

Trouvez enfin un job à votre mesure

- Ce que je veux, entre désir et réalité
- Comment me différencier
- Accorder de l'importance au contexte

CADRES

COMMENT MULTIPLIER LES RÉPONSES POSITIVES À VOS CANDIDATURES ?

ET TROUVER ENFIN UN JOB À VOTRE MESURE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
<i>Quelques points de repère sur votre recherche d'emploi</i>	4
PREMIÈRE PARTIE.....	7
METTRE AU CLAIR CE QUE VOUS SOUHAITEZ	7
CHAPITRE 1.....	8
NE PAS ETRE VICTIME DE SON LICENCIEMENT.....	8
<i>Le statut : une position privilégiée ou un obstacle ?</i>	8
<i>On est rarement la cause de son licenciement mais on est l'acteur déterminant de son reclassement</i>	8
<i>Les principales causes de licenciement des cadres</i>	9
<i>Ne nous laissons pas enfermer par notre ego</i>	10
CHAPITRE 2.....	12
BATIR UN PROJET, EST-CE UNE DEMARCHE INDISPENSABLE ?	12
<i>Pourquoi ne pas se contenter tout simplement de saisir avec adresse les opportunités ?</i>	12
<i>Rechercher un nouvel emploi, n'est-ce pas l'occasion d'une nouvelle orientation ?</i>	13
<i>Changer quoi ?</i>	13
<i>Des champs d'activité ouverts</i>	15
CHAPITRE 3.....	17
CE QUE JE VEUX : ENTRE DESIR ET REALITE	17
<i>La volonté est un puissant moyen de réussir. Mais de quel vouloir parle-t-on ?</i>	17
<i>Il existe quantité de territoires à conquérir. Vous sentez-vous l'âme d'un pionnier ?</i>	17
<i>Impliquez-vous pleinement</i>	20
DEUXIÈME PARTIE.....	21
METTRE EN VALEUR LE PROFESSIONNEL QUE VOUS ÊTES	21
CHAPITRE 4.....	22
EN TOUTE CHOSE DE LA METHODE.....	22
<i>Comment prendre conscience de vos compétences ?</i>	22
<i>Vos réalisations</i>	22
<i>De l'analyse à l'élaboration d'une véritable base de données</i>	25
CHAPITRE 5.....	27
VOS COMPETENCES ?	27
<i>L'échelle de discernement</i>	27
CHAPITRE 6.....	34
CE QUE VOUS ETES (MOI PROFESSIONNEL, SURMOI) ET CE QUI INTERESSE CELUI QUI RECRUTE	34
<i>CV en revue</i>	34
<i>CV à vendre</i>	35
<i>D'où nous viennent ces attitudes ?</i>	37
CHAPITRE 7.....	38
LA CANDIDATURE DU CADRE EST PAR ESSENCE UNE CANDIDATURE NON BANALE	38
<i>Candidature standard et candidature motivée</i>	38
<i>Trois conditions pour accorder votre profil à vos candidatures</i>	41
<i>Prêtez attention non seulement à ce que vous dites mais aussi à ce que vous ne dites pas</i>	42
CHAPITRE 8.....	44
QUELS SONT LES EFFETS D'UNE STRATEGIE QUANTITATIVE ?	44
<i>Des effets délétères</i>	44
<i>Adaptez votre candidature</i>	45
<i>Prenez en main votre devenir</i>	46
CHAPITRE 9.....	47
UNE CANDIDATURE « MOTIVEE » VOUS MET EN PHASE AVEC VOTRE INTERLOCUTEUR.....	47
<i>Votre candidature motivée a toutes les chances de faire mouche</i>	47
<i>La candidature spontanée ne doit pas s'apparenter au couponing</i>	48
CHAPITRE 10.....	49

COMMENT SE DIFFERENCIER POUR NE PAS SE TRAVESTIR EN PASSE MURAILLE ?	49
<i>Compétences et qualités professionnelles</i>	49
<i>Analyse des 3 typologies distribuées par le graphe</i>	50
CHAPITRE 11	53
VOS QUALITES PROFESSIONNELLES	53
CHAPITRE 12	55
VOTRE EXPERIENCE EST-ELLE TOUJOURS UN ATOUT ?	55
<i>De quelle(s) expérience(s) s'agit-il ?</i>	55
<i>Pourquoi les recruteurs font-ils toujours grand cas de l'expérience dans leurs annonces ?</i>	56
<i>Eh oui, l'expérience c'est beaucoup !</i>	57
CHAPITRE 13	58
LE SAVOIR ETRE	58
<i>Le savoir être dans un contexte de recherche d'emploi</i>	58
<i>Le principe de base : un savoir être ciblé</i>	58
<i>Application du principe : mode d'emploi</i>	59
CHAPITRE 14	65
MAITRISER SES ENTRETIENS	65
<i>Être observateur de soi-même</i>	65
<i>Acquérir une conscience de rôle</i>	66
CHAPITRE 15	68
COMMUNIQUER AVEC METHODE LORS DES ENTRETIENS	68
<i>Les 6 séquences d'un entretien gagnant</i>	68
<i>Faites le point, faites un bilan</i>	70
<i>Quelques points de repère à propos de la reformulation</i>	70
TROISIÈME PARTIE	72
L'ENVIRONNEMENT DE L'OFFRE D'EMPLOI ET LE BESOIN DÉTECTÉ	72
CHAPITRE 16	73
ACCORDER DE L'IMPORTANCE AU CONTEXTE, A L'ENVIRONNEMENT	73
<i>Aucune « compétence transverse » ne trouve preneur hors d'un contexte d'application donné</i>	73
<i>Rien ne vaut un schéma heuristique pour obtenir une vision globale</i>	74
<i>La connaissance des contextes permet d'acquérir une vision globale et systémique</i>	76
CHAPITRE 17	78
CONTEXTE, TERRITOIRE ET COMMUNICATION	78
<i>La culture contextuelle : un atout de taille à celui qui sait s'en servir</i>	78
<i>Rechercher des informations</i>	79
CHAPITRE 18	81
ET SI VOTRE DIFFICULTE A TROUVER UNE ADEQUATION ENTRE LES POSTES POSSIBLES ET VOTRE PROFIL TENAIT A VOS PREFERENCES ?	81
<i>Opportunités : existe-t-il un champ favorable à vos envies ?</i>	81
<i>Projet : avez-vous une vision précise et suffisamment pratique de ce que vous voulez faire ?</i>	81
<i>Possibilités financières : pouvez-vous tenir le temps de votre reconversion ?</i>	82
<i>Votre ressenti vous interdit de passer outre ce besoin de changement</i>	82
CHAPITRE 19	84
RECHERCHER UN CDI « AND WHAT ELSE » ?	84
<i>Les formes de contractualisation possibles sont multiples</i>	85
<i>Vous devez être souple avec vous-même</i>	86
<i>En résumé</i>	87
CONCLUSION	88

INTRODUCTION

Quelques points de repère sur votre recherche d'emploi

Les démarches de recherche d'emploi suivent un processus, le plus souvent stéréotypé, qui ignore, pour une grande part, les spécificités de la situation et de son contexte. Elles ne cherchent pas à répondre aux besoins particuliers des recruteurs mais plutôt à présenter une candidature sous son meilleur jour, suivant les critères propres du candidat.

Rechercher un emploi, c'est chercher à rendre un service objectif pour résoudre un besoin en tension dans une organisation. Un besoin en tension est un besoin dont le recruteur est conscient, considéré par lui comme prioritaire, et pour la satisfaction duquel un financement peut être assuré.

L'emploi recouvre des enjeux qui dépassent de loin la simple dimension liée à la nécessité économique de « gagner sa vie ». Au-delà de cet aspect, certes essentiel, travailler, c'est aussi être inséré dans une communauté pour y jouer un rôle et y trouver une « utilité sociale ». En d'autres termes, le travail apporte un équilibre économique à sa communauté de vie et est facteur d'intégration dans une société. Il confère également un statut légitime, voire enviable, aux yeux des autres, et par là même à soi-même.

Suivant les priorités et la personnalité de chacun, l'un de ces trois aspects – nécessité économique, insertion sociale ou statut –, prendra le pas sur les deux autres.

Les dommages résultant de la privation d'emploi diffèrent selon la personnalité des individus et la nature de ce qui est perdu, pondérée par l'intensité ressentie de cette perte. Le film à succès « Une époque formidable » avec Gérard JUGNOT montre le désarroi extrême d'un cadre qui a perdu son emploi, et qui, pour cacher la nouvelle à sa famille, feint de partir au travail chaque matin comme si de rien n'était. Ce cas limite, qui peut parfois exister dans la réalité, décrit la difficulté d'une personne qui ne se sent exister qu'au travers de son statut : elle a le sentiment de n'être plus rien sans son emploi, son titre, son environnement de travail. Elle a fondé l'estime qu'elle a d'elle-même sur ce statut et pense ne pouvoir être aimée que dans cette posture.

