténacité.

- Comment supportez-vous le stress? Êtes-vous anxieux?

- Êtes-vous plutôt satisfait de vous-même? • Comment prenez-vous vos décisions? • Comment avez-vous financé vos études? • Quel est le dernier livre/film que vous ayez lu/vu?, etc.

n'ont jamais assez de temps libre. Parallèlement à leurs études, ils ont travaillé, pratiqué plusieurs sports, organisé des manifestations au sein de leur école. Chez les hyperactifs, le recruteur évalue aussi la capacité de recul et d'analyse sur l'action. D'autres sont plus rêveurs, plus passifs. Pendant leur stage, ils attendent qu'on leur donne des choses à faire, ne pennent pas d'initiative.

**Le niveau d'autonomie.** Certaines personnes ont besoin d'être encadrées et critiquent l'école qui ne leur propose pas de stages intéressants ; dans une

équipe, ils aiment qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. D'autres ont financé leurs études, trouvé seuls leurs stages, accomplissent une mission en organisant seuls leur travail.

**La capacité à travailler en équipe.** Le candidat raconte sa famille, sa scolarité, son environnement et le recruteur glane des informations. Est-il sociable ? A-t-il beaucoup d'amis ? Est-il bien accepté quand il arrive dans un nouveau groupe ? Accepte-t-il, dans un groupe, que chacun ait un rôle et qu'il n'en soit pas systématiquement le leader ? Quel rôle joue-t-il dans une équipe ? Est-il critique envers les autres ou au contraire bienveillant ? Partage-t-il les informations ou au contraire les garde-t-il pour lui ?

**Le respect et l'acceptation des règles.** Quelle est la relation du candidat aux règles, à la hiérarchie ? Est-il inhibé par la peur d'enfreindre les règles ? N'a-t-il au contraire aucun sens de la contrainte sociale ? La première attitude tue tout sens de l'initiative et de la créativité : rédhibitoire pour un futur responsable de la communication ou du marketing ! La deuxième vous ouvrira difficilement les portes de l'entreprise. Particulièrement rédhibitoire chez les futurs gestionnaires, financiers, comptables qui doivent posséder un grand sens des règles, se montrer méticuleux et soucieux du détail.

**La résistance au stress et à la déstabilisation.** Le recruteur demande au candidat de raconter ses expériences : a-t-il connu des moments de stress ? Comment a-t-il réagi ? Le stress est-il un stimulant chez lui ou le bloque-t-il complètement ? Supporte-t-il tous les types de stress ? Si le candidat ne trouve pas d'exemples ou si le recruteur ne croit que ce qu'il voit, il peut essayer de le déstabiliser et de créer artificiellement une situation de stress. « Vous êtes vraiment sûr de ce que vous avancez ? » ; « Ça ne m'intéresse pas du tout ce que vous me racontez, parlez-moi plutôt de... » ; « Si je comprends bien, vous êtes parfait ! Parlez-moi de vos défauts et de vos échecs ! » Mais une trop forte émotivité qui ne faiblit pas au cours d'un entretien serein constitue déjà un élément de réponse pour le recruteur.

**Les qualités intellectuelles.** Il ne s'agit pas uniquement de se prononcer sur le niveau intellectuel d'un candidat, mais de cerner les caractéristiques de son intelligence. Pour un ingénieur travaux qui doit faire face à de nombreux aléas, le recruteur cherche une personne pragmatique, qui a le sens du



Ernst & Young, cabinet de conseil (audit, droit, fiscalité, finance), recrute chaque année environ 900 nouveaux collaborateurs, dont 85 % de débutants, ainsi que 350 stagiaires. Chaque année, 35 000 candidatures sont analysées, 3 500 candidats sont évalués, sur les forums école, en passant des entretiens avec un service interne de recrutement ou au cours de contacts directs avec les managers et associés. Ces candidats, pour la plupart diplômés d'écoles de commerce, management, ingénieurs, universitaires (avocats, formations financières et comptables), sont, selon Véronique Ménard, directrice de la stratégie des ressources humaines, « de mieux en mieux préparés, de plus en plus mûrs ».

**Quatre entretiens et un test.** « Les étudiants, et c'est bien normal, adaptent leur discours à la demande de l'entreprise. De notre côté, nous devons nous assurer qu'il y a une vraie correspondance entre leur profil, les exigences du conseil et la culture de notre entreprise », explique Véronique Ménard. Pour limiter les erreurs, un process très rigoureux est suivi : un entretien avec un chargé de recrutement, un test optionnel en ligne « onmyway » qui sera mis en place en 2007 pour définir le profil professionnel du candidat, deux entretiens avec deux managers et, si tout va bien, un dernier avec un associé.

**Quel professionnel cache le candidat.** Très entraînés, ces candidats gagnent en assurance et, sur le papier, ils sont tous « curieux, adaptables, dotés d'un esprit critique positif, d'une capacité de synthèse et de travail en équipe, des qualités fondamentales dans nos métiers. Nous devons vérifier qu'ils ont réellement ces caractéristiques. Pour cela, nous nous concentrerons sur leurs expériences de vie. Est-ce qu'ils se sont intéressés ou investis dans une activité parce que l'école les a incités ou est-ce que la motivation est réelle et profonde. Il y a des jeunes qui ont fait des choses extraordinaires depuis l'âge de 16 ans, d'autres qui font preuve d'une vraie curiosité de la vie économique depuis plusieurs années. Nous travaillons beaucoup aussi sur la résistance au stress, en leur demandant de réagir à des situations professionnelles. »

fonctionnaires...), son aptitude à négocier et à commander. S'il doit recruter un ingénieur en recherche et développement, il cherchera une personne qui analysera finement les choses, qui a une vision large.

Enfin, l'**évaluation du potentiel** de chaque candidat reste pour les entreprises, qui cherchent de fidèles collaborateurs, l'un des principaux enjeux. Le potentiel se définit essentiellement par la capacité future à manager. En effet, dans les premières années, vous allez surtout acquérir et mettre en œuvre des compétences techniques, puis peu à peu vous allez déléguer certaines tâches et la part technique de votre travail va diminuer au profit de fonctions d'encadrement. La rigueur technique ne suffit plus. Il faut savoir diriger une équipe, gérer les aspects administratifs, et souvent assurer un rôle commercial.

## COMMENT RÉPONDRE

La pire des attitudes consisterait à essayer de donner la réponse que vous estimez être celle qu'attend votre interlocuteur. Une démarche complexe qui comporte de nombreux écueils : vous ne saurez jamais exactement ce qu'il recherche!

Vous risquez donc soit de tomber à côté, soit, si vous jouez particulièrement bien la comédie, d'être embauché sur un poste qui ne vous convient pas du tout.

### ■ **Il n'existe pas de bonnes réponses**

Les mêmes réponses peuvent, selon les interlocuteurs et les profils recherchés, être interprétées de façon très différente. Les réponses sur la situation des parents, par exemple, font l'objet d'appréciations très diverses. « Si un candidat qui postule un emploi financier a des parents qui travaillent dans ce milieu, on peut se dire qu'il va s'adapter rapidement dans un univers qui lui est familier », pensent certains. « Il y a une chance sur deux que ce soit juste ! Il s'agit peut-être plus d'un conformisme à une tradition familiale que d'une réelle motivation », répondent d'autres recruteurs.

Le recruteur ne cherche pas à vous juger dans l'absolu. Il doit sans cesse rapporter les informations qu'il reçoit de vous au profil du poste, mais aussi à

**Flash**

## **Faut-il regarder dans les yeux?**

**R**egarder droit dans les yeux est considéré par la majorité des recruteurs comme un point très positif. « Mais si je sais que le candidat doit travailler avec un chef d'équipe un peu timide, nuance cette responsable du recrutement, je vais éviter les personnes qui ont une apparence trop assurée! »

l'environnement de celui-ci. « Lorsque je recrute une assistante achat, précise une chargée de recrutement, je cherche un profil correspondant aux missions du poste, mais aussi une personnalité qui s'intègre bien dans l'équipe existante. Certaines acheteuses préfèrent des jeunes dynamiques, d'autres des gens plus posés. Je dois veiller à ne pas perturber le climat social : pour cela, j'évite notamment de recruter des candidats qui pourraient se trouver rapidement en concurrence entre eux ou avec des salariés plus anciens dans l'équipe. »

# Les mises en situation

**L**a plupart du temps, l'entretien se déroule sereinement et classiquement. Le recruteur pose des questions, écoute vos réponses, observe votre niveau d'expression, votre capacité d'analyse, de synthèse, votre force de conviction. Mais parfois, l'entretien peut prendre une tournure différente. Le recruteur cherche des tempéraments particuliers car il sait que le candidat choisi devra travailler dans des conditions spéciales. Il sait que s'il l'interroge sur ce point, il n'obtiendra qu'une réponse opportuniste ou théorique. Alors, il essaie de le tester, il crée artificiellement une situation et observe sa réaction.

## L'ÉTUDE DE CAS

« Vous n'avez pas répondu à l'attente d'un client, celui-ci se plaint. Comment réagissez-vous ? » ; « Vous avez une semaine pour organiser une manifestation. Comment vous y prenez-vous ? »... Il ne s'agit pas de jouer un rôle, mais d'expliquer simplement vos réactions, vos méthodes de travail. Cette technique permet au recruteur de mieux se représenter votre comportement professionnel : votre attitude est-elle conforme aux exigences du poste ? L'ampleur de la tâche vous laisse-t-elle perplexe ? Allez-vous rapidement à l'essentiel en cernant les décisions à prendre ? Prenez-vous des initiatives ouappelez-vous à l'aide ? Êtes-vous organisé ? Ingénieux ?

Cependant, peu de recruteurs vous soumettront une étude de cas. Tous s'accordent à dire : « Il est plus utile de demander à des jeunes diplômés de raconter des épisodes vécus dans leur stage. Les faire réagir sur des situations qu'ils n'ont jamais rencontrées peut amener des réponses théoriques qu'ils n'appliqueraient pas nécessairement dans la réalité. »

## LA MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

La mise en situation professionnelle intervient fréquemment dans le recrutement de jeunes commerciaux au cours d'entretiens de groupe. Les recruteurs

**A**près une réunion de présentation de l'entreprise de quatre-vingt-dix minutes, 10 à 12 candidats se retrouvent pour une « simulation de vente ».

**Les règles du jeu.** Une agence doit vendre à Xerox un voyage destiné à récompenser ses meilleurs vendeurs. Chaque candidat, salarié de cette agence, doit convaincre le patron de choisir son voyage et dispose de dix minutes pour préparer son argumentation.

**Le déroulement.** Une personne se lance, présente son projet, expose ses arguments, une autre donne son avis sur la façon dont le débat devrait se dérouler, une autre précise qu'il vaudrait mieux commencer par s'interroger sur les besoins au lieu de parler tout de suite des produits... On s'apostrophe, on s'interrompt, on plaisante, on rit, l'ambiance est vive mais plutôt bon enfant, ce matin.

**La conclusion.** Quarante-cinq minutes se sont écoulées, le « patron » de l'agence est heureux d'annoncer qu'il a finalement choisi un voyage – ce qui n'arrive pas toujours ! – et félicite la candidate.

**Le « debriefing ».** L'observateur Xerox dresse le bilan de l'exercice. Il félicite les candidats sur la forme : ils se sont montrés tenaces et impliqués par leur produit. Sur le fond, les arguments sont restés trop minces. Pour renforcer l'argumentation, il aurait fallu identifier plus clairement les besoins et les trois partenaires à satisfaire, mieux écouter les arguments des autres pour les reprendre à son propre compte.

**La sélection.** Les chargés de recrutement se retirent pour décider des candidats qu'ils recevront en entretien individuel. Critères : personnalité et arguments mis en avant pendant le débat (réflexes de vendeur ou non), CV, caractéristiques des postes à pourvoir.

cherchent ainsi des personnalités qui présentent de véritables dispositions à la vente. Chez Xerox, les candidats doivent, par exemple, vendre un voyage.

## LES ASSESSMENT CENTERS

La pratique, anglo-saxonne d'origine, onéreuse, n'est pas très fréquente dans nos entreprises, mais vous risquez toutefois d'être confronté à cette méthode

d'évaluation qui vous met en condition d'exercice. Voici, pour exemple, l'*assessment center* tel qu'il est pratiqué chez Unilog, société de services informatiques et de télécommunications du Groupe Logica CMG. Unilog compte 8 000 ingénieurs et consultants en France qui interviennent sur des missions de conseil en management, d'intégration des technologies de l'information, d'outsourcing et de formation. Les profils recherchés sont donc essentiellement des jeunes diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs ou des jeunes en dernière année qui postulent un stage de fin d'études, considéré ici comme une pré-embauche. Le processus de recrutement chez Unilog est très organisé pour ne rien laisser au hasard : *assessment center*, tests, entretien individuel (les chargés de recrutement ont suivi une formation pour unifier leurs méthodes). Ici, quand on recrute quelqu'un, c'est *a priori* pour toute sa carrière... s'il le veut bien.

**Présentation d'une matinée de sélection type** pour Unilog Management, le pôle conseil d'Unilog.

**9 heures** • Accueil des candidats. La matinée va être longue : des jus de fruits et des biscuits sont offerts à une quinzaine de jeunes gens et jeunes filles, tous sur leur 31. « Ils ont bien compris qu'on attendait d'eux une tenue professionnelle », précise Maryline Albouy, chargée de recrutement. Un associé d'Unilog management présente l'entreprise, les métiers, les missions. Les RH ne sont pas présents « pour ne pas intimider les candidats. À ce stade, ils doivent pouvoir poser toutes les questions qu'ils souhaitent sans craindre d'être jugés ».

**10 heures** : Une chargée de recrutement et un manager prennent le relais de l'opérationnel pour le début de l'*assessment center*. La chargée de recrutement rappelle que les candidats ne sont pas en compétition les uns avec les autres : tous ceux qui répondent aux critères de recrutement seront sélectionnés. Elle distribue des porte-noms, explique le déroulement de la séance et remet à chacun un dossier qui expose une situation de crise avec des contraintes budgétaires, matérielles et humaines, à résoudre en groupe. L'exercice doit durer quarante minutes, ils ont cinq minutes pour lire le dossier, cinq minutes pour conclure, et donc trente minutes pour trouver ensemble une solution. L'objectif des deux observateurs est d'intervenir le moins possible, mais de noter la façon dont chacun intervient : qui rompt le

silence après la lecture du dossier, comment ils abordent les problèmes, comment les rôles se distribuent dans le groupe. Quatre critères sont évalués : l'esprit d'équipe, l'*entrepreneurship*, le potentiel commercial, la capacité à concrétiser. Aucun comportement n'est rédhibitoire, sauf les réactions extrêmes et discourtoises.

**10h45 :** C'est la deuxième partie de l'*assessment center*, une mise en situation où les candidats vont devoir montrer leur capacité à négocier en face à face. De nouveau, la chargée de recrutement explique le déroulement de l'épreuve et distribue à chacun un dossier de 18 pages. Il existe deux types de dossier puisque les candidats vont se retrouver en binôme, chacun jouant le rôle qui lui a été assigné. Le dossier comprend des documents divers : chiffres, fax, mails, etc. Les candidats ont trente minutes pour s'en imprégner. Plus ils sont à l'aise avec les informations qu'il contient, plus il leur sera facile d'avancer des arguments face à leur « adversaire ». Ils doivent aussi remplir une page comprenant trois questions.

**11h15 :** Au bout de trente minutes, les dossiers sont ramassés par souci d'équité pour les candidats qui passeront les premiers. Pendant l'épreuve, le dossier est remis, sauf le questionnaire que gardent les observateurs. La négociation dure quinze minutes.

**Jusqu'à 13h30 :** Pendant que les uns passent l'épreuve de négociation, les autres passent les tests écrits. Lorsque tout le monde a passé toutes les épreuves, les chargés de recrutement annoncent aux candidats les résultats et précisent à ceux qui ont échoué qu'ils auront une explication par mail et qu'ils peuvent rappeler pour avoir des informations complémentaires. Ceux qui ont réussi vont passer les entretiens individuels, soit dans l'après-midi, soit un autre jour selon leurs contraintes.

## LE RECRUTEUR VOUS IGNORE

Une secrétaire vous a invité à vous rendre dans le bureau de votre interlocuteur. Vous frappez, entrez et constatez que celui-ci est au téléphone : vous l'avez déjà attendu vingt minutes et il ne semble toujours pas pressé de vous recevoir. Il raccroche après dix minutes, vous propose de vous asseoir et

**Zoom**

## **Le recruteur vous parle en anglais**

**V**ous l'avez alléché par la mention « anglais courant » sur votre CV et il souhaite vous tester. Il peut donc poursuivre l'entretien en anglais si son niveau personnel le lui permet ou vous orienter vers une autre personne qui maîtrise parfaitement cette langue (ou, bien sûr, tout autre intéressant l'entreprise : allemand, espagnol ou italien). Si le critère langue n'est pas rédhibitoire, le recruteur peut se contenter de vous demander de prouver votre niveau : avez-vous séjourné dans ces pays, lisez-vous régulièrement des journaux étrangers ?

commence l'entretien. Vous répondez à sa première question et cinq minutes plus tard, il plonge dans ses tiroirs, en tire un dossier qu'il commence à consulter devant vous. Là, normalement, vous êtes déstabilisé : comment réagir ? Se taire ou poursuivre ? L'agresser ou lui proposer de revenir un peu plus tard, quand il sera plus disponible ?

Il n'existe pas de réponse exacte, même si l'agression reste à éviter dans tous les cas. Le recruteur cherche vraisemblablement à voir comment vous allez reprendre votre place, capter son attention qui vous a échappé. Il évalue aussi votre résistance à la frustration (attente, désintérêt manifeste...). Il reste difficile de savoir ce qu'il cherche : une personne qui accepte tout ou quelqu'un qui s'affirme et tient tête à une forte personnalité dans l'équipe ? Un seul conseil : rester correct sans violer votre nature !

## **LE RECRUTEUR SE TAIT**

La résistance au silence constitue une très bonne mesure du stress.

**silence**

Plus une personne est angoissée, moins elle supporte le silence. Veillez à respecter les silences qui peuvent parfois rythmer la conversation sans chercher à les rompre à tout prix. Parfois, le recruteur peut créer artificiellement des moments de **silence**. Vous venez de répondre à une question et votre interlocuteur se

**Ne vous laissez pas gagner par le stress. Comblez ce silence par les questions que vous aviez préparées !**

tait. Aucune question ne vient interrompre un silence qui commence à devenir pesant. Comme la nature a horreur du vide, le candidat déteste les silences. C'est donc souvent lui qui va reprendre la parole. « Je me tais quand je sens que le candidat ne m'a pas tout dit, précise ce recruteur, et j'attends. Dans ces cas-là, c'est celui qui reprend la parole qui a perdu. En général, si j'ai vu juste, le candidat ne va bientôt plus avoir qu'une idée en tête : le détail qu'il n'avait pas envie de me livrer. Puis le silence va lui devenir tellement insupportable qu'il le brisera en me donnant l'information qu'il me refusait jusqu'ici. »

## LE RECRUTEUR VOUS « AGRESSE »

« La personne était agressive. Elle me disait qu'elle cherchait quelqu'un qui en veut vraiment parce qu'elle n'a pas envie de le laisser sur le quai et d'avancer plus vite que lui. Elle était très insistante et me demandait de la convaincre et de lui expliquer pourquoi elle devrait me prendre, moi. Mais je venais de me décrire pendant un quart d'heure, je n'avais rien à ajouter ! Quand je recommence mon explication, elle m'interrompt en me disant que je l'ai déjà dit ! » Alice, diplômée de l'EM (École de management) de Lyon, 22 ans, a gardé un mauvais souvenir de cet entretien au cours duquel elle s'est sentie très mal à l'aise. Pourquoi un entretien peut-il évoluer sur un mode agressif ? Il faut d'abord distinguer deux choses : le sentiment d'être agressé et l'agression volontaire et réelle du recruteur.

### ■ Le sentiment d'agression

En effet, il arrive que le recruteur aborde un sujet qui vous met

**mal à l'aise**

**mal à l'aise** : il réveille un mauvais souvenir (un échec, un choix contraint, un problème relationnel au cours d'un stage) et vous avez encore beaucoup de mal à vous exprimer sereinement sur ce sujet. Il ne souhaite pas vous agresser, mais votre attitude devient fuyante et éveille sa curiosité : que cache cette attitude défensive ? S'il veut évaluer lui-même

**La seule parade à ce sentiment d'agression consiste à bien se préparer à l'entretien ! Passer en revue tous les sujets à fort contenu émotionnel pour soi permet de limiter les occasions de se laisser déstabiliser.**

l'importance de ce qui vous gêne, il va vous interroger sur cette expérience et vous allez le trouver cruel.

**Conseil****Comment résister à l'agression ?**

**S**i vous vous sentez agressé par des questions anodines (ex. : pourquoi avoir choisi telle école ?), vous devez absolument améliorer votre préparation à l'entretien. Mieux se connaître et assumer parfaitement ses choix est indispensable pour réussir un entretien d'embauche. Vous pouvez également vous entraîner à dompter une émotivité trop forte. En revanche, suivre un régime de samouraï pour résister aux pires tentatives de déstabilisation comporte le risque de décrocher un poste qui ne correspond pas forcément à votre personnalité et à vos aspirations.

**■ La tentative de déstabilisation**

En revanche, l'agression peut intervenir volontairement à n'importe quel moment de l'entretien : il s'agit alors d'une technique, souvent utilisée lorsque l'atmosphère est détendue, pour déstabiliser le candidat et observer ses réactions. De nombreux recruteurs affirment n'y avoir jamais recours, tandis que d'autres l'emploient pour divers motifs. Ils trouvent parfois leur candidat trop « mou », ils doivent lui extirper chaque réponse et, après un quart d'heure de « oui/non » timides, ils menacent d'interrompre l'entretien si le candidat ne se montre pas plus coopératif.

Parfois, le recruteur n'agresse pas, mais il pousse le candidat « dans ses retranchements » pour obtenir davantage d'informations ou pour savoir qui se cache derrière le **discours** stéréotypé de la personne qui devant lui joue un rôle social. La pression créée permet aussi de tester la résistance au stress ou à la déstabilisation. Il s'agit d'un moyen employé fréquemment lorsqu'il s'agit de recruter des candidats sur des postes difficiles, soumis à de fortes pressions psychologiques (commerciaux, mais aussi responsables export, *traders*...). Si vous devez être envoyé à l'autre bout du monde, prendre seul des décisions financières ou commerciales, on attend de vous un tempérament fort, du sang-froid (savoir prendre des risques sans paniquer) et une personnalité peu impressionnable.

**discours**

Certains candidats ont tellement rôdé leur **discours** que les recruteurs les bousculent un peu pour voir qui est derrière ce profil si lisse et si parfait !

## À savoir

## You êtes invité au restaurant...

**L**e recruteur peut vous inviter au restaurant ou dans un café. Il arrive qu'un détail matériel soit à l'origine de cette originalité : il n'y avait plus une salle libre pour vous rencontrer, ou bien le recruteur (souvent un opérationnel) doit vous recevoir mais son emploi du temps est trop serré... Cependant, vous recevoir dans ces conditions non conventionnelles n'est pas tout à fait anodin. Il s'agit de lieux empreints de convivialité qui peuvent amener les gens à se débarrasser plus rapidement de leur stress et à livrer plus facilement leur personnalité.

« Dans mon entreprise, précise Julien, le dernier entretien dans le processus du recrutement a lieu au restaurant avec un junior diplômé... de la même école que le candidat ! » L'objectif ? Mettre le candidat à l'aise, l'amener à parler en totale confiance à cet interlocuteur qui n'a que deux ans de plus que lui, avec lequel il peut partager des souvenirs, et vérifier *in fine* qu'il est bien celui que l'on croit. Méfiez-vous donc de ce cadre informel : ne vous laissez aller à aucune confidence, ne plaisantez pas sur les personnes de l'entreprise qui vous ont reçu en entretien, restez professionnel jusqu'au bout.

L'invitation au restaurant peut également permettre au recruteur de mesurer votre aisance sociale pour un poste qui requiert de négocier dans de telles conditions : comment vous comportez-vous à table ? Comment vous adressez-vous au personnel du restaurant ? Le repas absorbe-t-il toute votre énergie ? Pouvez-vous écouter, parler, argumenter sans vous laisser perturber par le bruit, les interruptions du service ou d'un voisin qui vous demande du sel ?

## LE LIEU DE L'ENTRETIEN

Le lieu de l'entretien peut constituer un facteur de déstabilisation. En effet, la plupart des entretiens se déroulent dans le bureau du recruteur, dans une configuration classique : il vous reçoit derrière son bureau. Mais s'il souhaite abaisser cette barrière, il vient s'asseoir à côté de vous ou vous invite à vous installer dans un petit coin salon aménagé à cet effet. Habitués à une relation enseignant/enseigné, les jeunes diplômés se retrouvent souvent mal à l'aise dans cette promiscuité qui se veut conviviale, mais qui les découvre aussi de la tête aux pieds.

Parfois, l'entretien a lieu dans une pièce neutre, vide et impersonnelle, qui ne vous laissera donc aucun indice vous permettant de cerner la personnalité de votre recruteur. L'observation attentive des couloirs traversés entre la salle d'attente et cette pièce vous fournira les seuls indices concernant l'atmosphère de l'entreprise.

# Se préparer à l'entretien

**C**omment préparer ses entretiens ? Doit-on en passer plusieurs dans des entreprises sans intérêt pour soi ? Doit-on s'entraîner à répondre à des milliers de questions ? Tâche aussi impossible qu'absurde : ce serait l'équivalent du « par cœur » de l'écolier qui espère ainsi faire l'économie d'une réflexion. Vous ne serez jamais à l'abri de LA question à laquelle personne n'avait encore songé !

« Le secret d'un entretien réussi, c'est être soi-même », affirment tous les recruteurs. Être soi-même ? Mais est-ce si facile de l'être quand on ne se connaît pas bien ? Et puis, comment être soi-même quand on est dévoré par le trac ! Toute la préparation à l'entretien va donc tendre vers cet objectif : réduire la part d'inconnu pour gagner en assurance.

## Sommaire

page 96	page 101	page 106
L'inexpérience du jeune diplômé	Élaborer son projet professionnel	Comment obtenir un entretien
page 119	page 129	page 140
Comment éviter les pièges	Comment convaincre	Comment négocier son salaire
		page 146
		La veille de l'entretien

# L'inexpérience du jeune diplômé

**C**omplexe majeur du jeune diplômé : son inexpérience. Les annonces qui exigent souvent une expérience dans une fonction similaire entretiennent ce sentiment de faiblesse. Avant de vous lancer dans votre recherche d'emploi, arrêtez-vous un peu sur cette donnée si elle vous pose un problème. Pour résoudre celui-ci, mieux vaut regarder les aspects positifs de sa situation. Ruminer sur l'injustice de votre sort et le peu de place accordée aux jeunes dans les entreprises ne vous aidera guère.

## VOTRE MARGE DE MANŒUVRE

Si l'entreprise a décidé d'embaucher une personne qui a au moins cinq ans d'expérience, vous n'avez aucune chance comme jeune diplômé, et il est même tout à fait inutile de répondre à une telle annonce.

Parfois, l'entreprise préférerait un jeune qui a déjà deux ans d'expérience pour limiter le temps de formation, mais il s'agit d'un poste à pourvoir dans une équipe qui fonctionne bien et qui pourrait prendre en charge un débutant performant. Un jeune diplômé a donc toutes ses chances s'il est capable de prouver sa motivation pour ce poste et l'entreprise, et s'il peut trouver dans ses expériences de stagiaire des éléments susceptibles de rassurer son interlocuteur sur ses capacités à mener à bien ses futures missions. Enfin, si sa personnalité convient également à l'équipe, son inexpérience n'apparaîtra plus comme un obstacle! Cela suppose cependant d'avoir un projet professionnel, de l'exprimer clairement (pour convaincre de sa motivation) et de bien maîtriser son CV (pour argumenter sur ses compétences).

### ■ **Un profil malléable**

Les jeunes diplômés présentent également des avantages pour les entreprises. Ils n'ont pas à faire le deuil de méthodes de travail, de structures ou

## À savoir

## Les défauts des jeunes diplômés



Les recruteurs reprochent principalement cinq défauts aux jeunes diplômés.

- Ils n'ont pas de projet professionnel bien défini. Cela a une incidence directe sur l'expression de leur motivation. Si vous n'êtes pas très sûr de vouloir ce que l'entreprise vous propose, vous aurez toutes les peines du monde à convaincre le recruteur que vous êtes le bon candidat!
- Ils connaissent mal l'entreprise.
- Ils se présentent comme des étudiants et non comme des professionnels.
- Ils n'écoutent pas suffisamment.
- Certains mentent... surtout lorsqu'ils ont très bien préparé leur discours. Mais ça ne marche pas souvent.

de cultures antérieures : ils se présentent relativement vierges et peuvent s'adapter plus facilement aux normes de l'entreprise.

Certains secteurs se montrent particulièrement friands de ces « petits jeunes prêts à se défoncer dans leur premier emploi ». Une sorte de bizutage dans la profession que chacun admet : l'entreprise fonctionne avec un volant de débutants très motivés qu'elle paie moins ; les intéressés acceptent pour acquérir cette fameuse première expérience – sous une enseigne très prestigieuse si possible –, qu'ils espèrent monnayer ensuite.

Vous pouvez également argumenter sur des qualités généralement attribuées à la jeunesse comme l'enthousiasme, la créativité, la spontanéité, mais assurez-vous au préalable que vous possédez vraiment ces qualités et qu'il s'agit de critères intéressants pour le poste à pourvoir.

## LES REPROCHES ADRESSÉS AUX DÉBUTANTS

Les recruteurs sont unanimes : « Reprocher à un jeune diplômé son inexperience, c'est absurde ! » En général, ils sont donc plutôt bienveillants à l'égard

des jeunes diplômés, surtout ceux qui en embauchent annuellement un grand nombre : ils savent exactement ce qu'on peut attendre d'un débutant et relativisent bien leur éventuelle maladresse. Ils sont aussi très bien placés pour souligner les points faibles les plus répandus.

### ■ **Le défaut d'écoute**

Très répandu – et pas seulement chez les jeunes diplômés ! –, le défaut d'écoute arrive en bonne position dans le hit-parade des comportements qui agacent prodigieusement les recruteurs ! Ne pas répondre aux questions, ne pas laisser le recruteur terminer sa question, se perdre en détail alors que son interlocuteur a déjà décroché depuis dix minutes, ne pas comprendre qu'il vous supplie de vous interrompre... représentent autant de gaffes impardonnable.

Une bonne écoute constitue pourtant votre meilleure alliée dans cette épreuve. Elle vous permet de comprendre le poste proposé et les critères qui comptent le plus pour votre interlocuteur. Elle vous aidera à mieux le cerner : comment fonctionne-t-il ? À quels arguments peut-il être sensible ? Bien écouter, mais aussi bien observer, n'a rien à voir avec l'âge et l'expérience : vous pouvez cultiver cette attention portée aux autres !

### ■ **Le nez dans les études**

Principal reproche adressé aux jeunes diplômés, qui est aussi le plus logique : ils ont du mal à quitter leur peau d'étudiant pour endosser celle du professionnel. Quand ils parlent d'eux, ils parlent études, raisonnent diplômes.

« Lorsque j'ai commencé ma recherche d'emploi, se souvient Béatrice, 23 ans, j'étais convoquée à de nombreux entretiens, mais je ne passais jamais la première sélection. J'en ai déduit que mon CV éveillait la curiosité (ESCEM Tours-Poitiers, mastère finance à l'ESCP-EAP et un *Master of Arts* en Grande-Bretagne), mais que ma façon d'aborder l'entretien devait être mauvaise. J'ai demandé à la responsable du bureau des anciens élèves de m'aider. À la première simulation, elle a tout de suite vu mon défaut : je me présentais trop comme une étudiante et pas du tout comme une professionnelle. »

Se conduire **comme un étudiant**, c'est aussi confondre entretien d'embauche et examen universitaire. Cette confusion empêche le candidat de s'exprimer librement sur ses motivations et aspirations, d'affirmer sa personnalité et son point de vue : comme devant l'examinateur, il cherche désespérément les réponses justes. Un effort inutile, puisque – on l'a vu – il n'existe pas de bonnes réponses.

### comme un étudiant

Cet état d'esprit maintient le candidat dans un état d'infériorité : l'autre est là pour le juger, le noter.

## ■ Loin de l'entreprise

Conséquence du travers précédent : le jeune diplômé se montre trop éloigné des **réalités** de l'entreprise. « Ils me disent tous qu'ils sont les candidats qu'il me faut, constate cette chargée du recrutement. Mais aucun ne se demande quels sont les besoins de l'entreprise, un peu comme si c'était l'entreprise qui devait s'adapter à eux ! Les questions qu'ils posent sur l'entreprise concernent leur avenir : dans combien de temps serai-je directeur de magasin ? Quand je leur en fais la remarque, je ne me sens pas du tout comprise ! » Dans les entreprises ou les cabinets qui reçoivent de nombreux débutants, on nuance ce jugement : on comprend que les débutants ne maîtrisent pas bien tous les enjeux de l'entreprise.

### réalités

Ceux qui ont acquis au cours de leurs stages une bonne vision de l'entreprise et qui se montrent capables de l'exposer de façon claire et synthétique marquent là des points.

## ■ Préparation : peut mieux faire

Les diplômés des écoles de commerce, bien sûr, mais aussi de formations courtes professionnalisantes comme les BTS commerciaux sont bien préparés, on les a fait travailler sur leur projet professionnel et on leur a fait passer des simulations d'entretiens... Parfois un peu trop, soulignent les recruteurs qui regrettent que certains en perdent leur spontanéité pour ne plus réciter que des réponses apprises par cœur qui les obligent à bousculer ces candidats pour découvrir les personnalités qui se cachent derrière ces apparences. « Mon rôle, rappelle Lionel Deshors, consultant chez CCLD Lyon Recrutement, c'est de trouver la personne qui va coller le mieux possible au poste dans l'entreprise cliente. Je dois donc lever le voile sur le candidat très

préparé qui me fait une présentation trop fluide de lui-même. Il récite son texte comme un acteur et je vais devoir le couper, le déstabiliser pour mieux cerner sa personnalité et chercher ce qu'il veut éventuellement me cacher sous un discours aussi idyllique. » En revanche, les formations plus techniques et, surtout, les universitaires restent dans l'ensemble moins bien préparés que les commerciaux, même si la généralisation des stages les maintient moins éloignés des réalités de l'entreprise qu'auparavant. Mais ce qui pêche souvent, chez eux, c'est la définition du projet professionnel.

### **Pas de projet professionnel**

De nombreux jeunes diplômés ont les plus grandes difficultés à définir et à exprimer clairement leur projet professionnel. « Les entreprises savent ce qu'elles veulent, estime une consultante, et elles attendent d'un candidat la même clarté : qui est-il ? Qu'a-t-il fait ? Que veut-il faire ? Plus il est flou, moins on a d'éléments pour savoir s'il peut convenir. La plus grave erreur est de se dire ouvert à tout. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas avoir plusieurs projets professionnels. Si on argumente, un recruteur peut très bien comprendre cela. Mais un ingénieur, par exemple, ne peut pas dire : « Je veux travailler soit dans un bureau d'études, soit à la production ». Ces deux fonctions ne font pas appel aux mêmes qualités, la seconde supposant notamment d'encadrer une équipe ! »

Définir et pouvoir exprimer clairement son projet professionnel ne s'improvise pas au cours de l'entretien : il exige d'avoir d'abord réfléchi sur soi, d'avoir confronté ses rêves et ses désirs à sa formation, à ses compétences et au marché de l'emploi. Ce projet s'affine tout au long de la préparation de l'entretien.