Depuis quelque vingt années, les dépressions économiques successives ont

suffisamment impacté l'emploi pour que chacun sache que le risque de perte de son travail est élevé, et que miser toute sa vie sur son statut professionnel expose à des déceptions hautement probables.

Aujourd'hui, une personne équilibrée tire son estime d'elle-même non seulement de ce qu'elle accomplit dans son travail mais aussi au sein de sa famille, au travers de ses relations amicales et souvent de ses engagements associatifs¹.

Cependant, les images de réalisation et de réussite personnelle par la voie unique d'une carrière brillante ont encore la vie dure chez les cadres. Pour s'en persuader, il suffit d'être attentif à l'environnement social et de constater le poids que certains parents font porter à leurs enfants qui sont ainsi investis d'un devoir de réussite ignorant trop souvent leurs aspirations et talents propres.

Ces ambitions superficielles ne facilitent pas la recherche d'emploi même lorsqu'elles aiguïssent la motivation.

On trouve plus facilement un emploi en mettant l'accent sur le mode de vie qui nous convient, sur ce que nous aimons faire, sur ce que nous apportons de positif à une entreprise, à une équipe de travail, plutôt qu'en cherchant à gagner un maximum d'argent ou en essayant ce qui, aux yeux de la société et de notre entourage, pourrait nous définir comme un exemple de « réussite ».

La rupture d'emploi peut être l'occasion de faire le point avec un objectif de mieux-être : le rythme est brisé, profitons-en. C'est l'occasion d'y voir clair !

Cet ouvrage va vous apprendre à vous préserver des stéréotypes, pour éviter de vous « banaliser ». En effet, la recherche d'emploi est truffée de préceptes énoncés sans motifs, de principes acceptés sans remise en cause et de conseils gratuits car ils n'engagent en rien les personnes qui les délivrent. Peu peuvent se vanter d'être des professionnels de la recherche d'emploi, cependant les conseils fleurissent qui, pour la plupart répètent des idées toutes faites, et des principes sont énoncés, réputés acquis et pourtant dénués de fondement.

La situation est particulièrement chargée d'affects ; nous avons évoqué ci-dessus les motifs qui font de cette quête un moment particulier. Dans ces périodes, nous sommes fragiles et recherchons naturellement des conseils auprès des personnes que nous considérons comme proches et crédibles. Nous avons aussi recours au

¹ 40 % des Français donnent de leur temps à une association (source : www.associations.gouv).

Web, où l'on trouve « tout et son contraire », pour savoir comment rédiger un CV ou une lettre de motivation, apprendre la bonne façon pour se présenter, mener à bien un entretien, négocier un salaire.

Les réponses et les conseils que nous pouvons recueillir sont souvent répétitifs et apparaissent bien pauvres. Or, aucun élément de ce que vous avez à dire de votre personne et de votre expérience n'est banal. Et lorsque vous répondez à une offre d'emploi, celle-ci est elle-même singulière. Rien de tout cela ne peut se satisfaire d'une présentation unique et standardisée, censée répondre à tout.

SE DISTINGUER OU FAIRE COMME TOUT LE MONDE, QUEL EST LE BON POSITIONNEMENT ?

Et si se « débanaliser » signifiait se rapprocher de :

- la vérité de ce que vous souhaitez ?
- la vérité de ce que vous êtes ?
- l'environnement de l'offre d'emploi et le besoin détecté ?

C'est sur ces trois aspects que nous construirons cet ouvrage.

Nous pourrions ainsi mettre en avant les vrais facteurs de différenciation :

- ceux qui vous valoriseront parce qu'ils sont particulièrement pertinents pour vos interlocuteurs ;
- ceux qui vous permettront de faire croire en votre motivation car elle entrera en résonance avec ce que vous êtes ;
- ceux qui vous conduiront à comprendre les contextes qui donnent sens à l'offre.

Nous concluons en résumant ces moyens au travers de 10 conseils qui permettent de se présenter avec tous les atouts possibles face à une offre ciblée.

PREMIÈRE PARTIE

METTRE AU CLAIR CE QUE VOUS SOUHAITEZ

Dans cette première partie, nous ferons le point sur les périodes de rupture, sur la nécessité de bâtir un projet et sur différents aspects auxquels on ne pense pas toujours.

Il est souvent difficile de choisir entre son désir et ce qui est souhaitable ou possible. Autrement dit, y voir clair n'est pas évident.

Les réflexions ci-après ont pour but de vous amener à enrichir votre point de vue, à mieux évaluer votre capacité professionnelle et à juger de vos envies à l'aide de notions critiques plus affûtées que celles dont vous disposiez jusqu'alors.

CHAPITRE 1

NE PAS ÊTRE VICTIME DE SON LICENCIEMENT

Rechercher un emploi peut être vécu de différentes façons : pour certains, c'est un temps de réflexion et de choix, pour d'autres un stress lié à l'urgence économique, à l'idée qu'on peut se faire de ses chances de succès, au sentiment d'avoir perdu un statut essentiel pour affirmer une image de soi positive.

C'est néanmoins un temps où il faut rassembler tous ses moyens pour clarifier sa situation, ses capacités, ses choix et explorer les champs des possibles.

Le statut : une position privilégiée ou un obstacle ?

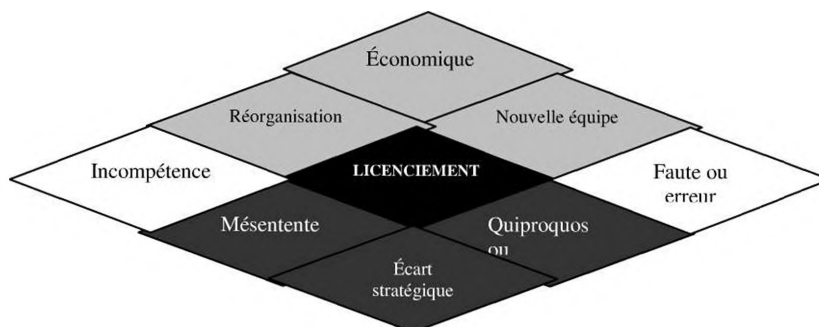
Dans la culture française, être cadre représente un statut privilégié, une situation enviée. La perte de ce statut laisse certains démunis. Ils ont l'impression de ne plus compter pour les autres, famille et amis, parce qu'ils ne comptent plus pour eux-mêmes, ou parce qu'ils se sont façonnés un personnage fondé sur leur situation professionnelle. Si la figure du cadre tout-puissant qui porte sur ses épaules des responsabilités immenses, à l'image du héros, est de moins en moins courante, il n'en est pas moins vrai qu'il existe des situations nombreuses où perdre son emploi constitue une remise en cause suffisamment violente pour déstabiliser une personne, et son environnement affectif avec elle.

On est rarement la cause de son licenciement mais on est l'acteur déterminant de son reclassement

Ce sentiment d'exister que confère le statut se retourne souvent contre celui qui s'en croit le bénéficiaire car il s'attribue, dans un même mouvement, la responsabilité de son éviction ou de son insuccès. La toute-puissance peut se payer cher...

Il se vit comme rejeté, cherche à savoir à quel moment il a échoué, alors que les situations où une personne licenciée est la cause directe de son éviction restent peu fréquentes. L'examen des causes de licenciement les plus courantes démontrera aisément qu'il en est de la sorte.

Les principales causes de licenciement des cadres



Huit causes principales de licenciement des cadres peuvent être regroupées en trois ensembles :

- **Le premier groupe, sur fond gris clair,** réunit les trois causes principales. Elles sont liées à la situation économique et à la pratique managériale. Elles échappent, la plupart du temps, totalement à la personne licenciée.
- **Le deuxième groupe, sur fond gris anthracite,** réunit les causes qui peuvent être partagées : les cadres sont recrutés pour prendre des initiatives et diriger. Les bonnes conditions nécessaires pour remplir ce rôle ne sont pas toujours réunies. Des désaccords peuvent surgir : ils peuvent naître d'injonctions paradoxales de la part de la hiérarchie, d'une incompatibilité de caractères, de la difficulté à réaliser une mission à laquelle on n'adhère pas. Dans ce contexte, le départ de celui qui est dans la position la moins favorable est inévitable. Il n'est pas nécessairement lié à une situation imputable à une faute caractérisée.
- **Le troisième groupe, sur fond blanc,** désigne des situations où la personne licenciée est en cause. Il s'agit le plus souvent d'une situation d'échec. L'échec est quelque chose de difficile à éviter dans une vie professionnelle, et encore plus difficile à admettre et à intégrer positivement, du fait de notre éducation. C'est pourtant ce que nous devrions apprendre à faire car sous l'angle de l'expérience les échecs peuvent être précieux. Ils servent à réfléchir, et éventuellement à se remettre en cause pour progresser. Autrement dit, ils servent à apprendre.

Nous ne sommes pas nécessairement la cause et le centre de tous les événements qui nous touchent, même si nous devons en subir les conséquences.

Témoignage

Je me souviens de la réflexion d'un ami choqué d'être licencié par le groupe dans lequel nous travaillions tous les deux alors que le siège renonçait à nombre d'activités pour diminuer son endettement. Il disait : « Si j'avais été parmi les meilleurs, ils m'auraient gardé ». Cette réflexion était prisonnière de sa difficulté personnelle à accepter la situation. Elle montrait qu'il était blessé. Il ne pouvait admettre qu'il n'avait pas fait exception alors que plus de 1 000 cadres étaient licenciés dans le même mouvement. Il niait ainsi l'évidence : il n'était en rien visé. Les circonstances de son licenciement lui échappaient, et il est peu probable que son cas ait été pris en considération de façon singulière.

Ne nous laissons pas enfermer par notre ego

Naturellement, nous avons tendance à tout mesurer à l'aune de ce qui nous atteint mais, dans ce cas précisément, l'aspect narcissique de la difficulté amplifie le désarroi et brouille la raison. De ce fait, les circonstances sont mal analysées et créent un déficit de capacité qui va augmenter la difficulté à se projeter dans la recherche d'une nouvelle situation.

Il est donc essentiel, dans un premier temps, de replacer les faits dans leur contexte, sans nécessairement se mettre *a priori* au centre des motifs qui ont conduit à la décision de licenciement.

Pour ceux qui se reconnaissent dans cette difficulté, ce sera un exercice difficile. Cependant, il en vaut la peine car il permet de pratiquer un ajustement nécessaire et favorable pour se mettre en phase avec la réalité nouvelle.

Plus on se pense comme essentiel, important aux yeux des autres, voire indispensable, plus l'idée qu'on ne serait pas à l'origine de toute décision nous concernant est difficile à accepter.

Soyez donc vigilant et ne laissez pas votre ego guider votre raisonnement. Ne vous appesantissez pas sur vos difficultés ; c'est toujours à partir des points forts d'une personne qu'on redresse une situation et jamais en recherchant à compenser ses points faibles. Ce dernier point est particulièrement important : vous devez clarifier vos points forts.

Ne cherchez pas un diagnostic qui recense vos points forts et vos points faibles de façon exhaustive. Ce qui compte, c'est que vous connaissiez « vos points d'appui ». Ils sont votre socle dans toute candidature, ils montrent à vos interlocuteurs votre

solidité : c'est sur eux que vous pouvez construire.

Conseil

Vos points forts, organisés de manière cohérente pour répondre à une demande précise, vous permettront de bien gérer ce moment de transition. Suivant les nécessités, vous pourrez alors cibler un ou deux points faibles à travailler, ceux-là qui justement vous feraient obstacle pour répondre au besoin que vous aurez identifié.

Mais il n'est pas de difficulté plus grande que celle qui consiste à se connaître. C'est pourquoi, cette étape doit s'envisager avec méthode et s'ouvrir à la contradiction. Le recours à un interlocuteur capable de réaliser ce qu'on appelle couramment un « bilan professionnel » ou un « bilan de compétences », est alors parfaitement justifié.

CHAPITRE 2

BÂTIR UN PROJET, EST-CE UNE DÉMARCHE INDISPENSABLE ?

La plupart des personnes vous diront comme une évidence qu'il faut commencer par bâtir son projet professionnel. Sans projet, point de salut. Or, c'est un mode de pensée très occidental, et loin d'être une vérité universelle. Nous pensons l'action en dehors du terrain, loin des contraintes réelles, pour ainsi dire « en chambre ».

Pourquoi ne pas se contenter tout simplement de saisir avec adresse les opportunités ?

Dans son *Traité de l'efficacité*², François JULLIEN montre combien il est contre-productif de tout prévoir selon un plan concocté à l'avance, puis de se rendre sur le terrain pour l'exécuter. On se retrouve souvent à contretemps, qui plus est avec une connaissance insuffisante des changements locaux, des possibilités nouvelles et des risques du moment. *A contrario*, l'auteur nous enseigne que les sages chinois conseillent de penser sa stratégie « en situation » pour découvrir les potentialités réelles du terrain, en guettant les moments favorables pour passer à l'action, tout en adaptant ses moyens de façon flexible. Il convient de rappeler que rechercher un emploi, c'est chercher à rendre un service objectif pour résoudre un besoin en tension dans une organisation.

Témoignage

J'ai eu maintes fois l'occasion de recevoir des cadres qui venaient me soumettre leur projet. En forçant le trait pour leur montrer la difficulté, je leur disais : « Aucun demandeur d'emploi ne trouve quelqu'un à instrumentaliser qui lui apporterait les conditions de la réalisation de son projet. Les personnes que vous rencontrerez ont, elles aussi, leur propre projet et recherchent l'individu qui le prendra en charge avec intérêt et compétence. Jamais l'inverse ».

Mais l'idée d'un projet particulier, si elle n'est pas indispensable, n'est pas taboue, bien au contraire : la rupture d'emploi ouvre des occasions nouvelles dont il faut quelquefois profiter. Simplement, ce projet devra se construire par interaction avec

² Grasset, 2001.

un terrain que vous aurez soigneusement choisi.

Rechercher un nouvel emploi, n'est-ce pas l'occasion d'une nouvelle orientation ?

C'est souvent au moment d'une rupture que l'on pense à une nouvelle carrière. L'occasion est offerte de faire enfin ce que l'on a toujours souhaité. Et l'on se prête à rêver de se réorienter. Cette réflexion est influencée par des expériences réussies de proches, preuve que l'on peut raisonner ainsi sans risquer de sombrer dans l'utopie.

Et n'est-ce pas en effet le moment ? Les emplois sont rares et si l'indemnisation du chômage constitue une aide, elle n'est pas éternelle.

Dans les faits, on est dans une situation comparable à celle d'un pilote d'ULM qui survole par temps favorable un vaste paysage. Il serait bien dommage de ne pas profiter de la perspective que procure l'altitude pour faire le choix du meilleur terrain d'atterrissage. Deux objectifs donc : choisir et atterrir. Et le terme choisi d'« objectif » ajoute une contrainte supplémentaire, celle du temps.

C'est donc autour de ces trois données – objectif, temps et choix – que vous devez construire votre projet. Mais auparavant, quelques éléments essentiels pour choisir en toute connaissance de cause.

Le désir de changement est très courant, qu'il s'agisse d'une crise de « ras-le-bol » ou d'un projet pour lequel on est déterminé. Les cadres sont nombreux à vouloir « se réorienter », mais changer ne doit pas être une fin en soi. Le « ras-le-bol » pousse souvent au « tout mais pas ça ». On risque alors de tomber de Charybde en Scylla, autrement dit, aller de mal en pis sans que l'horizon ne s'éclaircisse.

Le changement en tant que tel n'existe pas, il convient d'approfondir son désir et d'analyser quel changement pourrait effectivement constituer une solution. Pour mieux choisir, rien de tel que d'élargir sa conscience des choix.

Changer quoi ?

En dehors de la remise en cause du métier appris, de nombreuses variables vous permettent de paramétrer votre projet. Le tableau qui suit illustre ces possibilités.