# Élaborer son projet professionnel

**L**e choix des études n'est pas toujours motivé par des intérêts personnels. « Ce sont parfois des considérations matérielles, l'influence familiale ou de la mode qui conduisent les étudiants à s'engager dans une filière, expose Christine Rieu-Fichot, pionnière des bilans de compétences à l'INETOP (Institut national d'études du travail et de l'orientation professionnelle dont elle est directrice adjointe). Ensuite, les étudiants n'ont plus que des objectifs de niveau de qualification : "Je continue tant que je réussis." Puis tout à coup, le diplôme en poche, ils se demandent ce qu'ils vont en faire. » L'heure du bilan a sonné. Il faut alors identifier ses compétences, les nommer et les mettre en cohérence pour une présentation dynamique de soi qui sera indispensable en entretien. Enfin, le projet professionnel doit aussi être réaliste : la dernière étape consiste donc à le mettre à l'épreuve de la réalité du monde du travail.

Il existe plusieurs façons de faire son bilan pour élaborer son projet professionnel. On peut d'abord travailler seul ou au sein d'un groupe, avec un papier et un crayon. Si cela vous paraît difficile, vous pouvez contacter des organismes qui proposent des sessions de bilans de compétences pour les jeunes diplômés.

## QUELS CHAMPS FAUT-IL EXPLORER ?

Commencer son bilan suppose de mettre à plat l'ensemble de ce qu'on a appris, réalisé et ressenti au cours de ses études, des stages ou petites expériences professionnelles et de ses activités annexes. Mais comment s'y prendre ? Partir des questions les plus fréquemment posées par les recruteurs et chercher sa propre réponse ou partir de soi-même ? « Lorsque nous organisons des bilans de compétences, explique ce consultant, nous dressons quatre colonnes. La première contient les savoirs, la deuxième les savoir-faire, la troisième les réalisations, la quatrième les motivations. »

## ■ Que sais-je ?

Au cours de vos études, vous avez accumulé des savoirs qu'il vous faut à présent lister et évaluer. Quels sont vos domaines de connaissance : la comptabilité, le droit administratif, les langues étrangères, les relations internationales, les sciences politiques, l'économie, la biologie, les mathématiques, l'informatique, l'électromécanique, les télécommunications ? À l'intérieur de ces grandes masses, relevez vos secteurs de compétences particulières comme vos points faibles. Exemple : vous parlez couramment l'allemand mais votre formation très littéraire ne vous a pas permis d'acquérir le vocabulaire économique ou plus technique qui vous rendrait plus rapidement opérationnel dans l'entreprise.

## ■ Que sais-je faire ?

On peut commencer par lister les savoir-faire liés à sa formation : compter, lire un bilan, soigner une bronchite, utiliser des logiciels, dessiner... Mais il faut étendre son investigation à ses activités extrascolaires : organiser, écouter, dialoguer, stimuler, animer, coordonner, convaincre. « Faire mon bilan, se souvient Caroline, 26 ans, m'a permis de mieux me connaître et de prendre conscience de savoir-faire qui me semblaient naturels : écouter, organiser, coordonner. J'ai réalisé que j'aimais faire cela et que je pouvais en faire un métier. »

## ■ Qu'ai-je réalisé ?

Il s'agit de lister toutes les expériences qui ont marqué votre parcours : réalisation d'études de marketing, organisation d'un voyage **questions** d'études, création et animation d'une association locale, entraînement d'une équipe de jeunes sportifs, succès lors de compétitions sportives, réalisation d'un volume de ventes important lors d'un stage ou d'un job d'été... Essayez d'analyser chacune de ces réalisations en dressant une liste de **questions** auxquelles vous vous efforcerez de répondre. Lorsque vous serez en entretien, ces exemples viendront étayer votre

Quelles sont les savoir-faire et les connaissances mis en œuvre ? Quelles qualités ont-ils exigé ?  
Quelles sont les circonstances de cette réussite, Quelle est ma part de responsabilité ?  
Quelles ont été mes difficultés ? Comment les ai-je surmontées ?

# Conclure l'entretien

**V**ous avez passé avec succès toutes les étapes du processus de recrutement, vous avez rencontré trois ou quatre personnes dans l'entreprise, le poste et son environnement vous ont été décrits à plusieurs reprises par des interlocuteurs différents et vous avez pu compléter ces informations par vos questions personnelles. L'entreprise a formulé une proposition d'embauche, vous devez apporter rapidement une réponse.

Si les conditions proposées correspondent parfaitement à vos attentes, vous ne connaîtrez pas d'état d'âme. Mais, parfois, le choix se révèle difficile : la peur de se tromper, d'accepter un emploi par dépit reste très forte chez les jeunes diplômés. Comment choisir ? Quel principe de réalité doit-on appliquer à ses rêves ?

## Sommaire

page 154

Comment bien choisir

page 157

Les contrats de travail : repères

# Comment bien choisir

**A**u début du processus de recrutement, vous aviez peut-être peur d'essuyer un échec. À présent, l'entreprise vous propose un poste et vous hésitez. Il ne s'agit pas tout à fait de l'emploi de vos rêves et vous craignez d'accepter par dépit une situation que vous risquez de regretter dans six mois ou un an. Bien qu'il n'existe pas de recette générale, passons en revue quelques critères pour vous aider à mesurer l'intérêt d'une proposition.

## L'OFFRE EST-ELLE SÉRIEUSE ?

« J'ai répondu à l'annonce d'une filiale d'un grand groupe qui cherchait un auditeur, raconte Muriel. J'ai été reçue par le DRH (directeur des ressources humaines) qui m'a proposé un CDD de deux mois pour procéder à un audit d'hôtels dans toute la France. C'était, selon lui, en attendant un autre poste qui ne se libérait que dans quelques mois. Mais il ne s'engageait pas sur l'issue du CDD ! Il m'a simplement précisé qu'en acceptant ce contrat de deux mois j'augmentais mes chances d'être embauchée sur l'autre poste ! » Muriel a refusé en maintenant son intérêt pour le poste annoncé... mais elle n'a plus jamais été contactée !

« J'ai été convoqué par une société qui commercialise des logiciels, se souvient Lionel. Nous étions quatre devant le directeur général et le directeur commercial. Ils nous ont proposé un CDD de trois mois avec une rémunération mensuelle équivalente au SMIC. Mais le poste était basé aux Antilles et la société ne payait ni le billet d'avion ni l'hôtel ! » Véritables arnaques ou occasions à saisir ? La prudence s'impose parfois.

Il n'est pas toujours facile de refuser une proposition, même décevante par rapport à l'annonce ou par rapport à ses attentes initiales. Mais tous les recruteurs sont formels : quelle que soit la situation du marché de l'emploi, les candidats doivent poser des questions et bien évaluer tous les aspects du poste avant de prendre une décision.

## QUE M'APPORTERA CE TRAVAIL ?

Quelle que soit l'offre formulée, posez-vous toujours cette question pour vérifier que vos valeurs et vos objectifs se trouvent respectés. Cet emploi répond-il aux critères que vous aviez arrêtés ? Vous permet-il d'avancer d'un pas vers la réalisation de vos objectifs ou au contraire vous en éloigne-t-il ? S'il ne correspond pas à votre spécialité ou à vos souhaits initiaux, peut-il malgré tout vous apporter une formation ou des atouts complémentaires qui vous permettront d'ici deux ou trois ans de repartir, mieux armé, à la conquête de vos premiers objectifs ? Ne risquez-vous pas en acceptant cet emploi de satisfaire à un besoin matériel immédiat en sacrifiant votre objectif à long terme ?

### **vos objectifs**

Avant chaque décision négative ou positive, projetez-vous dans l'avenir et imaginez votre vie avec ce travail. Comparez-la avec les objectifs fixés.

## LE PRINCIPE DE RÉALITÉ

Rester vigilant sur ses rêves et ses exigences permet de limiter les erreurs d'aiguillage professionnel. Cependant, ne pas tenir compte des contraintes de la réalité peut conduire au chômage de longue durée. Avoir une motivation très forte pour un poste ou un secteur peut se révéler un handicap. La recherche prendra souvent deux fois plus de temps !

Pour s'adapter au marché du travail, chacun trouve sa voie. Certains passent des concours administratifs, d'autres rectifient leurs ambitions. « J'ai vainement cherché du travail pendant plusieurs mois, confirme Justine, 26 ans, titulaire d'un DEUG de droit et d'une maîtrise d'aménagement et d'urbanisme. Il n'y avait que des offres d'emploi pour des bac+2, et celles qui concernaient les bac+4 exigeaient une expérience. De plus, je me suis rendue compte que mon diplôme se trouvait concurrencé par des formations plus cotées. J'ai donc choisi de taire mon bac+4 et d'accepter un contrat de qualification pour acquérir l'expérience dans le domaine que je visais. »

Les jeunes diplômés hésitent à réviser leurs exigences. Ils craignent de brader leur diplôme et de compromettre la progression de leur carrière en

renonçant au statut cadre ou en acceptant un salaire ou un contrat en deçà de leurs objectifs initiaux.

« Il faut prendre en compte l'exigence d'expérience professionnelle et les impératifs financiers de chacun, résume Jean-François Ségal, pionnier des clubs de recherche d'emploi à Paris. On peut accepter des compromis, mais il faut veiller à la cohérence de son parcours. »

# Les contrats de travail : repères

**E**n matière de contrat de travail, le CDI (contrat à durée indéterminée) assorti d'une période d'essai est la règle : tous les autres, et en particulier le CDD (contrat à durée déterminée), sont des exceptions tolérées pour se plier aux aléas économiques. Dans les faits, et selon une étude de l'APEC auprès de 4 000 jeunes diplômés de 2005, moins de la moitié d'entre eux a été embauchée en CDI. 44 % seulement ont décroché le fameux contrat ou été titularisés dans le public. 38 % ont été recrutés en CDD ou comme contractuels dans la fonction publique, avec cette particularité sexiste : 43 % des femmes ont signé un CDD contre... 33 % des hommes ! 7 % ont commencé comme intérimaires, 3 % comme stagiaires, 2 % comme vacataires, et 2 % comme « autres »... Enfin, 4 % ont signé un CNE (contrat nouvelle embauche), ce CDI qui autorise, pendant deux ans, les entreprises de 20 salariés maximum à se séparer de leur salarié sans motiver la rupture.

## UN CONTRAT POUR ÉVITER LES ARNAQUES !

Quel que soit votre enthousiasme à l'instant où vous pénétrez dans l'entreprise, restez vigilant. Parfois, par excès de confiance ou bien par négligence, vous allez peut-être commencer à travailler sans contrat de travail écrit. Théoriquement, l'absence d'un contrat écrit le transforme automatiquement en contrat à durée indéterminée. Mais si les choses tournent mal entre vous et l'employeur, vous risquez de tout perdre : l'emploi, le salaire dû, sans compter les éventuelles indemnités auxquelles vous auriez peut-être pu prétendre.

Il est donc plus prudent de signer un contrat avec la structure qui vous accueille, même s'il s'agit d'une petite société comprenant deux personnes, si sympathiques soient-elles... Il peut prendre une forme très simple, établie sur papier à en-tête de la société : il précisera alors, au minimum, le nom des deux parties engagées (vous et l'employeur), la fonction, la durée du contrat,

**S**i vous avez le moindre doute sur votre contrat de travail, si vous travaillez depuis plus d'une semaine sans avoir encore signé votre contrat, si vous avez signé un contrat qui prévoit une formation mais que l'entreprise ne respecte pas son engagement, vous pouvez vous renseigner auprès des institutions suivantes.

- Le ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement a mis à la disposition des salariés et des demandeurs d'emploi une ligne téléphonique spéciale « Info emploi ». Des juristes vous répondent au 0.821.347.347, 0,12 € la minute.
- L'inspection du travail.
- Le conseil de prud'hommes.

la période d'essai, la durée du travail mensuel, la rémunération et, bien entendu, la date de l'embauche et les signatures des contractants.

## **LE CDI (CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE)**

Vous signez pour un poste à long terme qui, après une période d'essai, ne pourra prendre fin que par une démission de votre part ou un licenciement de la part de l'entreprise. Voici les principales clauses que vous y trouverez.

**La date de l'engagement.** Votre contrat prend effet à partir de l'heure et du jour précisés.

**La définition du poste.** Dans le pire des cas, un titre assez vague peut figurer dans cette rubrique. L'idéal consiste à obtenir la définition la plus précise possible : quelles seront vos missions, sous quelle responsabilité allez-vous les exécuter, avec quels moyens ?

**Le statut.** Ouvrier, employé, agent de maîtrise, cadre. Dans de nombreuses entreprises, la convention collective définit la qualification de votre emploi. Elle décide, par exemple, qu'un informaticien sera agent de maîtrise à

bac+4 et cadre à bac+5. Mais, outre la formation, elle prend aussi en compte l'expérience, le contenu de l'activité... Le niveau de salaire influe également sur la qualification. Selon votre statut, vous cotiserez à des caisses de retraite différentes, vous bénéficierez d'avantages sociaux et de conditions de travail spécifiques.

**La durée du temps de travail.** Elle apparaît généralement en volume mensuel. Sa durée légale s'élève depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002 à 151,67 heures par mois, à raison de 35 heures par semaine. Dans la plupart des cas, elle se répartit sur cinq jours.

L'activité de l'entreprise peut exiger un découpage en quatre ou six jours ou un décompte des heures à l'année. Une convention collective peut abaisser la durée légale du travail dans l'entreprise. Si vous devez signer un contrat de travail à temps partiel, veillez à ce que vos plages horaires soient précisées. Vous risqueriez sans cela de travailler selon les stricts besoins de l'entreprise (un jour cette semaine, cinq jours l'autre) sans pouvoir exercer d'autres activités à côté. L'entreprise achèterait donc une disponibilité complète au tarif d'un temps partiel.

Le **lieu du travail.** Le contrat mentionne l'adresse où le salarié exercera ses fonctions et précise éventuellement si le poste implique des déplacements.

**La rémunération.** Elle est toujours exprimée en brut annuel (exemple **SMIC** 22 900 €). Négociée au cours du processus de recrutement, elle ne peut cependant se révéler inférieure ni à celle prévue par la convention collective dont dépend l'entreprise, ni au **SMIC** bien entendu. Le contrat doit en outre préciser la composition de la rémunération et les conditions de son versement. L'entreprise peut par exemple inclure dans votre rémunération un treizième mois : elle doit préciser les échéances (50 % en juin, 50 % en décembre, ou la totalité en décembre...).

Au 30 juin 2006,  
le **SMIC** horaire brut a  
été fixé à 8,27 €, soit  
pour un horaire  
hebdomadaire  
de 35 heures, un  
montant brut mensuel  
de 1254,28 €.

Certains postes – et en particulier tous les commerciaux – perçoivent une rémunération composée d'un fixe et d'une somme variable selon les résultats obtenus : les conditions des versements doivent également apparaître clairement. Il en va de même pour toutes les primes et autres avantages en nature.

Enfin, il arrive qu'au moment de signer vous discutiez de l'évolution progressive de votre salaire d'embauche : augmentation au terme de la période d'essai, puis au bout de six mois... Ces promesses doivent figurer dans votre contrat avec les dates, les montants et les conditions de vos augmentations.

**Les remboursements de frais.** Dans l'exercice de vos fonctions, il se peut que vous utilisez votre voiture. Le contrat doit préciser les modalités de remboursement de vos frais soit sur factures (frais réels), soit par des indemnités forfaitaires.

**La période d'essai.** Au terme du processus de recrutement, l'entreprise a sélectionné un candidat qui s'est montré intéressé par le poste à pourvoir et a accepté les conditions proposées. Lorsque les techniques de recrutement de l'entreprise ont déjà fait leurs preuves et lorsque le candidat et ses recruteurs ont joué la carte de la sincérité, les séparations au cours ou à l'issue des périodes d'essai se révèlent extrêmement rares.

Cependant, pendant toute cette période, le contrat peut être rompu par l'employeur comme par le salarié sans justification à fournir. La durée de la période d'essai peut varier, selon le niveau de responsabilité du poste, d'un mois pour les employés à trois mois pour les cadres. Si l'employeur souhaite prendre des précautions supplémentaires, il peut reconduire cette période d'essai. Enfin, le contrat de travail peut préciser que l'embauche sera définitivement acquise lorsque le salarié aura été déclaré apte après examen médical.

**Les clauses qui engagent votre avenir.** Les clauses de mobilité et d'exclusivité signées à la légère peuvent se révéler lourdes de conséquences! La clause de mobilité exige de vous une disponibilité géographique totale : vous pourrez demain, dans un an ou dans cinq ans être muté à 800 km de chez vous sans possibilité de refuser.

«Vous pouvez refuser une mutation, mais en refuser une seconde pose problème : cela signifie que vous privilégiez votre vie privée au détriment de votre vie professionnelle, et un fossé commence à se creuser entre nous!» prévient ce recruteur d'un grand groupe américain. Même si on vous l'affirme, ne le croyez pas sur parole : la clause de mobilité n'est pas purement

formelle. Faites-vous préciser clairement les conséquences d'un refus. On peut, en effet, vous opposer cette clause et vous contraindre à démissionner... sans indemnités.

La clause de **non-concurrence** vise à protéger votre employeur de vos éventuelles indélicatesses. Elle empêche ainsi un salarié de divulguer des secrets scientifiques hors des murs qui les ont découverts, de partir chez un concurrent avec une partie des clients de l'entreprise, ou de s'établir à son compte dans le même périmètre et dans la même spécialité. En revanche, si c'est l'entreprise qui se montre indélicate en vous licenciant, votre situation peut devenir difficile puisque votre liberté d'action se trouve entravée par cette clause de non-concurrence. Heureusement, celle-ci doit être limitée dans le temps, circonscrite dans l'espace et peut parfois faire l'objet de dédommagement.

### non-concurrence

Méfiez-vous de certaines clauses abusives qui vous interdiraient d'exercer votre spécialité pendant plusieurs années après votre départ de l'entreprise... et sur tout le territoire national !

**La rupture du contrat.** Même à durée indéterminée, ce contrat ne vous unit pas pour le meilleur et pour le pire ! Cette clause précise la durée du préavis en cas de licenciement tout comme en cas de démission. La réalisation ou non du préavis est négociable, le cas échéant, avec l'employeur. Cette clause prévoit également le montant des indemnités auxquelles le salarié pourra prétendre.

## LE CDD (CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE)

Il se compose des mêmes clauses que le contrat à durée indéterminée, auxquelles il convient d'ajouter les précisions propres à sa nature. Attention : il doit être signé dans les quarante-huit heures suivant l'entrée du salarié dans l'entreprise sous peine de se voir transformé automatiquement en CDI.