Six axes essentiels de changement

Quoi ?	Plus précisément	Exemples
Changer de métier	Il est parfois nécessaire de changer de métier car la formation d'origine, pas toujours choisie, ne correspond plus aux aspirations d'aujourd'hui.	Isabelle exerce la fonction de responsable des ressources humaines depuis plus de vingt ans. Elle est par ailleurs artiste et décide de vivre son art à plein-temps en proposant d'animer des stages. Elle a vu ses revenus diminuer mais se dit plus heureuse.
Modifier son temps de travail	Travailler à temps partiel peut résoudre de nombreux problèmes qu'ils soient économiques, de santé ou tout simplement pour favoriser le développement personnel ou l'équilibre familial.	Sylvie travaille aujourd'hui à temps partiel : elle est là lorsque ses enfants rentrent de l'école, peut les aider à faire leurs devoirs et a du temps pour s'occuper d'elle-même. Elle a trouvé un travail proche de son domicile et diminué ainsi son temps de transport. Du fait de la baisse de ses revenus, elle paye moins d'impôts. Elle a réorienté sa consommation pour réduire ses besoins.
Devenir indépendant ou autonome	Le travail indépendant permet d'élargir les choix possibles : choisir ses clients, ses missions, son temps de travail. Cette solution attire de plus en plus de cadres.	Cyrille a décidé de devenir indépendant dans la recherche et le choix de ses missions : il est formateur agréé en santé et sécurité. Il dit préférer avoir plusieurs clients qu'un seul employeur. C'est comme cela qu'il se sent protégé.
Se rapprocher de chez soi	Les transports représentent une fatigue supplémentaire mais aussi un coût et un temps précieux qui pourraient être utilisés avec un meilleur profit. Se rapprocher de chez soi est un désir très répandu.	Depuis que Françoise travaille près de chez elle après avoir quitté un poste dans un groupe international, elle respire. Sa carrière pourrait sembler moins prestigieuse mais elle n'est plus stressée. Bien qu'elle ait perdu une part de son salaire, pour rien au monde elle ne reviendrait en arrière.
Diversifier ses tâches	La monotonie dans le travail tue la motivation. La plupart des cadres aspirent à diversifier leurs tâches, leurs responsabilités et à prendre des initiatives.	Saisissant une opportunité, Jean-Louis a trouvé un emploi à temps partiel comme responsable qualité dans une PME. Quelques mois après, le groupement d'employeurs pour lequel il travaille lui a proposé une mission qui complète la première. Il dit profiter pleinement de cette diversité pour renforcer ses compétences.
Changer ses rapports avec la hiérarchie	Apprendre à mieux exprimer sa position sans pour autant créer un différend si elle n'est pas celle de sa hiérarchie.	Régis est considéré comme quelqu'un à part dans son département : il n'est pas révérencieux et s'autorise à dire avec franchise ce que les autres gardent sous silence. Son talent consiste à l'énoncer avec calme en présentant ses remarques comme des contributions utiles. Si vous savez trouver le bon angle, vous constaterez que les managers ont besoin de personnes comme Régis et pas seulement de collaborateurs qui se taisent ou les approuvent.

Des champs d'activité ouverts

Il existe donc bien d'autres choix que la simple répétition d'une situation antérieure³. Rien ne condamne quelqu'un à trouver son salut dans le CDI qui serait la copie conforme du précédent. Mais chaque orientation nouvelle demande réflexion, préparation, investissement⁴.

Bien entendu, il est toujours plus difficile de s'investir dans une formule en rupture avec des modes classiques de travail lorsque l'on connaît mal l'environnement professionnel dans lequel on veut s'insérer, mais c'est aussi une question de talents et de tempérament. C'est pourquoi observer un terrain particulier et s'y investir ne doit pas se limiter à refaire le tour du propriétaire en repérant ce qui est bien connu. Il faut être capable d'un regard neuf sur chaque événement, sur chaque rencontre.

Vouloir se montrer sachant à soi-même ou aux autres occulte la découverte et ne confère qu'une assurance fragile et éphémère.

Conseil

Lorsque vous souhaitez développer une activité nouvelle, autonome ou indépendante, il est toujours profitable de faire comme si vous ignoriez tout du champ professionnel dans lequel vous entrez pour vous donner le temps d'observer – *in situ* – les réalités, mener quelques expériences. Le but est de faire en sorte que ce vécu ainsi que les informations recueillies, concourent à construire chez vous une réflexion pertinente propre à confirmer vos intuitions avant de tirer des conclusions⁵.

En résumé, on peut bien entendu bâtir un projet mais ce n'est jamais indispensable. La plupart des personnes qui travaillent ne considèrent pas leur emploi comme étant « leur projet », mais simplement comme un moyen d'existence qui leur permet d'avancer dans leur vie et d'en découvrir peut-être le sens petit à petit. Comme dit le poète : « Je marche pour savoir où je vais »⁶.

Cette idée de projet est culturelle, elle concerne davantage les cadres que les autres

³ Pour la plupart des personnes, ces possibilités valent également lors des premiers emplois.

⁴ Le mot « investissement » est préférable à celui de « sacrifice », inapproprié lorsque l'on devient acteur de son devenir.

⁵ Voir Otto SCHARMER, *La théorie U – Diriger à partir du futur émergent*, Pearson, collection Village Mondial, 2012.

⁶ GOETHE, *Décisions et Responsabilités*.

catégories de salariés pour deux raisons :

- C'est une réflexion inférée par les cursus, qu'ils soient scolaires ou universitaires, et reprise par l'environnement de l'emploi : à même niveau de culture, mêmes concepts.
- C'est aussi un levier utilisé par le management actuel pour laisser penser que l'entreprise est un lieu d'épanouissement et d'accomplissement personnel. Si c'est vrai pour certains dans des situations bien précises, il conviendrait de nuancer ce propos par une actualité plus que brûlante sur la question du bonheur au travail pour beaucoup d'autres.

Par ailleurs rien ne dit qu'un pragmatisme opportuniste ne permet pas de trouver des positionnements heureux. C'est même principalement la manière dont se constituent les situations professionnelles les plus courantes. L'idée de projet n'y est pour rien.

Alors faut-il forger des discours artificiels pour se conformer au référentiel ambiant ?

CHAPITRE 3

CE QUE JE VEUX : ENTRE DÉSIR ET RÉALITÉ

Faire de sa recherche un objet de désir est certainement un facteur qui peut être utilisé positivement. Cependant, le désir peut être également une source de d'égarement lorsqu'il n'est pas confronté à la réalité de ce que nous sommes et de ce qui est possible. Cet aspect est toujours plus ou moins présent dans une recherche d'emploi. Certains y renoncent à regret – et ils ont tort ; d'autres forgent des rêves qu'ils ne pourront atteindre ; enfin, une troisième catégorie d'individus, à laquelle devraient se rallier les deux premières, calibre son désir pour le rendre réalisable, quitte à ne faire de cette recherche qu'une étape initiale.

La volonté est un puissant moyen de réussir. Mais de quel vouloir parle-t-on ?

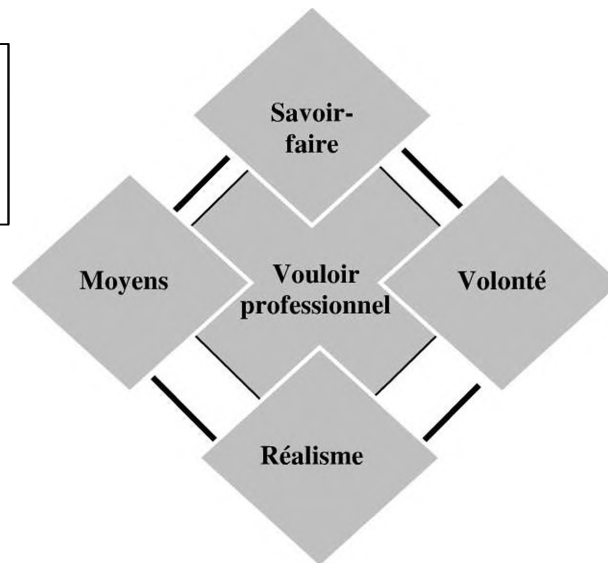
« Ce que femme veut, Dieu le veut », les proverbes ne manquent pas pour illustrer le pouvoir de la volonté, du désir, de la motivation, dirait-on dans le champ professionnel.

Mais le vouloir en tant que désir, s'il est utile et louable, n'est pas pour autant suffisant. Nous conviendrons d'abord que tout est question d'intensité : pour faire face aux obstacles, à la lassitude, à l'effort nécessaire, au temps qui dilue la motivation, aux critiques, aux urgences contraires... que de difficultés à surmonter ! Mais c'est pourtant à travers elles qu'il faudra prendre conscience et apprécier les succès, les passages d'étapes cruciales, la vision du chemin parcouru, les contributions positives d'autrui, les conseils, la bienveillance...

Il existe quantité de territoires à conquérir. Vous sentez-vous l'âme d'un pionnier ?

Ne pas prendre la vie comme une routine, c'est se laisser la possibilité de faire face aux changements. Dans l'accomplissement de ce « vouloir professionnel », nous trouverons plusieurs composantes utiles :

Entre vouloir et
faire : quelques
conditions à poser



LA VOLONTE

Si la volonté figure au nombre des vertus cardinales du passé, elle n'est pas pour autant vieux jeu. On pourrait penser dans une acception contemporaine qu'elle est remplacée par la motivation, mais ce serait confondre désir et moyens. Le désir ne peut être suffisant. S'il est exact que la force du désir peut entraîner la volonté et aider à franchir les obstacles avec une facilité apparente, cette force qui a le pouvoir « de déplacer des montagnes » n'est pas si commune.

Dans la plupart des situations, la volonté est plus que nécessaire. Il s'agit en l'occurrence d'une volonté qui s'exerce sur la durée, et dans ce cas, on la qualifierait plutôt d'« opiniâtreté ».

LE REALISME

Le réalisme est lié à la connaissance du terrain : connaissance actuelle, esquisse des évolutions, conscience des risques et des opportunités, apprentissage des conditions, délimitation des obstacles...

Le réalisme, c'est aussi être capable d'acquérir la certitude de ce que l'on sait faire. En effet, il est souvent difficile de dresser le bilan de ce qui est acquis et du niveau de cette acquisition, et le bilan de ce qui n'est pas acquis. Deux raisons à cela :

- Il arrive souvent qu'on ignore ce qu'on ignore. Celui qui est dans ce cas peut penser qu'il sait faire une chose, alors qu'en fait il n'en a qu'une idée simpliste. Il

lui manque donc de nombreux éléments pour juger de ce qu'il sait, et il ignore à la fois que ces repères existent et qu'ils constituent « un référentiel ».

- De nombreux cadres qui ont acquis une longue expérience couvrant plusieurs aspects de leur métier ne sont plus conscients de ce qui constitue leurs savoir-faire spécifiques, voire rares. Ils pensent alors qu'ils ne vont pas pouvoir se repositionner sur le marché de l'emploi, incapables qu'ils sont de distinguer avec une acuité suffisante leurs compétences et de les valoriser.

Ces raisons à elles seules justifient pleinement d'un bilan de compétences. Cela pour bien se connaître au plan professionnel, sachant qu'un prestataire qui voudrait vous apprendre qui vous êtes en toutes circonstances (en dehors du seul contexte professionnel) n'aurait aucune valeur mais seulement beaucoup de prétentions.

LE BILAN DE COMPÉTENCES

Un bon bilan de compétences reste centré sur les contextes métier, profession, marché du travail ainsi que sur les éléments suivants :

- les connaissances ;
- les savoir-faire et les compétences ;
- les tendances et les préférences ;
- les talents et les qualités professionnelles ;
- les expériences ;
- le savoir être.

Et il sera d'autant plus utile qu'il fera la part de chacun de ces éléments.

LES MOYENS

Il s'agit ici des conditions matérielles de réalisation qui supposeront l'emploi d'outils à acquérir, de matériel, de collaborations, de locaux...

LE SAVOIR-FAIRE

Certes, le savoir-faire s'acquiert et c'est heureux ; il n'est donc pas toujours nécessaire de le posséder *a priori* pour réaliser ce projet qui vous est cher. Mais au nom du réalisme, vous devez être clair sur ce que vous savez faire. C'est-à-dire distinguer le réalisme de vos savoirs, de vos apprentissages en cours, et de ce que

vous croyez savoir mais que vous ne savez pas⁷.

Impliquez-vous pleinement

En conclusion, la réussite viendra parce que vous aurez mis toutes les chances et tous les moyens de votre côté : si ce n'est pas certain, c'est probable.

Si vous échouez :

- Vous aurez nécessairement acquis beaucoup : on l'oublie trop fréquemment dans notre culture qui rejette l'échec et cultive la peur du risque.
- Vous aurez acquis l'expérience de ce qu'il ne faut pas faire et c'est précieux : vous pouvez chiffrer cet avantage à l'aune de ce qu'il vous en aura coûté.
- Vous aurez appris et recueilli beaucoup d'autres éléments : la connaissance d'un terrain nouveau, des savoir-faire utiles.
- Vous vous serez fait de nouvelles relations.

Au fur et à mesure que l'on avance sur sa route, l'horizon change. Même si l'objectif visé n'est pas atteint, de nouvelles perspectives s'ouvrent à vous.

Il arrive que les objectifs soient conditionnés par un effet d'optique : la vision n'est pas toujours suffisamment claire quand on la formule. Rien ne vaut la décision prise in situ, au fil de la progression.

⁷ L'échelle de discernement figurant au chapitre 5 donne un aperçu des principales étapes d'une acquisition professionnelle.

DEUXIÈME PARTIE

METTRE EN VALEUR LE PROFESSIONNEL QUE VOUS ÊTES

Pour vous débanaliser, le meilleur angle d'attaque est de mettre en relation ce que vous êtes avec le besoin d'un futur employeur.

Il est évident que c'est un peu ce que chacun tente de faire, notamment au travers de la lettre de motivation. Mais cet exercice est tellement stéréotypé et artificiel qu'il ne montre que votre capacité à vous plier à la forme, sans apporter tout ce dont vous êtes capable sur le fond.

Pourtant, vous le savez, vous êtes unique et ceci pour quantité de raisons : votre manière de voir, de comprendre, d'exprimer, d'aimer telle chose ou telle personne, votre expérience, vos choix passés...

Dans cet immense magasin, riche de vos particularités, choisissez en premier de proposer ce dont votre interlocuteur a besoin : « ce qu'il veut vous acheter » et non ce qui brille à vos yeux.

CHAPITRE 4

EN TOUTE CHOSE DE LA MÉTHODE...

Il convient de se limiter d'abord au plan professionnel, et de découvrir quels sont vos compétences et atouts en les nommant, en les explicitant et en mesurant leur niveau d'aboutissement. Vous pourrez ensuite indiquer quelle pourrait être leur hiérarchie au regard d'une offre d'emploi.

Cette manière de procéder s'appuie sur le postulat qu'**on est ce que l'on fait**. On peut se dire que c'est une idée difficile à admettre car elle appauvrit à première vue l'immense richesse cachée de chaque individu, et pourtant, elle est beaucoup plus dense qu'on ne l'imagine. En effet, nos réalisations parlent de ce que nous savons faire et induisent que nous avons toutes les qualités pour produire les résultats obtenus. On peut également dire que réaliser, c'est apprendre, découvrir, évoluer : tout ce qui fait que nous pouvons avancer dans la vie professionnelle.

En tout état de cause, s'appuyer sur des réalisations est toujours plus facile à argumenter que se fonder sur des concepts flous. Encore faut-il bien cerner ce que sont ces réalisations et à qui en revient le mérite.

Comment prendre conscience de vos compétences ?

Pour commencer, vous listerez vos réalisations probantes : toutes celles auxquelles vous avez participé ainsi que celles que vous estimez avoir conduites seul. Ces réalisations vous ont marqué positivement soit parce qu'elles constituent un aboutissement (l'atteinte d'un objectif, le franchissement d'une étape), soit qu'elles ont constitué une réussite inespérée et rare.

Vos réalisations

Ce sont celles pour lesquelles vous pouvez dire « je ». Soyez attentif à ne pas dire « je » alors qu'il s'agit de réalisations collectives ; dans ce cas, vous devrez dire « nous ».

Dans la présentation de ces réalisations vous allez « objectiver » vos contributions réelles en sélectionnant celles qui ont le plus compté pour l'entreprise ; les

compétences mises en jeu et celles acquises dans ce type de contribution sont davantage d'ordre technique.

Exemple : pour un chef de produit de l'industrie

- J'ai lancé le nouveau produit X.
- J'ai restauré la base de données pricing.
- J'ai mené à bien telle modification technique majeure.
- J'ai conduit la réalisation de tel logiciel de diagnostic.

Viennent ensuite les réalisations auxquelles j'ai participé, là où j'ai apporté ma contribution et où je dois dire « nous ». Il est naturel, dans une entreprise, que les réalisations collectives soient plus nombreuses que les réalisations individuelles. Ici, les compétences mises en jeu sont plutôt celles qui s'adressent au savoir être en équipe et aux qualités du travail managérial.

Exemples

- Nous avons restauré l'image de marque de l'entreprise.
- Nous avons réussi à créer un réseau d'applicateurs européens.
- Nous avons augmenté la marge brute de cinq points en deux ans.
- Nous avons fait progresser les ventes de 30 % en cinq ans.
- Nous avons remporté le Prix de l'Innovation à Hanovre.

À ce stade, nous avons réuni une matière première que nous allons travailler. Nous allons détailler les caractéristiques essentielles de ces réalisations dans un tableau d'analyse :

TABLEAU D'ANALYSE DES RÉALISATIONS MARQUANTES

Importance pour la société (sur 5)	Réalisations	Il y a (ans)	Résultats obtenus	Compétences mises en jeu	Compétences acquises
*****	Personnelles J'ai lancé le nouveau produit X.	2	Le référencement du produit auprès des 12 principales centrales d'achat après 3 mois.	Conduire un plan de lancement et la négociation avec les grands comptes.	La programmation des ventes en lien avec la production et le client.
***	J'ai remodelé la base de données pricing.	1	Des simulations de marketing-mix sont devenues courantes et essentielles. Elles ont permis de maintenir les marges tout en nuances.	Approcher une importante base de données, du module de traitement et du module de sécurité.	Le travail collaboratif au moyen du Web.
****	J'ai mené à bien telle modification technique majeure.	4	Le retour de la confiance des clients et des vendeurs qui ont vu leurs ventes progresser de 30 %.	Prendre en compte la production industrielle.	_____
***	J'ai conduit la réalisation de tel logiciel de diagnostic.	1	La simplification du SAV et le dépannage à distance accompagnés d'une réduction de 28 % des coûts.	Conduire un projet complexe avec une équipe délocalisée et s'exprimant en allemand.	Le perfectionnement de l'allemand technique.
****	Collectives Nous avons restauré l'image de marque de l'entreprise.	4	La progression de la notoriété dans la cible du rang 8 au rang 2.	Arbitrer entre deux conceptions de la campagne.	Le travail avec une agence internationale.
****	Nous avons réussi à créer un réseau d'applicateurs européens.	6	La conquête de 800 applicateurs en 4 ans.	Faire travailler en osmose le marketing et l'équipe de vente.	L'acquisition d'une connaissance approfondie de la clientèle et du terrain.
*****	Nous avons augmenté la marge brute de 5 points en 2 ans.	3	La mise en œuvre de services additionnels faisant progresser le mix marge.	Convaincre les équipes de l'intérêt du service.	_____
*****	Nous avons fait progresser les ventes de 30 % en 5 ans.	6	Une segmentation nouvelle des collections qui a renouvelé les couples produits-marchés.	Amener le comité de direction à diviser le catalogue et à mettre en place une nouvelle politique de vente.	La mise en avant d'arguments susceptibles de convaincre les directions financière et commerciale.
***	Nous avons remporté le Prix de l'Innovation à Hanovre.	1	Une forte notoriété auprès des distributeurs.	Conduire un projet « gratuit » en un temps record.	L'adhésion de toute l'entreprise pour relever un défi.