**L'objet du recours.** Le Code du travail prévoit les cas de recours au contrat à durée déterminée : le remplacement d'un salarié absent ou qui vient de quitter un poste dont la suppression est programmée, l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise (commandes auxquelles l'entreprise ne peut faire face), les commandes exceptionnelles à l'exportation, les postes

qui connaissent des variations d'activité structurelles (tourisme...). Le contrat précise donc la raison de votre engagement en CDD.

**La durée du CDD.** Elle ne peut excéder vingt-quatre mois, renouvellement compris, selon le motif du recours jusqu'à son retour.

**Les conditions du renouvellement.** Si vous remplacez un salarié malade qui doit prolonger son absence, l'employeur peut renouveler votre CDD. Sinon, pour les CDD d'une durée supérieure à quatorze jours, il devra respecter un délai de carence équivalent à un tiers du temps passé dans l'entreprise avant de vous reprendre en CDD.

En revanche, si le salarié malade revient au bout de six mois, aucun délai de carence ne s'impose à l'employeur s'il vous propose un CDD de cinq mois pour remplacer un autre salarié qui vient de se briser les deux genoux au ski.

**La prime de précarité.** Versée en fin de contrat, elle s'élève, depuis 2002, à 10 % de l'intégralité du montant brut indiqué sur les bulletins de salaire. Cependant, l'employeur ne la doit pas au salarié qu'il licencie pour faute grave ou dont il se sépare pendant sa période d'essai, ou encore qui refuse un CDI sur un poste présentant les mêmes caractéristiques ou, à l'inverse, qui accepte un CDI au terme de son CDD.

**Les congés payés.** Une indemnité égale à 10 % de la rémunération totale, indemnité de précarité comprise, est versée si les congés ne sont pas pris.

## Pour aller plus loin

### À lire aux éditions L'Etudiant :

- *Bien négocier son contrat de travail*, Karin Sordet.
- Consultez également les fiches pratiques sur le site du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement ([www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)). Vous y trouverez des informations régulièrement mises à jour sur les contrats de travail.

# Carnet d'adresses

<b>L'AFIJ (Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes) .....</b>	<b>164</b>
<b>L'APEC (Association pour l'emploi des cadres) .....</b>	<b>165</b>
<b>L'ANPE (Agence nationale pour l'emploi).....</b>	<b>166</b>
<b>LE CIDJ ET LES CIJ .....</b>	<b>172</b>
<b>Les missions locales .....</b>	<b>174</b>

**L'AFIJ**

L'AFIJ (Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés) apporte de nombreux conseils aux jeunes en recherche d'emploi, quel que soit leur niveau de formation.  
Web : [www.afij.org](http://www.afij.org)

**06300 Nice**

64, bd Risso, tél. 04.97.08.82.20.

**09000 Foix**

Mission locale, 7, av. de Lérida,  
tél. 05.34.09.32.09.

**12000 Rodez**

27, rue Séguret-Saincric,  
tél. 05.65.68.41.76.

**13002 Marseille**

16, rue du Chevalier-Roze,  
tél. 04.91.13.20.50.

**13100 Aix-en-Provence**

7, rue Mignet,  
tél. 04.42.96.94.33.

**13500 Martigues**

place Félix Gras,  
tél. 04.42.44.16.30.

**18003 Bourges cedex**

16, place de la Nation, BP 119,  
tél. 02.48.23.15.00.

**26000 Valence**

17, rue Jonchère, BP 225,  
tél. 04.75.78.01.68.

**30000 Nîmes**

14, rue de l'Agau,  
tél. 04.66.36.93.00.

**31400 Toulouse**

25, rue Notre-Dame,  
tél. 05.34.31.24.44.

**32000 Auch**

24, rue d'Embaquès,  
tél. 05.62.61.73.41.

**33000 Bordeaux**

55, rue des Ayres, BP A20,  
tél. 05.57.14.25.00.

**33400 Talence**

Château Margot,  
412, cours de la Libération,  
tél. 05.57.96.94.17.

**34090 Montpellier**

30, faubourg Boutonnet,  
tél. 04.67.63.03.50.

**37020 Tours cedex 1**

78, rue Michelet, BP 2057,  
tél. 02.47.61.02.03.

**38000 Grenoble**

29, av. Félix-Viallet,  
tél. 04.76.86.06.49.

**42000 Saint-Étienne**

70, rue Michelet,  
tél. 04.77.32.92.47.

**43000 Le Puy-en-Velay**

67, faubourg Saint-Jean,  
tél. 04.71.09.12.97.

**64000 Pau**

Centre Mercure,  
2, av. de l'Université,  
tél. 05.59.84.57.89.

**64100 Bayonne**

Mission locale,  
74, rue d'Espagne,  
tél. 05.59.55.27.66.

**65007 Tarbes cedex**

Mission locale de Tarbes, BP 714,  
tél. 05.62.56.34.34.

**66000 Perpignan**

résidence Dauder-de-Selva,  
bât. 6, place Marcel-Oms,  
tél. 04.68.35.76.67.

**67000 Strasbourg**

16, rue des Balayeurs,  
tél. 03.88.37.91.92.

**68100 Mulhouse**

Sémaphore info jeunes,  
9, rue du Moulin, tél. 03.89.66.33.13.

**69007 Lyon**

43, rue de l'Université,  
tél. 04.72.76.88.76.

**69007 Lyon**

49, rue de Marseille,  
tél. 04.72.71.01.68.

**75006 Paris**

10, impasse Robiquet,  
tél. 01.53.63.83.10.

**81000 Albi**

14, rue des Pénitents,  
tél. 05.63.49.14.15.

**81100 Castres**

Maison commune de l'emploi  
et de l'information,  
7, place de l'Abinque,  
tél. 05.63.51.63.33.

**82000 Montauban**

Mission locale,  
12, rue du Général-Sarrail,  
tél. 05.63.03.33.67.

**83953 La Garde cedex**

UTV, bât. le Béal, BP 64,  
tél. 04.94.14.77.00.

**84000 Avignon**

8, rue de l'Olivier, tél. 04.90.14.30.20.

**93200 Saint-Denis**

3, rue Jean-Jaurès,  
tél. 01.55.87.02.50.

**L'APEC**

L'APEC (Association pour l'emploi des cadres) est accessible à tous les diplômés de niveau bac+4 au minimum. Voici les adresses de ses centres à Paris et en régions. Web : [www.apec.fr](http://www.apec.fr)

**06045 Nice cedex**

22, av. Notre-Dame,  
tél. 04.92.17.63.53.

**13271 Marseille cedex 08**

141-145, av. du Prado, BP 352,  
tél. 04.91.17.73.10.

**14000 Caen cedex**

14-16, rue des Jacobins,  
tél. 0.810.805.805.

**17043 La Rochelle cedex 1**

immeuble le Samoa,  
40, rue Albert-Einstein,  
tél. 05.46.45.26.29.

**21018 Dijon cedex**

15, rue de l'Arquebuse, BP 709,  
tél. 0.810.805.805.

**25000 Besançon**

4, rue Gabriel-Plançon, La City,  
tél. 03.81.25.52.90.

**26904 Valence cedex 9**

57, av. de Lautagne, BP 117,  
tél. 04.75.75.91.96.

**29218 Brest cedex 2**

rue de l'Elorn, bât. le Fromveur,  
CS 11842,  
tél. 02.98.44.32.66.

**30907 Nîmes cedex 2**

Immeuble Ellipsis,  
125, rue de l'Hostellerie,  
tél. 04.66.04.78.50.

**31070 Toulouse cedex 7**

Le Sully, 1, place Occitane, BP 7091,  
tél. 05.62.15.10.30.

**33525 Bruges cedex**

immeuble Grand-Angle,  
Bordeaux-Lac,  
av. Perrier, tél. 05.56.11.26.30.

**34967 Montpellier cedex 2**

170, rue Léon-Blum, CS 99034,  
immeuble La Vigie bât.b,  
tél. 04.67.13.43.00.

**35012 Rennes cedex**

14, rue de la Chalotais, CS 31207,  
tél. 02.99.78.51.00.

**37000 Tours**

16, bd Béranger,  
tél. 02.47.20.92.74.

**38025 Grenoble cedex 1**

Europole, immeuble WTC,  
5, place Robert-Schuman, BP 1529,  
tél. 04.76.84.47.77.

**42029 Saint-Étienne cedex 1**

Le Galatée,  
1 bis, rue du Lieutenant-Morin,  
tél. 04.77.47.00.52.

**44046 Nantes cedex 1**

34, place Viarme, BP 14609,  
tél. 02.51.72.39.39.

**45056 Orléans cedex 1**

immeuble Le Royal,  
29, bd Rocheplatte,  
tél. 02.38.24.02.90.

**49023 Angers cedex 02**

25-29, rue Lenepveu,  
les Patios, BP 2333,  
tél. 02.41.25.39.19.

**51054 Reims cedex**

Buropôle, 4, rue Édouard-Mignot,  
BP 110,  
tél. 03.26.79.82.70.

**54054 Nancy cedex**

Espace Corbin,  
9, rue Mazagran, BP 5403,  
tél. 03.83.17.45.00.

**57010 Metz cedex 01**

8, rue Lafayette, BP 30611,  
tél. 03.87.56.01.01.

**59013 Lille cedex**

96, rue Nationale, BP 1208,  
tél. 03.20.12.82.22.

**63000 Clermont-Ferrand**  
222-224, bd Gustave-Flaubert,  
tél. 04.73.27.13.96.

**67080 Strasbourg cedex**  
13, quai Kléber,  
tél. 03.88.52.28.00.

**68100 Mulhouse**  
8, rue de la Justice,  
tél. 03.89.66.11.04.

**69458 Lyon cedex 06**  
gare des Brotteaux,  
14, place Jules-Ferry,  
tél. 04.72.83.88.88.

**72000 Le Mans**  
Immeuble B,  
passage du Commerce,  
tél. 02.43.24.56.09.

**74000 Annecy**  
Atria, 1, av. Berthollet,  
tél. 04.50.10.10.30.

**76061 Le Havre cedex**  
Centre de commerce international,  
182, quai George-V, BP 1005,  
tél. 02.35.22.66.81.

**76175 Rouen cedex 1**  
49, rue Duguay-Trouin, BP 1130,  
tél. 02.32.76.30.40.

**77437 Marne-la-Vallée cedex 2**  
8, mail Barthélémy-Thimonnier, Lognes,  
tél. 01.60.05.96.50.

**78067 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex**  
Immeuble Plein-Centre,  
60, av. du Centre,  
tél. 01.34.52.31.20.

**80017 Amiens cedex 1**  
64 bis, rue du Vivier, BP 39,  
tél. 03.22.71.16.60.

**84027 Avignon cedex**  
28, place des Corps-Saints, BP 356,  
tél. 04.90.80.63.63.

**87069 Limoges cedex**  
Ester Technopôle, BP 6908,  
tél. 05.55.42.61.82.

**91025 Évry cedex**  
34, cours Blaise-Pascal,  
tél. 01.60.91.42.90.

**95023 Cergy cedex**  
8, rue Traversière, BP 181,  
tél. 01.34.22.97.40.

## L'ANPE

L'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) est le premier endroit où un jeune diplômé peut trouver des offres d'emploi, mais aussi une documentation spécialisée et des conseils personnalisés.

Web : [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr)

**01000 Bourg-en-Bresse**  
6 bis, rue Gabriel-Vicaire,  
tél. 04.74.22.53.48.

**02001 Laon cedex**  
26, rue Georges-Ermant, BP 549,  
tél. 03.23.26.36.06.

**03016 Moulins**  
6, rue des Combattants AFN, BP 1635,  
tél. 04.70.46.46.54.

**03400 Yzeure**  
château de Bellevue,  
rue Aristide-Briand,  
tél. 04.70.46.51.81.

**04001 Digne-les-Bains cedex**  
31, allée des Fontainiers, BP 18,  
tél. 04.92.31.63.25.

**05000 Gap**  
8, bd Pierre-et-Marie-Curie,  
immeuble l'Arbois,  
tél. 04.92.53.56.50.

**06000 Nice**  
10, av. Shakespeare,  
tél. 04.97.11.82.40.

**06000 Nice**  
4, rue Oscar-II, entrée I,  
tél. 04.92.15.24.30.

**06009 Nice cedex 1**  
13, av. Durante, BP 1489,  
tél. 04.97.03.39.39.

**06100 Nice**  
98, rue Saint-Lambert,  
tél. 04.92.07.56.25.

**08000 Charleville-Mézières**  
Maison de l'Ardenne,  
18 A, av. Georges-Corneau,  
tél. 03.24.56.32.08.

**09007 Foix cedex**  
9, av. de Lérida, BP 94,  
tél. 08.11.55.01.09.

**10012 Troyes cedex**  
58, bd Gambetta, BP 3008,  
tél. 03.25.73.62.66.

**11000 Carcassonne**  
1, rue Buffon, immeuble Onyx,  
tél. 04.68.11.58.58.

**12035 Rodez cedex 9**  
10, rue de Bruxelles, BP 3504,  
tél. 0811.55.01.81.

**13097 Aix-en-Provence cedex 2**  
350, av. du Club-Hippique,  
Immeuble Le Présidium, bât. A,  
tél. 04.42.52.93.90.

**13097 Aix-en-Provence cedex 2**  
Bât. B, les Vergers-de-la-Thumine,  
15, bd de la Grande-Thumine,  
tél. 04.42.64.63.00.

**13272 Marseille cedex 08**  
7-9, rue Jean-Mermoz,  
tél. 04.91.81.73.82.

**13295 Marseille cedex 8**  
Le Saint-Exupéry, 88, bd Rabatau,  
tél. 04.91.79.99.19.

**13417 Marseille cedex 08**  
1, bd Pèbre,  
tél. 04.91.29.05.05.

**14061 Caen cedex 4**  
82, av. de Thies, BP 6011,  
tél. 02.31.43.25.00.

**14077 Caen cedex 5**  
149, rue de la Délivrande, BP 5060,  
tél. 02.31.47.53.55.

**16022 Angoulême cedex**  
6, rue du Père-Joseph-Wrésinski,  
tél. 05.45.38.63.16.

**17000 La Rochelle**  
7, av. Porte-Neuve,  
tél. 05.46.67.95.44, 08.11.55.01.17.

**18000 Bourges**  
Résidence Montaigu,  
1 *ter*, rue Cuvier,  
tél. 02.48.27.51.10.

**19007 Tulle cedex**  
25, quai Gabriel-Péri,  
tél. 05.55.20.05.83.

**20179 Ajaccio cedex**  
Résidence les Palmiers,  
av. Moncey, rue Cardinali, BP 221,  
tél. 04.95.29.30.30.

**20200 Bastia**  
Les Asphodèles, bât. C, l'Annonciade,  
tél. 04.95.32.14.00.

**21000 Dijon**  
1, promenade du Rhin,  
tél. 03.80.59.61.15.

**21078 Dijon cedex**  
hôtel d'Activités,  
11 *bis*, bd Rembrandt, BP 37869,  
tél. 03.80.73.98.73.

**22000 Saint-Brieuc**  
54, rue du 71<sup>e</sup>-RI,  
tél. 02.96.61.91.26.

**24016 Périgueux**  
1, rue Littré,  
tél. 08.11.55.01.00.

**25042 Besançon cedex**  
4, chemin de l'Ermitage,  
immeuble Le Pulsar,  
tél. 03.81.25.08.50.

**25044 Besançon cedex**  
7, av. Montrapon,  
tél. 03.81.47.25.25.

**26000 Valence**  
41, rue Amblard,  
tél. 04.75.79.48.42.

**26000 Valence**  
41, rue Amblard,  
tél. 04.75.79.48.80.

**27001 Evreux cedex**  
10, rue Mendès-France,  
résidences des Saules II, BP 173,  
tél. 02.32.62.25.10.

**28000 Chartres**  
16, place des Épars,  
tél. 02.37.84.09.30.

**29000 Quimper**  
37, route de Brest,  
tél. 02.98.53.85.00.

**30021 Nîmes cedex 1**  
112, allée du Mas-de-Ville,  
CS 31284,  
tél. 04.66.68.96.36.

**31080 Toulouse cedex 6**  
154, allée de Barcelone, BP 98007,  
tél. 05.61.10.48.48.

**31432 Toulouse cedex 04**  
2 *bis*, av. de l'URSS, BP 34238,  
tél. 05.61.12.59.64.

**33000 Bordeaux**  
60-64, rue Joseph-Abria,  
tél. 05.56.56.32.80.

- 33076 Bordeaux cedex**  
1, terrasse Front-du-Médoc,  
tél. 05.56.90.85.03.
- 33076 Bordeaux cedex**  
Tour 2000,  
1, terrasse du Front-du-Médoc,  
tél. 05.56.90.85.85.
- 33600 Pessac**  
31, av. du Général-Leclerc, BP 42,  
tél. 08.11.55.01.00.
- 34043 Montpellier cedex**  
ZAC de la Fontaine, quai Louis-Le-Vau,  
Celleneuve, BP 9226,  
tél. 04.99.52.23.01.
- 34076 Montpellier cedex 3**  
123, av. Villeneuve-d'Angoulême,  
CS 35026,  
tél. 04.67.99.12.00.
- 34184 Montpellier cedex 4**  
Quai Louis-Le-Vau,  
tél. 04.67.99.47.72, 08.11.55.01.34.
- 35012 Rennes cedex**  
1, place du Maréchal-Juin,  
Le Colombier, CS 21215,  
tél. 02.99.67.82.00.
- 35040 Rennes cedex**  
78, rue Saint-Hélier, CS 14 012,  
tél. 02.99.67.65.65.
- 35106 Rennes cedex 3**  
22, rue de la Chalotais, BP 80605,  
tél. 02.99.78.81.50.
- 37000 Tours**  
30, rue Lakanal,  
tél. 02.47.66.81.26.
- 38029 Grenoble cedex 2**  
Tour E, 47, av. Marie-Reynouard,  
tél. 04.76.40.01.34.
- 38030 Grenoble cedex**  
89, rue du Général-Mangin,  
tél. 04.76.40.76.72.
- 39016 Lons-le-Saunier cedex**  
19, place Verdun,  
tél. 03.84.47.15.67.
- 40000 Mont-de-Marsan**  
33 bis, av. Henri-Farbos,  
tél. 05.58.06.69.60.
- 41006 Blois cedex**  
9, rue du Père-Brottier, BP 219,  
tél. 02.54.74.25.72.
- 42000 Saint-Étienne**  
84, cours Fauriel,  
tél. 04.77.42.30.00.
- 42270 Saint-Priest-en-Jarez**  
14, av. Pierre-Mendès-France, bât. B,  
tél. 04.77.49.22.79.
- 43002 Le Puy-en-Velay cedex**  
12, bd Maréchal-Fayolle, BP 47,  
tél. 04.71.09.44.94.
- 44102 Nantes cedex 4**  
9, rue Marcel-Sembat,  
immeuble Saint-Louis, BP 80213,  
tél. 02.40.95.26.80.
- 44263 Nantes cedex 2**  
3, rue Célestin-Freinet,  
bât. B nord, BP 66305,  
tél. 02.51.88.82.00.
- 44703 Orvault cedex**  
4, rue du Printemps, BP 125,  
tél. 02.51.83.62.80, 08.11.55.01.44.
- 45000 Orléans**  
165, bd de Chateaudun,  
tél. 02.38.77.86.90.
- 45000 Orléans**  
7, place Jean-Monnet,  
tél. 02.38.72.12.13.
- 45057 Orléans cedex 1**  
10, rue des Maltotiers,  
tél. 02.38.79.35.00.
- 46005 Cahors cedex 9**  
182, quai Cavaignac, BP 277,  
tél. 08.11.55.01.82.
- 47000 Agen**  
51, rue Albert-Camus,  
tél. 05.53.66.56.31.
- 48009 Mende cedex**  
Rue des Carmes,  
résidence le Mont-Mimat, BP 170,  
tél. 04.66.65.68.00.
- 49004 Angers cedex 01**  
6, rue des Basses-Fouassières,  
BP 20435, tél. 02.41.88.61.52.
- 50652 Cherbourg cedex**  
Bd Félix-Amiot,  
centre d'affaires Atlantique,  
bât. A, BP 59,  
tél. 02.33.88.70.00.
- 51066 Reims cedex**  
40 ter, rue des Capucins, BP 475,  
tél. 03.26.05.76.50.