De l'analyse à l'élaboration d'une véritable base de données

Suivant l'expérience de chacun, ce tableau comprendra plus ou moins d'items.

Sa composition demandera du temps et de la concentration. Cependant, il est toujours plus facile de remplir une matrice que d'écrire du texte sans points de repère précis.

Il sera préférable d'insérer cette analyse dans un tableur. Elle constituera ainsi une véritable base de données pour incrémenter ce que nous nommons un CV « intentionnel ».

L'exemple traité, qui est puisé dans l'expérience d'un chef de produits de l'industrie, bien que simplifié, est déjà suffisamment explicite pour montrer son utilité dans la mise en adéquation d'une offre d'emploi et des caractéristiques d'une expérience professionnelle.

A fortiori, si cette mini-base de données était plus étendue, nous aurions un plus large choix de correspondances possibles entre les exigences d'une offre et les compétences du candidat. On peut considérer que pour une expérience de douze années au sein de 3 postes successifs, cette base de données compterait au moins 25 items.

Cette matrice peut être complétée par d'autres informations qui vous seront utiles lorsque vous devrez recomposer un CV particulier pour répondre très précisément à une annonce donnée : dates de début et de fin des différentes expériences, entreprise, poste, titre...

Votre base de données doit vous être utile pour :

- choisir les correspondances précises entre votre expérience et celle dont a besoin un recruteur ;
- mettre en relation ce que vous avez effectivement « produit », les bénéfices pour l'entreprise et ce que vous avez acquis ;
- préparer à argumenter un entretien de façon concrète, avoir en tête votre expérience détaillée ;
- donner à l'interlocuteur des éléments de jugement.

Ce dernier point est essentiel. Il est étrange de constater combien les indications données par les CV et les réponses des candidats sont floues. On a nettement

l'impression que la préparation est toujours insuffisante. C'est comme si chacun se soumettait en toute bonne volonté à un rituel et donnait le change à un interlocuteur sans qu'il soit besoin d'argumenter avec une précision suffisante. On reste au niveau des concepts : « J'ai été responsable du contrôle de gestion et de l'analyse des devis de grands travaux », etc. Tout est dans l'induction :

- l'autre est censé connaître parfaitement ce qui est évoqué ;
- le niveau de responsabilité infère l'idée de confiance et nécessairement de résultats.

La proposition de découpage qui précède évite le flou conceptuel, et respecte le recruteur dans le sens où elle lui donne des moyens de juger de ce qui a été effectivement réalisé et de l'importance relative que cela représente à la fois pour l'entreprise et dans l'expérience du candidat. Enfin, elle infère un sentiment de sécurité nécessairement favorable au candidat qui saura l'utiliser.

CHAPITRE 5

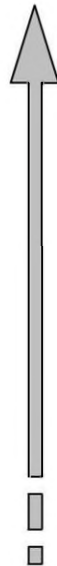
VOS COMPÉTENCES ?

Dans le chapitre précédent, nous avons mis l'accent sur ce que vous avez réalisé. En déduire ce que vous savez faire avec précision suppose d'introduire quelques nuances. En effet, nous ne passons pas en une seule étape de l'ignorance d'un sujet au savoir-faire. Et notre degré de maîtrise peut être utilement étalonné pour avoir une vision claire d'où nous en sommes.

L'échelle de discernement

Les principales étapes d'une acquisition professionnelle

7. Je suis capable de créativité
6. J'oublie que je sais faire
5. Je pratique couramment
4. Je fais
3. J'apprends
2. Je choisis ce que je veux connaître
1. Je me situe sur la carte du domaine
0. J'ignore ce que j'ignore



L'apprentissage est une progression depuis le stade de l'ignorance jusqu'à celui de la créativité. Plusieurs conséquences importantes peuvent être déduites de cette échelle.

En s'intéressant à l'ensemble des étapes d'une acquisition, on peut constater qu'il ne s'agit pas simplement de savoir ou d'ignorance. Nous ne sommes pas dans l'idée que le savoir est la clé de toute chose.

Posséder un savoir qui n'est pas mis en œuvre c'est n'être qu'à la moitié du parcours : à la position 4 sur une échelle de 8.

Lorsque l'on raisonne uniquement sur le savoir, il est courant de dire : « Il n'a pas fait

ceci ou cela parce qu'il ne sait pas » ou « parce qu'il n'a pas compris ». On oublie simplement une hypothèse de taille parmi d'autres : il ne veut pas. Respecter les personnes, c'est faire la part de leur vouloir. Pour cela, il faut considérer *a priori* que chacun fait des choix en fonction des circonstances qui se présentent à lui, de sa stratégie propre.

Tout rapporter au plan du savoir c'est, dans de nombreux cas, se priver de mieux comprendre les autres.

L'ETAPE ZERO EST CELLE DE L'IGNORANCE

On ne sait rien du sujet. Cette ignorance peut être consciente ou non. Sur quantité de sujets nous pouvons avoir des opinions, alors qu'en réalité nous en ignorons tout. C'est la position la plus dangereuse : celle de celui qui ignore ce qu'il ignore. C'est une expression qui, en général, amuse. Il est possible que parmi ceux qui s'en amusent, certains se disent que cela ne peut pas leur arriver. **Pourtant, quel est celui qui n'est pas victime de stéréotypes qui, artificiellement, nous rassurent en nous tenant lieu de savoir ?** C'est souvent ce qui se passe lorsque nous nous lançons dans une discussion dite de « café du commerce ».

LA PREMIERE ETAPE CONSISTE A SE SITUER

En effet, comment choisir d'apprendre ceci ou cela sans embrasser en totalité le terrain que l'on va rencontrer. Il faut dresser une première carte, même si elle est sommaire et ne rend compte que très partiellement des réalités. Korsybski disait « la carte n'est pas le territoire »⁸. Elle en est néanmoins la représentation indispensable, même s'il est plus qu'utile de garder en mémoire qu'elle est imparfaite et qu'une fois sur le territoire – le vrai – il convient de ne pas se comporter comme en pays parfaitement connu parce qu'on aura préalablement jeté un regard sur la carte. Le mot « territoire » renvoie ici à l'idée de référentiel. Toutes ces transpositions imagées ne rendent pas compte qu'il s'agit, en fait, d'ensembles de repères constamment enrichis et renouvelés, donc changeants.

Pour dresser cette carte, il faut prendre contact avec chacun des éléments que l'on souhaite acquérir ainsi que des autres qui font partie du même ensemble, les

⁸ Alfred Habdank Skarbek KORZYBSKI (1879 – 1950) est un Américain d'origine polonaise. Philosophe et scientifique, il est connu pour le développement de la théorie de la sémantique générale. Son travail fait valoir que la connaissance humaine du monde est limitée à la fois par le système nerveux humain et par la structure de la langue.

catégoriser, les relier entre eux pour pouvoir discerner ce que l'on connaît déjà et choisir tout ou une partie seulement de ceux par lesquels on souhaite commencer.

Témoignage

Dans l'entreprise que je dirige⁹, nous avons décidé très tôt qu'il fallait offrir à chaque candidat une journée de formation pour lui transmettre un référentiel suffisant sur ce qu'est la vie d'un consultant autonome. En effet, beaucoup se lancent dans cette aventure sans savoir de quoi sera fait leur quotidien. Ils disent adhérer à la formule mais en vérité, à quoi adhèrent-ils ? Quelle est leur carte ?

En se situant sur la carte, on évite certainement beaucoup de déconvenues car on peut faire des choix mieux documentés, identifier un parcours vers un but.

LA DEUXIEME ETAPE MARQUE LE CHOIX

Le choix reste lié au discernement qui permet de s'engager dans la démarche cognitive. Choisir, c'est marquer sa volonté, c'est aussi exercer sa liberté. Or la liberté ne peut s'exercer véritablement qu'en connaissance de cause. J'éviterais l'expression « en toute connaissance de cause » car il est bien difficile, dans la plupart des cas, de parvenir à ce degré de lucidité. Même si la carte n'est qu'une approximation du territoire, les grandes lignes en sont tracées : on y distingue les destinations et les routes qui y mènent.

Choisir, c'est aussi prendre l'initiative. Poser un tel acte est souvent le moyen de faire évoluer sa propre situation sans attendre qu'un événement favorable se présente. C'est s'engager dans son propre devenir.

LA TROISIEME ETAPE EST CELLE DE L'APPRENTISSAGE

Si apprendre est essentiel, rappelons que ce n'est qu'une étape. Notre culture glorifie le savoir au point d'en faire une finalité. Le savoir est souvent mis en avant comme étant la solution à la plupart des difficultés, notamment dans les entreprises. C'est comme si on pouvait opposer à chaque difficulté une formation supposée la résoudre. C'est un fait bien connu des formateurs, qui sont fréquemment amenés à découvrir que la difficulté censée avoir motivé la formation ne pourra pas être levée avec les principes enseignés. La question est souvent plus vaste : elle tient au management, aux conflits entre les acteurs, au climat social, etc.

⁹ Voir en 4^e de couverture la biographie de l'auteur.

Apprendre est pourtant un point de passage obligé. Il est nécessaire d'acquérir une vue d'ensemble, de suivre des raisonnements, de conserver en mémoire des points de repère, de visualiser une structure, d'apprécier des résultats, de lier la question à ce qu'on sait déjà, etc.

LA QUATRIEME ETAPE EST CELLE DE LA MISE EN PRATIQUE

Ici, la démarche décrite est séquentielle mais il est aussi possible, et même conseillé, selon les questions abordées, d'apprendre et de pratiquer en même temps. La pratique peut encourager et alimenter largement le besoin de comprendre. Il s'agit alors de mettre en œuvre un processus qui introduit un véritable dialogue entre théorie et pratique. C'est ce processus qui est recherché dans l'apprentissage professionnel, et c'est celui qu'il faut préférer à chaque fois que cela est possible. La mise en pratique est quelquefois jugée triviale, pourtant elle est pleine d'une richesse inégalable.

Faire est ce qui est noble. L'action n'est pas seulement l'application d'une réflexion, elle en est aussi la source. Il y a là matière à un dialogue constant et généreux.

Témoignage

On est ce que l'on fait : c'est une phrase simple mais elle contient toute une philosophie, toute une sagesse. À chaque fois que je l'ai prononcée devant quelques personnes, il n'en manquait jamais pour s'offusquer et me dire que je ramenait l'être à peu de chose. Pourtant, je crois sincèrement que l'on apprend à se connaître très objectivement en constatant ce que l'on a fait de sa vie, au quotidien.

De même, on se transforme. On peut se donner un autre devenir en accomplissant des tâches nouvelles. Faire, permet d'intégrer¹⁰ les savoirs, c'est-à-dire les comprendre au-delà des concepts, les retenir au-delà de la mémoire restreinte par l'adjonction d'autres types de mémoires : kinesthésique, olfactive, auditive...

Exemple

Pour la conduite automobile, la nécessité de débrayer puis d'embrayer pour passer une vitesse peut se comprendre à l'aide de la théorie mécanique, mais cela ne permet pas pour autant d'acquérir une parfaite coordination pour que l'exécution de la manœuvre donne le résultat escompté. Seule la pratique

¹⁰Intégrer au sens de posséder une notion jusqu'à s'en imprégner et faire en sorte qu'elle soit agissante dans notre façon de penser, de faire et quelquefois d'être.

répétée permettra d'aboutir à ce résultat.

Dans le domaine professionnel nous avons, pour l'essentiel, recours à des savoir-faire, c'est pourquoi la pratique est si nécessaire.

LA CINQUIEME ETAPE EVOQUE LA PRATIQUE COURANTE ET REPETEE

Cette étape peut sembler superfétatoire compte tenu de ce qui a été dit à propos de la précédente dont on peut penser qu'elle pourrait suffire à la description de notre processus cognitif. Pourtant non. **La pratique doit être caractérisée de deux manières.**

Exemple

En matière de conduite automobile, soit il s'agit de s'y essayer, soit il est question de conduire couramment et ainsi de faire passer l'apprentissage du niveau conscient au développement d'automatismes semi-conscients. C'est l'entraînement qui permet de passer à l'étape suivante. Si la pratique est insuffisante, au mieux on stagne, au pire on régresse. Si l'on ne conduit pas après l'obtention de son permis de conduire, il faut réapprendre ; ce n'est pas comme le vélo, il s'agit d'un apprentissage plus complexe.

LA SIXIEME ETAPE EST CELLE DE L'OUBLI

Construire des automatismes par la pratique courante permet de passer à cette sixième étape qu'est l'oubli. Il s'agit plus exactement de ne plus être conscient de ce que l'on sait faire ou de ce qu'il faut déployer de réflexions, d'appréciations, d'intelligence pour réaliser une ou plusieurs tâches.

Exemple

On peut très bien parler ou écouter de la musique et maîtriser son véhicule. Ce n'est pas pour autant que l'on aura oublié le fait de savoir conduire.

Témoignage

Il y a quelques années, l'un des fondateurs de la société de conseil dans laquelle je travaillais, me dit : « J'ai donné ton nom et ton téléphone à l'une de nos consultantes qui répond à un appel d'offres au bénéfice d'une collectivité locale bretonne. Il s'agit d'une étude sur le marché du surimi. Elle est ingénieure de formation et n'a fait qu'effleurer dans sa carrière ces techniques d'études ». Je lui répondis alors que je ne voyais pas ce que je pouvais lui dire, qui plus est par téléphone, qui puisse lui rendre service. Le marché du surimi m'était totalement inconnu. Jusqu'alors je pensais qu'il s'agissait d'un produit importé du Japon. Il me dit alors que je n'avais qu'à faire ce que je pouvais.

Quelques heures après cette conversation, une certaine Marie m'appelait pour savoir comment réaliser cette fameuse étude de marché. Je lui répondis que je n'étais pas qualifié et que si je l'avais été, la question n'aurait pas pu être traitée au téléphone. Comme elle insistait, je lui demandais alors de me lire la partie du cahier des charges qui évoquait le contexte de l'étude.

Et au fur et à mesure qu'elle lisait la structure de ce qu'il fallait faire, le plan de l'étude se déroulait dans mon esprit comme les pages d'un cahier ouvert devant moi. Une fois au fait du contexte et de la demande, en quelque vingt minutes, je lui dictai un plan détaillé de la réponse à donner selon mes propres réminiscences subjectives. Avec ces éléments, et surtout avec son talent, elle a pu remporter l'appel d'offres.

A priori, il m'était apparu évident que je ne pouvais pas répondre à sa demande. Mais face à une situation précise, ma compétence s'est réveillée et la réponse a pu se construire.

Ainsi, nombre de personnes expérimentées se retrouvant en rupture d'emploi éprouvent cette difficulté qui leur fait dire qu'elles ne savent rien faire et qu'elles ne voient pas comment elles vont pouvoir retrouver une situation. Plutôt que de dire qu'elles ne savent rien faire, il serait plus exact de reformuler en disant qu'elles ne savent pas ce qu'elles savent faire. Car toutes ces capacités dormantes ne demandent qu'à être réveillées dès lors qu'apparaît un contexte approprié. C'est là que le bilan de compétences peut se révéler fort utile.

Mettre à jour ses capacités dormantes est indispensable lors de la recherche d'une situation professionnelle.

LA SEPTIEME ETAPE EST CELLE DE LA CREATIVITE

Le témoignage ci-dessus fait le lien avec la septième étape, ou plutôt la huitième, car si elle porte bien le numéro sept n'oublions pas que nous avons commencé par une première étape numérotée « zéro ». Dans ce témoignage, on peut constater que, comme pour un musicien, dès lors qu'une connaissance est intégrée parce que complètement explorée et maîtrisée au travers de nombreux cas pratiques, l'improvisation devient possible. Dans cette situation, l'improvisation a qualité de musique car bien que spontanée, elle n'est pas qu'une simple suite de notes ; on peut y lire une architecture, une harmonie, en un mot une intelligence. **Le savoir est dépassé, il est transcendé pour servir la construction nouvelle.**

La connaissance des différentes étapes dans l'acquisition d'un savoir-faire vous permettra d'étalonner vos compétences et de prendre conscience de leur niveau d'intérêt face à la demande d'un recruteur.

Cette évaluation peut également être introduite dans votre base de données pour vous aider à hiérarchiser vos arguments.