- 51072 Reims cedex**  
18, rue Condorcet, BP 2054,  
tél. 03.26.88.66.18.
- 51097 Reims cedex**  
36, rue Alain-Colas-Bethény,  
tél. 03.26.87.72.50.
- 52012 Chaumont cedex**  
2, bd Gambetta, BP 575,  
tél. 03.25.35.38.28.
- 53810 Changé**  
Centre d'affaires technopolis,  
bât. A, rue Albert-Einstein,  
tél. 02.43.67.10.11.
- 54041 Nancy cedex**  
109, bd d'Haussonville,  
tél. 03.83.41.60.60.
- 54500 Vandœuvre-lès-Nancy**  
Centre d'affaires Les Nations,  
23, bd de l'Europe,  
tél. 03.83.41.60.14.
- 54523 Laxou cedex**  
6 bis, rue de la Saône, BP 61130,  
tél. 03.83.44.75.00.
- 55000 Bar-le-Duc**  
4, espace Theuriet,  
tél. 03.29.79.18.44.
- 56019 Vannes cedex**  
89, bd de la Paix, BP 502,  
tél. 02.97.42.42.00.
- 57000 Metz**  
40, rue Taison, tél. 03.87.75.75.92.
- 57036 Metz cedex 1**  
11, av. Foch, BP 21097,  
tél. 03.87.76.43.00.
- 59000 Lille**  
677, av. de la République,  
tél. 03.28.04.07.30.
- 59008 Lille cedex**  
12, rue de Jemmapes,  
tél. 03.28.52.20.40.
- 59008 Lille cedex**  
34, rue de Maubeuge, BP 9,  
tél. 03.28.52.20.40.
- 59009 Lille cedex**  
12, rue de Jemmapes, BP 69,  
tél. 03.28.52.20.20.
- 59301 Valenciennes cedex**  
16, rue du Grand-Bruille, BP 30057,  
tél. 03.27.45.64.00.
- 59700 Marcq-en-Barœul**  
10, rue de l'Abbé-Stahl,  
tél. 03.20.42.52.52.
- 60000 Beauvais**  
24, rue Gascogne,  
tél. 03.44.10.53.03.
- 61008 Alençon cedex**  
8, rue des Poulies, BP 290,  
tél. 02.33.82.66.91.
- 62000 Arras**  
16, rue Abel-Bergaigne,  
tél. 03.21.16.19.60.
- 63005 Clermont-Ferrand cedex**  
70, rue Blatin, BP 183,  
tél. 04.73.37.34.34.
- 63005 Clermont-Ferrand cedex 1**  
Allée Allan-Turing, BP 182,  
tél. 04.73.34.63.00.
- 63100 Clermont-Ferrand cedex 2**  
89, bd Étienne-Clementel,  
tél. 04.73.74.82.30.
- 64000 Pau**  
43, rue Émile-Guichenné,  
tél. 05.59.98.50.20.
- 64100 Bayonne**  
Espace Rive-Gauche,  
66, allées Marines,  
tél. 05.59.52.86.60, 08.11.55.01.00.
- 65000 Tarbes**  
Télésite, zone Bastillac sud,  
tél. 05.62.44.36.10.
- 66101 Perpignan cedex**  
4, bd Kennedy, BP 1057,  
tél. 04.68.67.50.55.
- 67000 Strasbourg**  
16, rue Leicester,  
tél. 03.88.45.50.52.
- 67082 Strasbourg cedex**  
8, rue Sainte-Marguerite,  
tél. 03.88.52.29.00.
- 67082 Strasbourg cedex**  
8, rue Sainte-Marguerite,  
tél. 03.88.52.29.05.
- 68054 Mulhouse cedex 1**  
13, rue Wilson, BP 1247,  
tél. 03.89.45.96.00.
- 68067 Mulhouse cedex**  
105, av. de Colmar, BP 2427,  
tél. 03.89.33.22.00.

- 69001 Lyon**  
1, rue de la République,  
tél. 04.72.98.08.67.
- 69364 Lyon cedex 07**  
6, av. du Château-de-Gerland,  
tél. 04.72.73.68.50.
- 70014 Vesoul cedex**  
5, impasse Fleurier, BP 415,  
tél. 03.84.77.78.00.
- 71000 Mâcon**  
clos de la Bigeonnière,  
1, cours Moreau,  
tél. 03.85.21.93.55.
- 71000 Mâcon cedex**  
maison de l'Emploi,  
1000, av. du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny,  
tél. 03.85.21.93.20.
- 72018 Le Mans cedex 2**  
127, av. Rhin et Danube,  
tél. 08.11.55.01.72.
- 72019 Le Mans cedex 2**  
42, rue Normandie Niemen,  
tél. 08.11.55.01.72.
- 72055 Le Mans cedex 2**  
2, rue Notre-Dame,  
tél. 08.11.55.01.72.
- 72058 Le Mans cedex 2**  
46, rue du Miroir,  
tél. 08.11.51.01.72.
- 73000 Chambéry**  
1247, av. de la Houille-Blanche,  
tél. 04.79.70.30.07.
- 73381 Le Bourget-du-Lac cedex**  
Savoie-Technolac,  
12, av. du Lac d'Annecy,  
tél. 04.79.26.10.97.
- 74006 Annecy cedex**  
11, rue Dupanloup, BP 245,  
tél. 04.50.23.86.86.
- 74100 Annemasse**  
21, av. de Verdun,  
tél. 04.50.92.29.55.
- 74107 Annemasse cedex**  
21, av. de Verdun, BP 360,  
tél. 04.50.37.27.08.
- 75005 Paris**  
24, rue des Écoles,  
tél. 01.40.51.96.16.
- 75008 Paris**  
Bureau central de la main-d'œuvre maritime  
(BCMOM),  
47, rue de Monceau,  
tél. 01.53.89.52.47, 01.53.89.52.48.
- 75009 Paris**  
12, rue Blanche,  
tél. 01.53.21.80.50.
- 75009 Paris**  
12, rue Blanche,  
tél. 01.53.21.80.51.
- 75011 Paris**  
155, rue de Charonne,  
tél. 01.58.39.36.00.
- 75011 Paris**  
3, rue des Nanettes,  
tél. 01.43.38.27.34.
- 75011 Paris**  
50, rue de Malte,  
tél. 01.53.36.28.28.
- 75012 Paris**  
48, bd de la Bastille,  
tél. 01.53.02.25.50.
- 75012 Paris**  
8-16, rue Van-Gogh,  
tél. 01.40.19.96.96.
- 75012 Paris**  
APTM,  
239, rue de Bercy,  
tél. 01.44.74.39.10.
- 75013 Paris**  
59, rue Nationale,  
immeuble Montréal,  
tél. 01.53.60.83.00.
- 75014 Paris**  
113-117 av. du Maine,  
tél. 01.42.79.40.40.
- 75015 Paris**  
101, quai Branly,  
tél. 01.44.49.13.47, 01.44.49.12.07.
- 75015 Paris**  
14-16, rue Yvarts,  
tél. 01.56.56.11.00.
- 75015 Paris**  
17, rue Juge,  
tél. 01.58.01.07.20.
- 75019 Paris**  
231, rue de Belleville,  
tél. 01.42.41.22.55.

**75019 Paris**

Cité des sciences et de l'industrie,  
30, av. Corentin-Cariou,  
tél. 01.40.05.72.29, 01.40.05.83.80.

**75544 Paris cedex 11**

123, rue Oberkampf,  
tél. 01.49.23.33.00.

**76000 Rouen**

29, rue des Arsins, tél. 02.32.08.02.81.

**76000 Rouen**

8, rue de Buffon,  
tél. 02.35.70.13.70.

**76051 Le Havre cedex**

93, rue Augustin-Normand,  
BP 135, tél. 02.35.22.90.43.

**76100 Rouen**

13, rue de Malherbe,  
tél. 02.35.07.54.90.

**76172 Rouen cedex 1**

27, rue du 74<sup>e</sup>-RI, immeuble Le Hasting,  
BP 1025, tél. 02.35.03.49.49.

**77007 Melun cedex**

11, rue Gaillardon,  
tél. 01.64.14.26.00.

**77200 Torcy**

20, rue Pierre-Mendès-France,  
tél. 01.64.11.44.00.

**77700 Serris**

14, cours du Danube,  
tél. 01.60.42.11.60.

**78008 Versailles cedex**

Immeuble Le Mermoz,  
43 bis, rue des Chantiers,  
tél. 01.39.67.52.00.

**79028 Niort cedex 9**

20, rue Léo-Lagrange, BP 8828,  
tél. 05.49.28.75.20.

**80040 Amiens cedex 1**

64 bis, rue du Vivier, Le Concorde,  
tél. 03.22.22.55.55.

**80043 Amiens cedex 1**

23, rue Millevoye 1<sup>er</sup> étage,  
tél. 03.22.22.39.30.

**81037 Albi cedex 9**

18, rue Lavedan,  
tél. 05.63.49.47.60.

**82000 Montauban**

26, rue Henri-Marre,  
tél. 05.63.91.66.00.

**83000 Toulon**

120, rue Montauban,  
immeuble Lou-Gabian,  
tél. 04.94.41.26.46.

**83000 Toulon**

301, littoral Frédéric-Mistral,  
tél. 04.98.07.02.30.

**83614 Fréjus cedex**

228, rue Henri-Bosco, résidence Hélios,  
BP 90149, tél. 04.94.40.10.60.

**84000 Avignon**

6, rue Molière,  
tél. 04.90.27.25.20.

**84005 Avignon cedex 1**

6, rue Molière, BP 63,  
tél. 04.90.27.25.25.

**85000 La Roche-sur-Yon**

22, bd Sully,  
tél. 02.51.62.42.83.

**86035 Poitiers cedex**

10, rue Camille-Saint-Saëns, BP 216,  
tél. 08.11.55.01.86.

**86280 Saint-Benoît**

3, rue de la Goëlette,  
Le Grand-Large 2,  
tél. 05.49.38.40.00.

**87000 Limoges**

12, av. de Naugeat,  
tél. 05.55.49.15.03.

**87039 Limoges cedex**

40-42, av. des Bénédictins,  
tél. 05.55.33.13.98.

**87039 Limoges cedex**

40-42, av. des Bénédictins,  
Le Capitole II,  
tél. 05.55.33.13.98.

**88020 Épinal cedex**

18, av. Dutac, BP 501,  
tél. 03.29.35.20.15.

**89000 Auxerre**

1, av. de Saint-Georges,  
rond-point Foch,  
tél. 03.86.72.32.62.

**91001 Évry cedex**

93, bd Decauville, BP 813,  
tél. 01.69.47.44.75.

**92735 Nanterre cedex**

915, rue du Vieux-Pont,  
tél. 01.41.37.93.00.

**92974 Paris-La Défense cedex**

10, place de la Défense,  
tél. 01.46.96.06.50.

**93196 Noisy-le-Grand cedex**

Le Galilée, 2, rue Galilée,  
tél. 01.49.31.74.00.

**93198 Noisy-le-Grand cedex**

4, rue Galilée,  
tél. 01.49.31.74.00.

**93694 Pantin cedex**

32, rue Delizy, entrée n° 2,  
tél. 01.41.60.85.70.

**94000 Créteil**

85-87, av. du Général-de-Gaulle,  
tél. 01.41.78.90.51.

**95030 Cergy-Pontoise cedex**

1, bd de l'Oise,  
immeuble les Maradas,  
tél. 01.34.41.71.70.

**95160 Montmorency**

98, rue des Chesneaux,  
tél. 01.39.34.92.00.

**95709 Roissy-Aéroport cedex**

aéroport Charles-de-Gaulle,  
frêt n°4, Roissy tech.,  
5, rue du Cercle, BP 14507,  
tél. 01.48.62.12.40.

**97102 Basse-Terre cedex**

ZAC du Parc-des-Marais,  
section Morin-Saint-Claude,  
BP 104, tél. 05.90.99.28.50.

**97122 Baie-Mahault**

5A, lotissement les Jardins de Houelbourg,  
Z.I. Jarry,  
tél. 05.90.32.50.45.

**97200 Fort-de-France**

9, rue Georges-Eucharis,  
lotissement Dillon-Stade, BP 1124,  
tél. 05.96.42.72.72.

**97205 Fort-de-France cedex**

immeuble Cascades,  
place F.-Mitterrand, BP 448,  
tél. 05.96.70.76.76.

**97306 Cayenne cedex**

48, av. Louis-Pasteur, BP 6018,  
tél. 05.94.28.49.30.

**97492 Sainte-Clotilde cedex**

10, rue du Champ-Fleuri,  
BP 151,  
tél. 02.62.90.24.40.

**97862 Saint-Paul cedex**

6 bis, route de Savana, BP 74,  
tél. 02.62.22.02.10.

**LE CIDJ ET LES CIJ**

Voici les coordonnées de tous les CIJ (centres d'informations jeunesse) et du CIDJ (Centre d'information et de documentation jeunesse), qui ont pour mission d'informer les jeunes sur tous les domaines qui les intéressent, grâce à un accueil personnalisé.

**06000 Nice**

19, rue Gioffredo,  
tél. 04.93.80.93.93,  
mél : crij@ijca.fr, Web : [www.crijca.fr](http://www.crijca.fr)

**13001 Marseille**

96, la Canebière,  
tél. 04.91.24.33.50,  
mél : crijpa@crijpa.com,  
Web : [www.crijpa.com](http://www.crijpa.com)

**14000 Caen**

16, rue Neuve-Saint-Jean,  
tél. 02.31.27.80.80,  
mél : ij@crij-bn.org,  
Web : [www.crij-bn.org](http://www.crij-bn.org)

**20294 Bastia cedex**

9, rue César-Campinchi, BP 246,  
tél. 04.95.32.12.13,  
mél : crijcorse@wanadoo.fr,  
Web : [www.crij-corse.com](http://www.crij-corse.com)

**21026 Dijon cedex**

50, rue Berlier, BP 72615,  
tél. 03.80.44.18.29, administration,  
03.80.44.18.35, do,  
mél : documentation@crijbourgogne.com,  
Web : [www.crijbourgogne.com](http://www.crijbourgogne.com)

**25000 Besançon**

27, rue de la République,  
tél. 03.81.21.16.16,  
mél : contact@jeunes-fc.com,  
Web : [www.jeunes-fc.com](http://www.jeunes-fc.com)

**31000 Toulouse**

17, rue de Metz,  
tél. 05.61.21.20.20,  
mél : crij-tlse@crij.org, Web : [www.crij.org](http://www.crij.org)

**33000 Bordeaux**

125, cours Alsace-Lorraine,  
tél. 05.56.56.00.56,  
mél : cija@cija.net, Web : [www.cija.net](http://www.cija.net)

- 33000 Bordeaux**  
5, rue Duffour-Dubergier,  
tél. 05.56.56.00.56,  
mél : cija@cija.net,  
Web : [www.cija.net](http://www.cija.net)
- 34094 Montpellier cedex 5**  
3, av. Charles-Flahault,  
tél. 04.67.04.36.66,  
mél : [info@crij-montpellier.com](mailto:info@crij-montpellier.com),  
Web : [www.crij-montpellier.com](http://www.crij-montpellier.com)
- 35043 Rennes cedex**  
6, cours des Alliés,  
tél. 02.99.31.47.48,  
mél : [crij@crij-bretagne.com](mailto:crij@crij-bretagne.com),  
Web : [www.crij-bretagne.com](http://www.crij-bretagne.com)
- 38000 Grenoble**  
16, bd Agutte-Sembaït,  
pôle Jeunesse,  
tél. 04.76.86.56.00,  
mél : [crijgrenoble@j-net.org](mailto:crijgrenoble@j-net.org),  
Web : [www.j-net.org](http://www.j-net.org)
- 44047 Nantes cedex 1**  
Tour Bretagne,  
BP 72423,  
tél. 02.51.72.94.50,  
mél : [crij.pdl@wanadoo.fr](mailto:crij.pdl@wanadoo.fr),  
Web : [www.crij-pays-de-la-loire.net](http://www.crij-pays-de-la-loire.net)
- 44612 Saint-Nazaire cedex**  
25, bd Victor-Hugo, BP 407,  
tél. 02.40.00.79.60,  
mél : [cij@mairie-saintnazaire.fr](mailto:cij@mairie-saintnazaire.fr)
- 45000 Orléans**  
3-5, bd de Verdun,  
tél. 02.38.78.91.78,  
mél : [crij@ijcentre.fr](mailto:crij@ijcentre.fr),  
Web : [www.informationjeunesse-centre.fr](http://www.informationjeunesse-centre.fr)
- 51100 Reims**  
41, rue de Talleyrand,  
tél. 03.26.79.84.79,  
mél : [ijca@crijca.fr](mailto:ijca@crijca.fr),  
Web : [www.crij-ca.fr](http://www.crij-ca.fr)
- 54000 Nancy**  
20, quai Claude-Le-Lorrain,  
tél. 03.83.37.04.46,  
mél : [crij.lorraine@wanadoo.fr](mailto:crij.lorraine@wanadoo.fr),  
Web : [www.informationjeunesselorraine.org](http://www.informationjeunesselorraine.org)
- 59000 Lille**  
2, rue Nicolas-Leblanc,  
tél. 03.20.12.87.30,  
mél : [doc@crij-npdc.asso.fr](mailto:doc@crij-npdc.asso.fr),  
Web : [www.crij-npdc.asso.fr](http://www.crij-npdc.asso.fr)
- 59652 Villeneuve-d'Ascq cedex**  
Maison communale de la ferme Dupire,  
rue Yves-Decugis, BP 89,  
tél. 03.28.80.54.25,  
mél : [cij-omjc@nordnet.fr](mailto:cij-omjc@nordnet.fr)
- 63000 Clermont-Ferrand**  
5, rue Saint-Genès,  
tél. 04.73.92.30.50,  
mél : [espace.info.jeunes@wanadoo.fr](mailto:espace.info.jeunes@wanadoo.fr),  
Web : [www.espaceinfojeunes.net](http://www.espaceinfojeunes.net)
- 67000 Strasbourg**  
7, rue des Ecrivains,  
tél. 03.88.37.33.33,  
mél : [doc@cija.org](mailto:doc@cija.org),  
Web : [www.cija.org](http://www.cija.org)
- 69282 Lyon cedex 01**  
10, quai Jean Moulin,  
tél. 04.72.77.00.66,  
mél : [crijlyon@j-net.org](mailto:crijlyon@j-net.org),  
Web : [www.j-net.org](http://www.j-net.org)
- 75740 Paris cedex 15**  
CIDJ, 101, quai Branly,  
tél. 0825.090.630,  
Web : [www.cidj.com](http://www.cidj.com)
- 76000 Rouen**  
84, rue Beauvoisine,  
tél. 02.32.10.49.49,  
mél : [contact@crij-haute-normandie.org](mailto:contact@crij-haute-normandie.org),  
Web : [www.crij-haute-normandie.org](http://www.crij-haute-normandie.org)
- 77000 Melun**  
36, av. de la Libération,  
tél. 01.64.39.60.70,  
mél : [cij77@wanadoo.fr](mailto:cij77@wanadoo.fr),  
Web : [www.cij77.asso.fr](http://www.cij77.asso.fr)
- 78000 Versailles**  
2, place Charost,  
tél. 01.39.50.22.52,  
mél : [yij@wanadoo.fr](mailto:yij@wanadoo.fr),  
Web : [www.yij78.org](http://www.yij78.org)
- 80000 Amiens**  
22 bis, rue du Général-Leclerc,  
adresse postale :  
1, rue Lamartine,  
tél. 03.22.97.35.32,  
mél : [contact@reflexe-crij.org](mailto:contact@reflexe-crij.org),  
Web : [www.reflexe-crij.org](http://www.reflexe-crij.org)
- 85001 La Roche-sur-Yon cedex**  
espace Prévert,  
70, rue Chanzy, BP 14,  
tél. 02.51.09.89.90,  
mél : [cij@ville-larochesuryon.fr](mailto:cij@ville-larochesuryon.fr)

**86004 Poitiers cedex**  
64, rue Gambetta, BP 176,  
tél. 05.49.60.68.68,  
mél : info@ij-poitou-charentes.org,  
Web : www.ij-poitou-charentes.org

**87031 Limoges cedex**

27, bd de la Corderie, hôtel de Région,  
tél. 05.55.45.18.70,  
mél : info@crijlimousin.org,  
Web : www.crijlimousin.org

**91004 Évry cedex**

Hall de la gare d'Évry-Courcouronnes,  
BP 102, tél. 01.60.78.27.27,  
mél : cije@info91.fr,  
Web : www.info91.fr

**92380 Garches**

16, allée de la Marche,  
7, cité Raymond-Poincaré,  
tél. 01.47.41.56.20.

**95027 Cergy-Pontoise cedex**

1, place des Arts, BP 50315,  
tél. 01.34.41.67.67,  
mél : cij@cij95.asso.fr,  
Web : www.cij95.org

**97110 Pointe-à-Pitre**

2, bd Légitimus,  
immeuble des Fonctionnaires,  
tél. 05.90.90.13.10,  
mél : cijgua.pap@wanadoo.fr

**97200 Fort-de-France cedex**

3, rue Henri-Léro,  
résidence de la Pointe,  
bât. Pomme-Cannelle, BP 470,  
tél. 05.96.63.50.57,  
mél : crij.martinique@wanadoo.fr,  
Web : www.crij-martinique.asso.fr

**97345 Cayenne cedex**

4, rue du Docteur-Barrat, BP 1138,  
tél. 05.94.29.64.50,  
mél : cij@wanadoo.fr,  
Web : www.cijguyane.com

**97400 Saint-Denis**

28, rue Jean-Chatel,  
tél. 02.62.20.98.20,  
mél : crij-reunion@crij-reunion.org,  
Web : www.crij-reunion.org

## **LES MISSIONS LOCALES**

Les missions locales aident les jeunes  
de 16 à 25 ans dans leur insertion sociale  
et professionnelle. Elles les conseillent

et les accompagnent dans l'élaboration  
d'un projet professionnel.

**01000 Bourg-en-Bresse**

Mission locale jeunes,  
5 ter, av. des Sports,  
tél. 04.74.45.35.37.

**01100 Oyonnax**

Mission locale Action jeune,  
40, rue René-Nicod,  
tél. 04.74.73.51.66.

**02000 Laon**

Mission locale de Laon,  
19, av. Charles-de-Gaulle,  
tél. 03.23.27.38.90.

**02140 Vervins**

Mission locale pour l'emploi en Thiérache,  
1, rue du Pré-Madame,  
zone industrielle, BP 28,  
tél. 03.23.98.06.03.

**03000 Moulins**

Mission locale pour l'insertion des jeunes,  
1-3, rue Berthelot,  
tél. 04.70.48.52.22.

**03100 Montluçon**

Mission locale pour l'insertion  
professionnelle et sociale des jeunes,  
association avenir jeunes,  
2, rue des Ursules,  
tél. 04.70.05.28.74.

**04600 Château-Arnoux-Saint-Auban**

Mission locale AHP,  
15, rue Henri-Merle,  
tél. 04.92.33.21.10.

**05000 Gap**

Mission Jeunes 05,  
5, place du Révelly,  
tél. 04.92.53.00.00.

**06016 Nice cedex 1**

Mission locale communautaire,  
Objectif Jeunes Nice Côte d'Azur, BP 1754,  
tél. 04.93.62.74.40.

**06400 Cannes**

Mission locale Avenir jeunes,  
3, bd Victor-Tuby,  
tél. 04.97.06.28.00.

**06600 Antibes**

Mission locale Antipolis,  
2067, chemin Saint-Claude, Proxima,  
bât. A, Nova-Antipolis,  
tél. 04.92.91.79.79.

**07400 Le Teil**

Mission locale moyenne vallée du Rhône,  
Centre Ardèche, 78, rue Kléber,  
tél. 04.75.49.49.37.

**08000 Charleville-Mézières**

Mission locale du bassin d'emploi  
de Charleville, 2, place de la Gare,  
tél. 03.24.59.44.44.

**10000 Troyes**

Mission locale de Troyes,  
5, rue du Pont-Royal,  
tél. 03.25.73.62.22.

**11200 Lézignan-Corbières**

Mission locale du sud Audois,  
33, av. du Maréchal-Foch,  
tél. 04.68.27.58.80.

**12100 Millau**

Mission locale départementale  
de l'Aveyron,  
4, rue de la Mégisserie, TGM,  
tél. 05.65.61.41.41.

**13001 Marseille**

Mission locale, antenne Libération  
(1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements),  
8, rue des Consuls,  
tél. 04.95.08.11.00.

**13001 Marseille**

Mission locale (siège social),  
62, la Canebière, Le Noailles,  
tél. 04.96.11.10.80.

**13006 Marseille**

Mission locale, antenne Castellane  
(4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> arrondissements),  
67, av. de Toulon,  
tél. 04.95.08.11.40.

**13009 Marseille**

Mission locale, antenne Sud  
(9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> arrondissements),  
343, bd Romain-Rolland,  
tél. 04.91.17.06.60.

**13014 Marseille**

Mission locale,  
antenne des 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup>, les Flamants,  
av. Georges-Braque, cité des Flamants,  
bât. 10, tél. 04.91.02.43.53.

**13015 Marseille**

Mission locale La Calade,  
462, chemin de la Madrague-Ville,  
antenne 15-16 La Calade, BP 92,  
tél. 04.91.09.40.80.

**13090 Aix-en-Provence**

Mission locale du pays d'Aix,  
1, place Martin-Luther-King,  
immeuble Le Mansard, entrée C,  
tél. 04.42.59.64.22.

**13120 Gardanne**

Mission locale du Pays minier,  
16, rue Jules-Ferry,  
tél. 04.42.51.38.63.

**13130 Berre-l'Étang**

Mission locale Est Étang-de-Berre,  
place du Souvenir-Français,  
tél. 04.42.74.94.92.

**13200 Arles**

Mission locale du Delta,  
20, bd Georges-Clemenceau,  
résidence Lou-Peyrou,  
tél. 04.90.52.22.00.

**13300 Salon-de-Provence**

Mission locale du pays Salonnais,  
50, rue Saint-Lazare,  
tél. 04.90.56.28.21.

**13400 Aubagne**

Mission locale jeunes, Aubagne,  
bassin de l'Huveaune,  
6 bis, av. Joseph-Phallén,  
tél. 04.42.62.83.30.

**13500 Martigues**

Mission locale du Pays Martegal,  
rue Max Payssé, quartier de l'île,  
tél. 04.42.49.45.98.

**13600 La Ciotat**

Mission locale du Canton de la Ciotat,  
19, av. Fernand-Gassion, La Rosière,  
tél. 04.42.08.80.50.

**14203 Hérouville-Saint-Clair cedex**

Mission locale de l'agglomération  
caennaise,  
1, place de l'Europe, BP 82,  
tél. 02.31.46.21.46.

**15000 Aurillac**

Mission locale d'Aurillac,  
Maison de l'emploi,  
17, place de la Paix,  
tél. 04.71.45.60.35.

**16000 Angoulême**

Mission locale, communauté  
d'agglomération du grand Angoulême,  
27-29, rue des Trois-Notre-Dame,  
tél. 05.45.90.15.30.

**17044 La Rochelle cedex 1**

Mission locale,  
arrondissement de La Rochelle,  
90, rue de Bel-Air,  
tél. 05.46.27.65.20.

**17103 Saintes cedex**

Mission locale de la Saintonge,  
15, rue Saint-Eutrope, BP 67,  
tél. 05.46.97.49.50.

**17200 Royan**

Mission locale du pays roannais,  
69, rue Paul-Doumer,  
tél. 05.46.06.96.16.

**17400 Saint-Jean-d'Angély**

Mission locale du Val de Saintonge,  
24, rue Jeudebille,  
tél. 05.46.59.00.39.

**18000 Bourges**

Mission locale, 8C, enclos Jacobins,  
tél. 02.48.65.39.97.

**19005 Tulle cedex**

Mission locale, arrondissement de Tulle,  
25, quai Gabriel-Péri, BP 196,  
tél. 05.55.26.92.21.

**20090 Ajaccio**

Mission locale,  
21, rue du Docteur-del-Pelligrino,  
tél. 04.95.20.92.38.

**20600 Bastia**

Mission locale,  
av. Paul-Jiacobi, pôle éducatif et social,  
tél. 04.95.30.11.41.

**21028 Dijon cedex**

Mission locale Espace jeunes  
de l'arrondissement de Dijon,  
8, rue du Temple, BP 72 874,  
tél. 03.80.44.91.44.

**21209 Beaune cedex 9**

Mission locale,  
6 bis, av. Guigone-de-Salins, BP 358,  
tél. 03.80.24.93.65.

**21400 Châtillon-sur-Seine**

Mission locale rurale des marches de  
Bourgogne,  
1, rue Ernest-Humblot,  
tél. 03.80.91.36.42.

**22023 Saint-Brieuc cedex 1**

Mission locale des jeunes,  
17, rue Jean-Métairie, BP 2380,  
tél. 02.96.68.15.68.

**22100 Dinan**

Mission locale,  
52, rue du 10<sup>e</sup>-d'Artillerie,  
tél. 02.96.85.32.67.

**24000 Périgueux**

Mission locale,  
9, square Jean-Jaurès,  
espace économie emploi,  
tél. 05.53.06.68.20.

**24100 Bergerac**

Mission locale,  
16, rue du petit sol,  
tél. 05.53.58.25.27.

**25000 Besançon**

Mission locale,  
5, rue de la Cassotte, espace Jeunes,  
tél. 03.81.85.85.85.

**25208 Montbéliard cedex**

Mission locale,  
8, av. des Alliés, BP 98407,  
tél. 03.81.31.88.00.

**26105 Romans-sur-Isère cedex**

Mission locale jeunes,  
3, place du Champ-de-Mars, BP 197,  
tél. 04.75.70.79.41.

**26110 Nyons**

Mission locale rurale de la Drôme  
provençale,  
ancien Hôtel-de-Ville,  
tél. 04.75.26.17.03.

**26401 Crest cedex**

Mission locale (antenne),  
3, rue des Cuiretteries, BP 309,  
tél. 04.75.76.70.67.

**26905 Valence cedex 9**

Mission locale (siège social),  
41, rue Amblard, BP 137,  
tél. 04.75.82.01.80.

**28000 Chartres**

Mission locale,  
2, rue de Chanzy,  
tél. 02.37.36.49.50.

**28000 Chartres**

Mission locale, antenne,  
62, rue de Sours,  
tél. 02.37.33.04.00.

**28100 Dreux**

Mission locale,  
48 bis, rue Saint-Denis,  
tél. 02.37.38.57.60.

- 29000 Quimper**  
Déclic, mission locale de Cornouaille,  
10, place Louis-Armand,  
tél. 02.98.64.42.10.
- 29210 Brest cedex 1**  
Mission locale du pays de Brest,  
15 bis, rue Fautras, BP 71028,  
tél. 02.98.43.51.00.
- 30000 Nîmes**  
Mission locale pour l'insertion sociale  
et professionnelle des jeunes,  
65 bis, av. de la République,  
tél. 04.66.76.38.00.
- 30200 Bagnols-sur-Cèze cedex**  
Mission locale du Gard Rhodanien,  
5, rue des Jardins du Souvenir,  
BP 21040,  
tél. 04.66.89.09.34.
- 31000 Toulouse**  
Mission locale,  
19, allée Jean-Jaurès,  
tél. 05.62.73.38.73.
- 31200 Toulouse**  
Mission locale de Haute-Garonne,  
61, rue Pierre-Cazeneuve,  
tél. 05.62.72.49.72.
- 32000 Auch**  
Mission locale pour l'emploi du Gers,  
7, rue Arago,  
tél. 05.62.05.32.32.
- 33500 Libourne**  
Mission locale de Libourne  
et du Libournais,  
189, av. du Maréchal-Foch,  
tél. 05.57.51.71.27.
- 33700 Mérignac**  
Mission locale technowest pour l'emploi,  
Immeuble le France,  
9, rue Montgolfier,  
tél. 05.56.47.14.07.
- 34500 Béziers**  
Mission locale d'insertion des jeunes  
du Biterrois,  
13, bd Du Guesclin,  
tél. 04.67.35.19.21.
- 35102 Rennes**  
Mission locale du bassin d'emploi  
de Rennes,  
7, rue de la Parcheminerie, BP 30 244,  
tél. 02.99.78.00.78.
- 35602 Redon cedex**  
Mission locale des pays de Redon  
et Vilaine,  
1, rue du Tribunal, BP 70 234,  
tél. 02.99.72.19.50.
- 36000 Châteauroux**  
Mission locale jeunes,  
15, rue de la République,  
tél. 02.54.07.70.00.
- 37501 Chinon cedex**  
Mission locale,  
2, place Tenkodogo, BP 138,  
tél. 02.47.93.30.40.
- 38000 Grenoble**  
Mission locale Atout-Jeunes,  
16, bd Agutte-Sembat,  
tél. 04.76.86.58.58.
- 38091 Villefontaine**  
Mission locale Nord-Isère,  
9, Carré Léon-Blum, BP 34,  
tél. 04.74.96.56.86.
- 38130 Échirolles**  
Mission locale,  
3, rue de la Liberté,  
villa Élie-Blanchet,  
tél. 04.76.23.00.18.
- 38200 Vienne**  
Mission intercommunale des jeunes  
de l'Isère rhodanienne,  
9, rue Laurent-Florentin,  
tél. 04.74.78.37.90.
- 38270 Beaurepaire**  
Mission locale rurale jeunes de la Bièvre,  
13, rue de la République, BP 38,  
tél. 04.74.79.18.18.
- 38400 Saint-Martin-d'Hères**  
Mission locale,  
14, rue Marceau-Leyssieux,  
tél. 04.76.51.03.82.
- 38511 Voiron cedex**  
Mission locale du pays Voironnais,  
40, rue Mainssieux, BP 363,  
tél. 04.76.93.17.18.
- 38920 Crolles cedex 112**  
Mission locale du Grésivaudan,  
95, rue des Grives, zone industrielle,  
tél. 04.76.08.08.70.
- 39100 Dole**  
Espace jeunes, 24, place Nationale,  
tél. 03.84.72.53.18.

**39330 Mouchard**

Espace jeunes du Revermont,  
27, rue de Strasbourg, 1<sup>er</sup> étage,  
tél. 03.84.73.79.52.

**40000 Mont-de-Marsan**

Mission locale landaise,  
38, rue Victor-Hugo,  
tél. 05.58.46.61.80.

**41000 Blois**

Mission locale,  
20, av. Médicis,  
tél. 02.54.52.40.40.

**42000 Saint-Étienne**

Mife Saint-Étienne/Mission locale,  
16, rue Polignais,  
tél. 04.77.49.27.49.

**42300 Roanne**

Mission locale du Roannais,  
2, rue Molière,  
tél. 04.77.68.42.88.

**43000 Le Puy-en-Velay**

Mission locale,  
7, rue Jean-Baptiste-Fabre,  
tél. 04.71.07.09.09.

**43100 Brioude**

Mission locale,  
4, av. Victor-Hugo, BP 123,  
tél. 04.71.74.94.33.

**44000 Nantes**

Mission locale,  
antenne Centre,  
7, rue de la Galissonnière,  
tél. 02.40.69.36.36.

**44100 Nantes**

Carrefour emploi-service,  
19, rue Charles-Roger,  
tél. 02.28.03.58.00.

**44100 Nantes**

Mission locale,  
antenne ouest (siège),  
39, rue Paul-Bert,  
tél. 02.51.80.38.80.

**44230 Saint-Sébastien-sur-Loire**

Mission locale, antenne sud-est,  
2, rue du 8-Mai,  
tél. 02.40.34.25.22.

**44300 Nantes**

Mission locale, antenne est,  
69, rue de la Bottière,  
tél. 02.40.49.22.86.

**44300 Nantes**

Mission locale, antenne nord,  
16, av. du Bout-des-Landes,  
tél. 02.40.76.50.52.

**44322 Nantes cedex 3**

Mission locale,  
antenne Campus,  
Maison des services,  
110, bd Michelet, BP 42212,  
tél. 02.40.37.10.30.

**44350 Guérande**

Mission locale de la presqu'île  
de Guérande,  
17, bd du Nord,  
tél. 02.40.42.96.76.

**44400 Rezé**

Mission locale, antenne sud,  
8, rue J.-B.-Vigier,  
tél. 02.51.70.26.93.

**44530 Saint-Gildas-des-Bois**

Mission locale rurale du Sillon,  
17, rue des Forges, BP 9,  
tél. 02.40.01.55.84.

**44600 Saint-Nazaire**

Mission locale pour l'insertion  
socioprofessionnelle des jeunes,  
36, rue René-Guillouzo,  
tél. 02.40.22.50.30.

**44800 Saint-Herblain**

Mission locale,  
antenne nord-ouest,  
10, av. des Thébaudières,  
tél. 02.40.63.55.49.

**45000 Orléans**

Mission locale jeune emploi formation,  
9, bd de Verdun,  
tél. 02.38.78.91.92.

**47000 Agen**

Mission locale de l'Agenais et de l'Albret,  
110, bd de la Liberté,  
tél. 05.53.47.23.32.

**47200 Marmande**

Mission locale de la Moyenne-Garonne,  
maison de la Solidarité,  
3, rue de l'Observance,  
tél. 05.53.64.47.88.

**48000 Mende**

Mission locale,  
1, rue du Faubourg-Montbel,  
tél. 04.66.65.15.59.

**49002 Angers cedex 1**

Mission locale angevine,  
191, rue Saint-Léonard,  
tél. 02.41.24.16.00.

**49300 Cholet**

Mission locale,  
48, rue des Bons-Enfants,  
tél. 02.41.49.81.00.

**49380 Thouarcé**

Mission locale du Layon-Lys-Aubance,  
place du Champ-de-Foire,  
Le Neufbourg, BP 1,  
tél. 02.41.54.05.85.

**49400 Saumur cedex**

Mission locale du Saumurois,  
place de l'Arche-Dorée, BP 207,  
tél. 02.41.38.23.45.

**50006 Saint-Lô cedex**

Mission locale du centre Manche,  
13, rue Octave-Feuillet, BP 376,  
tél. 02.33.57.17.17.

**51052 Reims cedex**

Mission locale pour la jeunesse de Reims,  
34-36, rue Trianon, BP 33,  
tél. 03.26.40.30.34.

**51305 Vitry-le-François**

Mission locale,  
espace Mendès-France,  
18, rue du Marabais, BP 167,  
tél. 03.26.72.10.79.

**53009 Laval cedex**

Mission locale du bassin d'emploi de Laval,  
94, rue de Rennes, BP 905,  
tél. 02.43.66.01.62.

**54100 Nancy**

Mission locale pour l'emploi,  
1, rue Laurent-Bonnevay, BP 2039,  
tél. 03.83.93.12.04.

**54300 Lunéville**

Mission locale du Lunéillois,  
12, rue René-Basset,  
tél. 03.83.74.04.53.

**54340 Pompey**

Mission locale du val de Lorraine  
et de Laxou, 1, rue des Aciéries,  
tél. 03.83.24.30.72.

**54400 Longwy**

Mission locale du bassin de Longwy,  
5, rue Pierre-Curie,  
tél. 03.82.25.99.77.

**54500 Vandœuvre-lès-Nancy**

Mission locale Vandoeuvre-Neuves-  
Maisons-Dombasles,  
place de Paris,  
tél. 03.83.56.68.80.

**54701 Pont-à-Mousson cedex**

Mission locale du val de Lorraine  
et de Laxou,  
8, rue de la Poterne, BP 203,  
tél. 03.83.81.47.32.

**55000 Bar-le-Duc**

Mission locale du sud meusien,  
20, rue Ernest-Bradfer,  
tél. 03.29.79.01.13.

**55107 Verdun cedex**

Mission locale du nord meusien,  
15, rue des Frères-Boulhaut, BP 80701,  
tél. 03.29.86.25.26.

**56000 Vannes**

Mission locale du pays de Vannes,  
22, av. Victor-Hugo,  
tél. 02.97.54.64.40.

**56101 Lorient cedex**

Mission locale du pays de Lorient,  
44, av. de la Marne, BP 123,  
tél. 02.97.21.42.05.

**57000 Metz**

Mission locale pour l'insertion sociale  
et professionnelle des jeunes,  
62, rue des Allemands,  
tél. 03.87.36.50.60.

**57100 Thionville**

Mission locale pour l'insertion sociale  
et professionnelle des jeunes du nord  
Mosellan,  
7 B, rue du Moulin,  
tél. 03.82.82.85.15.

**57140 Wœrippy**

Mission locale vallées Moselle et Orne,  
9, rue Jean-Pierre-Pêcheur,  
tél. 03.87.33.27.77.

**57200 Sarreguemines**

Mission locale bassin d'emploi  
Sarreguemines,  
1 A, rue de la Cité, BP 61031,  
tél. 03.87.95.72.74.

**57801 Freyming-Merlebach cedex**

Mission locale du bassin houiller,  
7, av. des Alliés, BP 10016,  
tél. 03.87.00.24.90.

**58004 Nevers cedex**

Mission locale Jeunes,  
15, av. du Général-de-Gaulle, BP 406,  
tél. 03.86.71.64.50.

**58120 Château-Chinon**

Mission locale rurale du Morvan,  
7, rue Jean-Marie-Thévenin,  
tél. 03.86.85.10.77.

**59054 Roubaix cedex 1**

Mission locale insertion des jeunes,  
2, rue des Champs, BP 204,  
tél. 03.20.69.10.10.

**59140 Dunkerque**

Mission locale de l'agglomération  
dunkerquoise,  
66, rue des Chantiers-de-France,  
tél. 03.28.22.64.90.

**59150 Wattrelos**

Mission locale de Wattrelos/Leers,  
Avenir Jeunesse, 308, rue Carnot,  
tél. 03.20.89.44.33.

**59155 Faches-Thumesnil**

Mission locale du Pevele-Melantois-  
Carembault, 52, rue Carnot, BP 95,  
tél. 03.20.62.05.93.

**59200 Tourcoing**

Mission locale vallée de la Lys,  
41, rue du Haze, BP 64,  
tél. 03.20.24.42.43.

**59280 Armentières**

Mission locale d'Armentières  
et de la vallée de la Lys,  
4, rue Jean-Jaurès,  
tél. 03.20.10.92.20.

**59373 Loos cedex**

Mission locale des Weppes,  
137, rue du Maréchal-Foch, BP 90,  
tél. 03.20.07.94.23.

**59520 Marquette-lez-Lille**

Mission locale Métropole Nord-Ouest,  
centre Norbert-Segard,  
12 bis, av. Industrielle,  
tél. 03.20.63.07.30.

**59607 Maubeuge cedex**

Mission locale Sambre-Avesnois,  
13, rue du Progrès, tél. 03.27.53.14.20.

**59630 Bourbourg**

Mission locale,  
28, place du Général-de-Gaulle,  
tél. 03.28.22.21.03.

**59650 Villeneuve-d'Ascq**

Mission locale, maison communale de la  
Ferme-Dupire, ferme Dupire,  
rue Yves-Decugis,  
tél. 03.20.43.87.17.

**59770 Marly**

Mission locale du Valenciennois,  
49, rue Paul-Vaillant-Couturier,  
tél. 03.27.32.38.00.

**59800 Lille**

Mission locale Réussir,  
3, rue Jeanne-Maillotte,  
tél. 03.20.14.85.50.

**60100 Creil**

Mission locale de la vallée de l'Oise,  
3, square de la Libération,  
tél. 03.44.24.22.07.

**60130 Saint-Just-en-Chaussée**

Mission locale rurale du Plateau-Picard,  
1, rue Jean-Jaurès,  
tél. 03.44.78.72.00.

**61000 Alençon**

Mission locale du pays d'Alençon,  
59, rue Saint-Blaise,  
tél. 02.33.32.05.94.

**61302 L'Aigle cedex**

Mission locale de l'Aigle-Mortagne,  
3, rue Guillaume-le-Conquérant, BP 49,  
tél. 02.33.84.98.80.

**62000 Arras**

mission locale, antenne,  
17, bd de Strasbourg,  
tél. 03.21.51.34.90.

**62000 Arras**

Mission locale, antenne,  
5, rue Louis-Pergaud, résidence Saint-Paul,  
tél. 03.21.51.22.62.

**62005 Arras cedex**

Mission locale de l'Arrageois,  
2-6, voie Bossuet, résidence Saint-Pol,  
BP 278, tél. 03.21.71.83.93.

**62101 Calais cedex**

Mission locale,  
68 bis, rue de la Pomme-d'Or, BP 17,  
tél. 03.21.34.15.38.

**62166 Saint-Pol-sur-Ternoise cedex**

Mission locale rurale Ternois-Haut-Pays,  
centre des services administratifs  
et sociaux, 31, rue des Procureurs,  
tél. 03.21.03.26.10.

- 62170 Montreuil**  
Mission locale Montreuil-Côte-d'Opale,  
rue de l'Echaut, BP 115,  
tél. 03.21.86.76.96.
- 62203 Boulogne-sur-Mer cedex**  
Mission locale pour les jeunes  
de Boulogne-sur-Mer,  
7, rue Basse des Tintilleries,  
tél. 03.21.30.36.22.
- 62252 Hénin-Beaumont cedex**  
Mission locale district Hénin-Carvin,  
21, place de la République,  
BP 84,  
tél. 03.21.20.64.64.
- 62400 Béthune**  
Mission locale de l'Artois,  
centre Olympie,  
92, place de la Communication,  
tél. 03.21.64.49.40.
- 62503 Saint-Ormer cedex**  
Mission locale,  
rue de la Cavalerie,  
quartier Foch, BP 163,  
tél. 03.21.93.99.00.
- 62803 Liévin cedex**  
Mission locale Lens-Liévin,  
91, rue Jean-Jaurès, BP 173,  
tél. 03.21.74.80.40.
- 63000 Clermont-Ferrand**  
Mission locale pour l'emploi des jeunes,  
143 bis, bd Lafayette,  
tél. 04.73.42.17.57.
- 63502 Issoire cedex**  
Mission locale pour les jeunes  
du Val-d'Allier,  
4, rue Eugène-Gauttier, BP 77,  
tél. 04.73.89.05.85.
- 64000 Pau**  
Mission locale pour les jeunes,  
complexe de la République,  
8, rue Carnot,  
tél. 05.59.98.90.40.
- 64100 Bayonne**  
Mission locale Avenir jeunes,  
74, rue d'Espagne,  
tél. 05.59.59.82.60.
- 64300 Orthez**  
Mission locale,  
Place d'Armes,  
tél. 05.59.69.21.13.
- 64400 Oloron-Sainte-Marie**  
Mission locale des territoires  
de Mourenx-Oloron-Orthez,  
9, rue Revol,  
tél. 05.59.39.84.40.
- 65000 Tarbes**  
Mission locale de l'agglomération tarbaise,  
5, rue Gaston-Dreyf, BP 714,  
tél. 05.62.56.34.34.
- 65200 Bagnères-de-Bigorre**  
Mission locale rurale et de montagne  
des Hautes-Pyrénées,  
30, av. Geruzet,  
tél. 05.62.95.53.93.
- 67000 Strasbourg**  
Relais emploi,  
13, rue Martin-Bucer,  
tél. 03.88.21.43.00.
- 67120 Molsheim**  
Mission locale des « 3 Vallées »,  
1, chemin de Dorlisheim,  
tél. 03.88.38.31.01.
- 67300 Schiltigheim**  
Mission intercommunale pour l'emploi  
des jeunes de Schiltigheim,  
1, rue Verlaine,  
tél. 03.88.83.88.20.
- 67500 Haguenau**  
Mission locale d'Alsace du Nord,  
1, Marché-aux-Poissons,  
tél. 03.88.73.15.99.
- 67600 Sélestat**  
Mission locale,  
7, place du Marché-aux-Choux,  
tél. 03.88.58.00.15.
- 68000 Colmar**  
Mission locale jeunes de Colmar,  
7, rue des Taillandiers,  
tél. 03.89.21.72.20.
- 68100 Mulhouse**  
Mission locale Sémaphore,  
9, rue du Moulin, tél. 03.89.66.33.13.
- 68273 Wittenheim cedex**  
Mission locale du Bassin potassique,  
260, route de Soultz, BP 97,  
tél. 03.89.52.87.35.
- 69003 Lyon**  
Mission locale des 3<sup>e</sup>/6<sup>e</sup> arrondissements,  
8, rue Verlet-Hanus,  
tél. 04.78.62.39.89.

- 69008 Lyon**  
Mission locale des 7<sup>e</sup>/8<sup>e</sup> arrondissements (BACHUT),  
Maison du développement économique et de l'emploi, 71, rue Maryse-Bastié,  
tél. 04.72.78.59.00.
- 69009 Lyon**  
Mission locale des 5<sup>e</sup>/9<sup>e</sup> arrondissements, VAISE,  
4, rue de la Corderie,  
tél. 04.72.53.66.21.
- 69100 Villeurbanne**  
Mission locale,  
50, rue Racine,  
tél. 04.72.65.70.50.
- 69120 Vaulx-en-Velin**  
Mission locale,  
3, av. Dimitrov, BP 30,  
tél. 04.72.04.94.14.
- 69150 Décines-Charpieu**  
Mission locale Bron-Décines-Meyzieux,  
32, rue de la République,  
tél. 04.72.05.65.70.
- 69170 Tarare**  
Mission locale rurale nord-ouest Rhône,  
place Victor-Hugo,  
tél. 04.74.05.00.30.
- 69192 Saint-Fons cedex**  
Mission locale Rhône Sud-Est,  
place du Pentacle,  
tél. 04.72.89.39.99.
- 69226 Lyon cedex 02**  
Mission locale (siège),  
10, quai Jean-Moulin, BP 2026,  
tél. 04.72.56.99.99.
- 69270 Fontaines-sur-Saône**  
Mission locale jeunes Plateau Nord/  
Val-de-Saône,  
20, rue Ampère,  
tél. 04.72.27.45.50.
- 69400 Villefranche-sur-Saône**  
Mission locale du Beaujolais,  
Avenir Jeune,  
1, place Faubert,  
tél. 04.74.02.91.50.
- 69600 Oullins**  
Mission locale intercommunale,  
parc Chabrières,  
44, Grande-Rue,  
tél. 04.72.66.98.95.
- 69634 Vénissieux**  
Mission locale, 8, av. Division-Leclerc,  
BP 308, tél. 04.72.89.13.30.
- 69700 Givors**  
Mission locale formation et insertion jeunes,  
6, rue Jacques-Prévert,  
tél. 04.78.73.79.68.
- 70006 Vesoul cedex**  
Mission locale espace jeune,  
29, bd Charles-de-Gaulle,  
tél. 03.84.76.38.19.
- 70200 Lure**  
Mission locale espace Jeunes,  
18 bis, rue de l'Aviation,  
tél. 03.84.89.00.33.
- 71000 Mâcon**  
Mission locale du Mâconnais,  
maison de l'Emploi,  
1000, av. du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny,  
tél. 03.85.39.95.00.
- 71100 Chalon-sur-Saône**  
Mission locale de la région chalonnaise,  
1, av. Georges-Pompidou,  
tél. 03.85.93.47.59.
- 71130 Gueugnon**  
Mission locale du Charolais,  
Maison pour tous, 17, rue Jean-Bouveri,  
BP 43, tél. 03.85.85.49.30.
- 72100 Le Mans**  
Mission locale de l'agglomération mancelle,  
5 bis, bd Winston-Churchill,  
tél. 02.43.84.16.60.
- 73094 Chambéry cedex 9**  
Mission locale jeunes,  
72, rue Paulette-Besson, BP 9438,  
tél. 04.79.33.50.84.
- 73200 Albertville**  
Mission locale jeunes  
Tarentaise-Beaufortin-Val-d'Arly,  
21, av. du Général Buisson,  
tél. 04.79.31.19.19.
- 73303 Saint-Jean-de-Maurienne**  
Mission locale jeunes Maurienne,  
place du Champ-de-Foire, BP 82,  
tél. 04.79.64.41.02.
- 73600 Moutiers**  
Mission locale jeunes, La Chaudanne,  
450, av. des XVI<sup>e</sup> Jeux Olympiques,  
tél. 04.79.22.85.50.

**74003 Annecy cedex 3**

Mission locale du bassin annecien,  
23, av. de Loverchy, BP 98,  
tél. 04.50.51.39.22.

**74100 Annemasse**

Mission locale du Genevois savoyard,  
26, av. de Verdun,  
tél. 04.50.95.20.50.

**74200 Thonon-les-Bains**

Mission locale du Chablais,  
APEJC, Le France,  
2, av. de la Gare, BP 120,  
tél. 04.50.26.36.97.

**74300 Cluses**

Mission locale,  
15, rue Achille-Benoit,  
tél. 04.50.89.96.97.

**75011 Paris**

Mission locale (1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>,  
10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> arrondissements),  
155, rue de Charonne,  
tél. 01.44.93.81.23.

**75013 Paris**

Mission locale Soleil  
(5<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> arrondissements),  
93, rue Jeanne-d'Arc,  
tél. 01.45.85.20.50.

**75014 Paris**

Mission locale Pari d'Avenir  
(6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> arrondissements),  
24-26, rue de Châtillon,  
tél. 01.40.52.77.30.

**75018 Paris**

Mission locale Belliard  
(8<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> arrondissements),  
149, rue Belliard,  
tél. 01.44.85.01.18.

**75019 Paris**

Mission locale Paris-Est  
(19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> arrondissements),  
65, rue d'Hautpoul,  
tél. 01.53.72.81.40.

**76038 Rouen**

Relais 16-25,  
33, av. Champlain,  
tél. 02.32.81.63.70.

**76190 Yvetot**

Mission locale Caux-Austreberthe-Seine,  
20, rue Carnot,  
tél. 02.35.95.01.43.

**76504 Elbeuf cedex**

Mission locale, maison de la formation  
et de l'emploi,  
136, rue Petou, BP 412,  
tél. 02.32.96.44.30.

**76600 Le Havre**

Mission locale pour l'insertion des jeunes,  
2, rue Léon-Gautier,  
tél. 02.35.19.48.94.

**77000 Melun**

Mission locale sud-ouest Seine-et-Marne,  
96, rue du Général-de-Gaulle,  
tél. 01.64.52.45.90.

**77105 Meaux**

Mission locale du bassin de Meaux,  
30, rue Aristide-Briand, BP 103,  
tél. 01.60.24.77.99.

**77120 Coulommiers**

Mission locale de la Brie et des Morins,  
27, av. de Strasbourg,  
tél. 01.64.20.76.59.

**77130 Montereau-Fault-Yonne**

Mission locale du bassin économique  
de Montereau,  
Maison des services publics,  
3, rue André-Thomas,  
tél. 01.60.57.21.07.

**77160 Provins**

Mission locale du Provinois,  
20, place Saint-Ayoul,  
tél. 01.60.67.04.50.

**77200 Torcy**

Mission locale Marne-la-Vallée-  
Val-Maubuée,  
5, passage de l'Arche-Guédon,  
tél. 01.60.06.60.47.

**77290 Mitry-Mory**

Mission locale de la Plaine-de-France,  
6 bis, rue de Villeparisis,  
tél. 01.64.27.10.15.

**77505 Chelles**

Mission locale du bassin chellois,  
40 bis, av. de la Résistance,  
tél. 01.60.20.58.58.

**77550 Moissy-Cramayel**

Mission locale Sénart,  
462, rue Benjamin-Delessert,  
immeuble le Sextant,  
3<sup>e</sup> étage,  
tél. 01.64.13.40.18.

- 77680 Roissy-en-Brie**  
Mission locale du plateau de Brie,  
7, av. de la Malibran,  
tél. 01.64.43.52.90.
- 78100 Saint-Germain-en-Laye**  
Mission locale,  
APIJ, 111 bis, rue Léon-Desoyer,  
tél. 01.34.51.16.18.
- 78130 Les Mureaux cedex**  
Mission locale,  
38, av. Paul-Raoult,  
tél. 01.30.04.11.50.
- 78200 Mantes-la-Jolie**  
Misprom,  
centre commercial Mantes 2,  
bât. Le Cube, BP 1202,  
tél. 01.30.94.23.44.
- 78280 Guyancourt**  
Mission locale,  
3, rue des Droits-de-l'Homme,  
tél. 01.30.57.54.14.
- 78300 Poissy**  
Mission locale intercommunale de Poissy  
et de ses environs,  
59, place Corneille,  
tél. 01.39.65.18.21.
- 78500 Sartrouville**  
Mission locale,  
27, rue Lamartine,  
tél. 01.39.57.46.31.
- 78700 Conflans-Sainte-Honorine**  
Mission locale,  
55, rue Maurice-Berteau,  
tél. 01.39.72.18.88.
- 78800 Houilles**  
Mission locale, antenne,  
7 bis, rue Gambetta,  
tél. 01.30.86.33.11.
- 79000 Niort**  
Mission locale du pays niortais,  
3, rue du Musée,  
tél. 05.49.17.50.57.
- 80000 Amiens**  
Mission locale,  
52-54, rue du Vivier,  
tél. 03.22.97.08.08.
- 81000 Albi**  
Mission locale jeunes Tarn nord,  
26, rue Camboulives,  
tél. 05.63.47.08.85.
- 81100 Castres**  
Mission locale jeunes Tarn sud,  
7, place de l'Albinque,  
tél. 05.63.51.63.20.
- 83000 Toulon**  
Mission locale,  
10, rue Saint-Andrieux,  
tél. 04.94.18.97.77.
- 83130 La Garde**  
Mission locale du Coudon-au-Gapeau,  
174, rue Marc-Delage,  
Les Eglantines,  
tél. 04.94.21.15.15.
- 83340 Le Luc**  
Mission locale du centre Var,  
La Retrache, bât. I,  
tél. 04.94.50.15.01.
- 83500 La Seyne-sur-Mer**  
MIAJ,  
1, rue Ernest-Renan,  
tél. 04.94.06.97.74.
- 83600 Fréjus**  
Mission locale,  
1196, bd de la Mer,  
tél. 04.94.17.63.63.
- 84000 Avignon**  
Mission locale insertion des jeunes,  
2, place Alexandre-Farnese,  
Immeuble Le Vinci,  
tél. 04.90.81.13.00.
- 84120 Pertuis**  
Mission locale du Lubéron,  
résidence Le Belvédère,  
rue de Croze, tél. 04.90.09.68.54.
- 84200 Carpentras**  
Mission locale du Comtat-Venaissin,  
82, rue de la Monnaie,  
tél. 04.90.60.25.80.
- 84600 Valréas**  
Mission locale du Haut-Vaucluse,  
45, cours Victor-Hugo,  
tél. 04.90.35.60.85.
- 85000 La Roche-sur-Yon**  
Mission locale du pays yonnais,  
espace Prévert, 70, rue Chanzy, BP 14,  
tél. 02.51.09.89.70.
- 85500 Les Herbiers**  
Mission locale du Haut-Bocage,  
rue de l'Etenduère,  
tél. 02.51.66.81.15.

**86000 Poitiers**

Mission locale d'insertion,  
30, rue des Feuillants,  
tél. 05.49.30.08.50.

**86103 Châtellerault cedex**

Mission locale du Châtelleraudais,  
12, av. Camille-Pagé,  
centre Camille-Pagé, BP 347,  
tél. 05.49.20.04.20.

**87000 Limoges**

Mission locale,  
18, rue Aigueperse,  
tél. 05.55.10.01.00.

**88100 Saint-Dié-des-Vosges**

Mission locale de l'arrondissement  
de Saint-Dié,  
CAP Jeunes, 1, rue Ernest-Colin,  
tél. 03.29.51.65.55.

**89009 Auxerre cedex**

Mission locale de l'Auxerrois,  
8, av. Delacroix, Le Phare, BP 912,  
tél. 03.86.42.00.36.

**89100 Sens**

Mission locale du Senonais,  
6, rue Henry-Sanglier,  
tél. 03.86.95.11.84.

**90000 Belfort**

Mission départementale des jeunes  
du territoire de Belfort,  
12, place de l'Europe, BP 105,  
tél. 03.84.90.40.10.

**90000 Belfort**

Mission locale, antenne des Glacis,  
3, rue Payot, tél. 03.84.21.27.70.

**90100 Delle**

Mission locale, antenne de Delle,  
24, rue Scherer,  
tél. 03.84.56.20.29.

**90300 Belfort**

Mission locale, antenne d'Ofemont,  
3, rue Renoir,  
tél. 03.84.26.82.72.

**91000 Évry**

Mission locale, relais formation emploi,  
17, cours Blaise-Pascal, BP 51,  
tél. 01.60.78.91.10.

**91100 Corbeil-Essonnes**

Mission intercommunale vers l'emploi,  
35-37, av. Carnot,  
tél. 01.69.22.10.40.

**91150 Étampes**

Mission locale sud Essonne,  
9, rue Sainte-Croix,  
tél. 01.69.92.02.02.

**91200 Athis-Mons**

Mission locale, siège,  
50, av. François-Mitterrand,  
tél. 01.69.38.29.10.

**91220 Brétigny-sur-Orge**

Mission locale des Trois-Vallées,  
35, rue Édouard-Danaux,  
tél. 01.60.85.00.49.

**91240 Saint-Michel-sur-Orge**

Mission locale du Val-d'Orge,  
3, rue Saint-Exupéry,  
centre Gambetta,  
tél. 01.60.15.54.00.

**91263 Juvisy-sur-Orge cedex**

Mission locale nord Essonne,  
centre Hoche, bât. D,  
3, av. Condorcet,  
tél. 01.69.05.59.59.

**91300 Massy**

Vitacité, la mission locale,  
10, rue du Noyer-Lambert,  
tél. 01.69.30.54.92.

**91330 Yerres**

Mission locale Val-d'Yerres-Val-de-Seine,  
6, av. de la République,  
tél. 01.69.48.11.33.

**91350 Grigny**

Mission locale initiative emploi,  
6 ter, av. des Tuilleries,  
association Objectif- Emploi,  
tél. 01.69.06.80.26.

**91940 Les Ulis**

Mission locale,  
1, rue de l'Aube,  
tél. 01.69.18.79.10.

**92110 Clichy**

Mission clichoise pour l'insertion sociale  
et professionnelle des jeunes,  
13 bis, rue Morice,  
tél. 01.47.30.70.30.

**92230 Gennevilliers**

Mission locale pour l'insertion sociale  
et professionnelle des jeunes,  
10, rue Amélie,  
tél. 01.47.99.90.81.

- 92320 Châtillon**  
Mission locale  
Châtillon-Montrouge-Fontenay,  
33, av. de Paris,  
tél. 01.47.46.15.99.
- 92500 Rueil-Malmaison**  
Mission locale, 12, rue Jean-Edeline,  
tél. 01.47.32.65.57.
- 93160 Noisy-le-Grand**  
Mission locale Sud-93,  
55, rue de l'Université,  
tél. 01.43.04.47.84.
- 93170 Bagnolet**  
Mission locale 93,  
36, rue Pierre-et-Marie-Curie,  
tél. 01.43.60.13.80.
- 93200 Saint-Denis**  
Objectif emploi,  
5, rue Jean-Jaurès,  
tél. 01.48.13.13.20.
- 93300 Aubervilliers**  
Mission locale AISPJA,  
122 bis , rue André-Karman,  
tél. 01.48.33.37.11.
- 93500 Pantin**  
Mission locale, 10-12, rue Gambetta,  
tél. 01.48.43.55.02.
- 93600 Aulnay-sous-Bois**  
Mission locale,  
1, rue Auguste-Renoir,  
tél. 01.48.19.36.10.
- 93800 Épinay-sur-Seine**  
Mission intercommunale pour l'insertion  
des jeunes, 8, rue Lacépède,  
tél. 01.48.26.05.64.
- 94000 Créteil**  
Mission locale insertion et formation jeunes,  
7, esplanade des Abymes,  
tél. 01.43.99.28.00.
- 94170 Le Perreux-sur-Marne**  
Mission locale intercommunale des bords  
de Marne, 8, rue des Corluis,  
tél. 01.48.71.20.00.
- 94260 Fresnes**  
Mission locale Bièvres-Val-de-Marne,  
28, rue Maurice-Tenine,  
tél. 01.42.37.57.85.
- 94600 Choisy-le-Roi**  
Mission locale Orly-Choisy-le-Roi,  
21, rue Paul-Carle, tél. 01.48.84.81.26.
- 94700 Maisons-Alfort**  
Mission locale Charenton-Saint-Maurice,  
83, rue Victor-Hugo,  
tél. 01.43.96.20.39.
- 95200 Sarcelles**  
Mission locale,  
11, av. du 8-Mai-1945,  
tél. 01.34.19.66.33.
- 95802 Cergy-Pontoise cedex**  
Agir pour la valorisation par l'emploi  
et les compétences,  
18, rue de la Bastide, BP 88291,  
tél. 01.34.41.70.71.
- 97139 Les Abymes**  
Mission locale pour l'insertion et l'emploi  
de la Guadeloupe,  
immeuble Shopping-Center,  
bât B, 1<sup>er</sup> étage,  
tél. 05.90.82.00.11.
- 97231 Le Robert**  
Mission locale de la Cabesterre,  
137, allée des Cocotiers,  
immeuble Adams, mansarde Catalogne,  
tél. 05.96.65.47.20.
- 97300 Cayenne**  
Mission locale régionale de Guyane,  
cité N'zila, Tour des Floralies,  
BP 444,  
tél. 05.94.29.61.40.
- 97410 Saint-Pierre-et-Miquelon**  
Mission locale sud,  
69-71, rue des Bons-Enfants,  
BP 189,  
tél. 02.62.25.77.20.
- 97460 Saint-Paul**  
Mission locale intercommunale ouest,  
rue de l'École,  
ancien Collège-de-l'Étang,  
BP 149,  
tél. 02.62.45.39.60.
- 97466 Saint-Denis cedex 4**  
mission locale nord,  
5, rue du Maréchal-Leclerc,  
BP 242,  
tél. 02.62.41.01.62.
- 97470 Saint-Benoît**  
Mission locale Est,  
92, rue de Beaulieu,  
résidence Europe,  
bât. E, BP 57,  
tél. 02.62.50.20.13.

# Index

## • A

AFIJ (Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés)	118
Agression	91
Annonces	19
ANPE (Agence nationale pour l'emploi)	105, 117
APEC (Association pour l'emploi des cadres)	118
Assessment centers	87

## • B – C

Bilan professionnel	104
Cabinets de recrutement	19, 41
Candidatures spontanées	19
CDD (contrat à durée déterminée)	161
CDI (contrat à durée indéterminée)	158
Chef de service	40
CIO (centre d'information et d'orientation)	104
Communiquer	133
Contrat de travail	157
Culture d'entreprise	50
CV	106
CVthèque	21

## • D

Défauts	97, 122
Déstabilisation	92
Directeur du service	41
Directeur des ressources humaines	38
Discrimination	54
Dossier de candidature	24

## • E

Entretien	27, 59
- collectif	61
- directif	67
- non directif	67
- au restaurant	63, 93
- sélectif	62
- semi-directif	67
- au téléphone	64
Étude de cas	86
Évaluation (grille d')	48
Évolution	16

## • F – G

Formation	76
Graphologie	35

## • I – J

Informations	132
Jeux de rôle	33

## • L – M

Lettre de motivation	110
Look	72
Maternité	126
Mise en situation professionnelle	86
Motivation	75, 129

## • P – Q – R

Personnalité	80
- type de	31
PNL (programmation neurolinguistique)	151
Poste	
- définition	12
Profil	96
- définition	13
Projet professionnel	79, 101
Psychologue	39
Questions	
- à éviter	148
- sur l'entreprise	147
- sur le management	147
- sur le poste	146
Recherche d'emploi	117
Relations	18, 117

## • S – T

Salaire	140
SOSIE	34
Stage	18
Téléphone (préselection au)	65
Testing	57
Tests	
- d'intelligence	32
- de personnalité	32
- projectifs	33
- psychométriques	29

## • V

Vie privée	51
------------	----

## **NOTES PERSONNELLES**

## **NOTES PERSONNELLES**

## **NOTES PERSONNELLES**

# DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS !

Ce livre est remis à jour régulièrement.

Pour l'améliorer, votre avis nous est indispensable  
N'hésitez pas à nous communiquer critiques et suggestions.

Vous pouvez également entrer en contact avec nous  
par e-mail : orollot@letudiant.fr

Nom ..... Prénom .....

Âge ..... Niveau d'études .....

**Adresse** .....

..... **tél.** .....

**À RETOURNER À OLIVIER ROLLOT, ÉDITIONS DE L'ÉTUDIANT  
27, RUE DU CHEMIN-VERT - 75543 PARIS CEDEX 11**

**Éditions l'Etudiant**

**Directeur de collection :** Olivier Rollot.

**Directrice adjointe de collection :** Maëlla Ruellan.

**Assistante de collection :** Marion Quentin.

**Édition :**

Cécile Coursol, Stéphane Renault.

**Secrétariat de rédaction/maquette :**

Christine Chadirac (première secrétaire de rédaction),  
Nilala Haddadi.

**Visuel :**

Directrice artistique : Evelyne Voillaume.

Conception graphique et couverture : Éliane Degoul.

Iconographe : Gertrude O'Byrne.

**Fabrication :** Sabine Enders.

**Diffusion :** Emmanuelle Ould-Aoudia.

**Communication :**

Directeur : Gilbert Azoulay.

Delphine Cantat, Maude Sabatou.

**Documentation :**

Directrice : Delphine Pietton.

Fonds général : Natalie Fernandez, Elsa Pitkowicz.

Écoles : Thérèse Arnault, Véronique Curely, Delphine Escrouzailles.

Universités : Grégory Lannes, Julia Nadot-Leblanc.

Alternance : Jeanne Levavasseur.

Assistante : Marie-Odile Wettstein.

**Commercial :**

Directrice : Chrystèle Mercier.

© L'Etudiant 2007

27, rue du Chemin-Vert, 75543 Paris cedex 11

Dépôt légal : avril 2007

Imprimé en France

Imprimerie EMD

ISBN 978-2-84624-752-8

ISSN 1262-327X

Série Premier Emploi : ISSN 1269-8121