Votre base de données une fois établie, cotez vos savoir-faire entre 4 et 7 en vous référant à l'échelle présentée au début du chapitre. Ainsi, vous choisirez parmi vos arguments ceux qui sont les plus sûrs.

CHAPITRE 6

CE QUE VOUS ÊTES (MOI PROFESSIONNEL, SURMOI) ET CE QUI INTÉRESSE CELUI QUI RECRUTE

Nous venons de le voir, il est important de rester au plus près des faits. Or, il est très rare qu'un CV colle à la réalité. C'est trop souvent un document publicitaire où l'on se représente de manière flatteuse. On y évoque davantage l'image professionnelle qu'on veut donner de soi qu'on ne répond au besoin précis du recruteur.

Chacun se livre à l'exercice avec plus ou moins de bonheur suivant sa personnalité mais presque trop souvent « à côté de la plaque », ne serait-ce que parce que votre CV est l'unique que vous ayez conçu pour répondre aux différentes offres ou qu'il est adapté de façon superficielle du fait d'un recueil d'éléments contextuels insuffisamment documenté.

CV en revue

LE « PRET A DEMELER »

- Les tâches, responsabilités, objectifs, réalisations personnelles et collectives sont mêlés dans un ordre quelconque.
- Les items sont développés sans tenir compte vraiment de leur importance relative.
- Des périodes d'emploi de plusieurs années font l'objet de quelques lignes.
- Des emplois de courte période sont mis sur le même plan que les expériences principales.

LE « JE » EN TOUT

La personne s'attribue le mérite de toutes les réalisations qu'elle a pu aborder au cours de sa vie professionnelle :

- les collègues et collaborateurs semblent ne pas exister ;
- l'entreprise et sa notoriété, les moyens mis à disposition, semblent ne pas avoir contribué à la réussite du candidat.

LE « PASSE MURAILLE »

C'est le CV type, le standard. Aucune personnalité n'est perceptible. Rien n'affleure, rien n'émerge non plus. On n'y trouve que des généralités, comme si dans les fonctions occupées tout avait été banal et pauvre.

LE « SUPERMAN »

À la lecture de ce CV, on a un tel sentiment d'exception qu'il est difficile d'en croire ses yeux. Tout est fait pour que le candidat apparaisse comme une perle rare. Bien entendu, ce type de CV est difficilement crédible. Si toutefois un recruteur devait s'y intéresser, la position du candidat serait encore plus difficile à tenir à l'oral qu'à l'écrit.

LE « RENARD MALIN »

C'est un CV où les expériences, les succès sont arrangés, « tirés par les cheveux » afin qu'ils correspondent très exactement avec la demande du recruteur. Comme dans l'exemple précédent, l'entretien risque de ne pas être très facile.

LA « COUR DES GRANDS »

Dans cette présentation de lui-même, le candidat insiste sur tous les aspects en lien avec un statut élevé. C'est une liste d'attributs statutaires : le nombre de collaborateurs, les titres, les cercles de direction, la qualité des relations personnelles avec les plus hauts dirigeants. Il faut montrer « qu'on en est » pour en être à nouveau ou bien... en être enfin.

Vous aurez certainement envie d'ajouter qu'il existe des CV modestes, appliqués, à l'exemple du vôtre par exemple. Mais soyez conscients que ce n'est pas non plus l'objectif. Le but est de **parler de vous en vérité et en correspondance avec le besoin de votre interlocuteur.**

CV à vendre

Parler de soi est toujours difficile car cela renvoie à des constructions mentales intimes et souvent confuses.

Conseil

Pour acquérir une image de ce que nous sommes professionnellement, nous devons
--

faire le tri entre l'idée que nous nous en faisons à un moment donné, ce que nous souhaiterions paraître, l'idée que nos collègues se font de nous, l'image que nos proches nous renvoient...

Le CV classique est, la plupart du temps, une combinaison de ces différentes visions régulées par notre envie de nous faire plus ou moins valoir. Il est perçu comme étant un outil de communication destiné à « nous valoriser ». Ne dit-on pas : « Il faut savoir se vendre » ?

Dans cette expression, on retrouve malheureusement toute la part d'artifice que notre culture met dans l'idée qu'elle se fait de la vente. La vente, c'est « vanter ». Or, la question n'est pas là. Ce serait faire fausse route que de superposer à un processus de recrutement un scénario publicitaire. Surtout quand on sait à quel point la vente est mal comprise, mal connue et mal pratiquée chez nous, Français. Lorsque l'on emploie ce parallèle, le pire est à craindre... Nous pourrions non pas nous vendre avec talent, mais faire simplement la démonstration de l'idée caricaturale que nous nous faisons de la vente.

Il ne s'agit pas de se présenter sous les meilleurs auspices mais de mettre en lumière ce qui est susceptible de répondre à la recherche du recruteur ; ce qui, dans notre expérience, correspond à la meilleure adéquation entre l'offre d'emploi et ce que nous sommes capables d'apporter. Considérez qu'il n'y a pas d'absolu. Rien ne peut être jugé *a priori*.

Une candidature est bonne parce qu'elle l'est aux yeux d'un recruteur. Il n'y a donc pas de bons CV standards, mais seulement de bonnes candidatures adaptées.

Certains lecteurs penseront que ce point de vue est évident et que c'est bien comme cela qu'ils agissent. Pourtant, une seule question suffira à leur faire appréhender la différence entre leur compréhension et ce qu'il est conseillé de faire : avez-vous envoyé un CV spécifique conforme au point de vue ici exposé chaque fois que vous avez proposé votre candidature ?

Vous me répondrez bien entendu « non ». Et vous penserez peut-être que c'est bien inutile. D'une certaine façon vous avez raison, cela pourrait l'être. Et cette opinion est la mieux partagée du monde. Si nous agissons ainsi, c'est parce que nous nous laissons guider par « ce qui se fait » et par ceux qui nous disent « comment ça se

fait ». Inutile donc de s'écarter de la masse, cela pourrait être contre-productif !

D'où nous viennent ces attitudes ?

Le travail, et par extension le contrat de travail, est fondé sur ce que les juristes nomment le « lien de subordination ». Sans ce lien spécifique, qui est défini juridiquement par des attributs précis, le contrat de travail ne peut être considéré comme valide. Cela est l'héritage des siècles passés où le travailleur mettait sa force et sa bonne volonté à la disposition d'un employeur qui, en échange, lui commandait une tâche (en général journalière) et lui assurait une rémunération. On emploie encore dans l'intérim le terme de « mise à disposition » (d'une personne, de ses forces, de sa compétence).

Non seulement notre droit est imprégné de cette culture, mais aussi notre manière de concevoir l'emploi, et ce, profondément. Le CV de M. Toutlemonde est le reflet fidèle de cette conception : il est censé présenter l'ensemble des compétences au travers de différentes rubriques : formation, expérience, langues... Justement, ces compétences qui sont mises à disposition d'un employeur. Ce dernier devra sélectionner ce qui l'intéresse et si cette sélection lui convient, recevoir les candidats en entretien.

Dans cette conception, le recruteur est en charge de son problème et le candidat est occupé par sa recherche. Pour caricaturer (à peine), le recruteur cherche une solution et le candidat un CDI.

Comment peuvent-ils se rencontrer ? Il est bien évident que quelqu'un qui n'a pas de travail cherche à « se placer » pour mener une vie « normale » et s'insérer dans la société. Si tout votre esprit est accaparé par cette problématique, votre CV ciblera un ensemble le plus large possible de situations et l'exposé de vos motivations restera artificiel. Entre les lignes, un recruteur, même débutant, verra ou ressentira que votre problème n'est pas le sien.

Pour réussir à convaincre un employeur, il est indispensable de prendre du recul sur ces seules nécessités.

CHAPITRE 7

LA CANDIDATURE DU CADRE EST PAR ESSENCE UNE CANDIDATURE NON BANALE

Le propre d'un cadre est sa capacité à prendre des initiatives, même s'il n'a pas de responsabilité d'équipe. En cela, il n'y a rien de banal, surtout du point de vue du recruteur.

Pour ces raisons, lorsque vous recherchez un travail de cadre cela ne peut pas être « un travail à tout prix ». Vous devez vous intéresser aux motifs qui fondent l'offre d'emploi à laquelle vous voulez postuler, à l'organisation qui l'a émise, aux personnes dont dépend le poste, au contexte de l'entreprise. En somme, aux attentes et à la culture professionnelle de cet employeur potentiel.

Vous devez aussi vous projeter (avec prudence) dans la situation proposée ou détectée en réfléchissant à ce que votre candidature pourrait avoir d'attrayant pour le recruteur, à ce qui vous distingue.

Enfin, il est important que vous soyez capable de discerner ce qui vous attire dans le poste en question, ce qu'il peut vous apporter d'essentiel et en quoi cette situation pourra concourir à votre devenir professionnel.

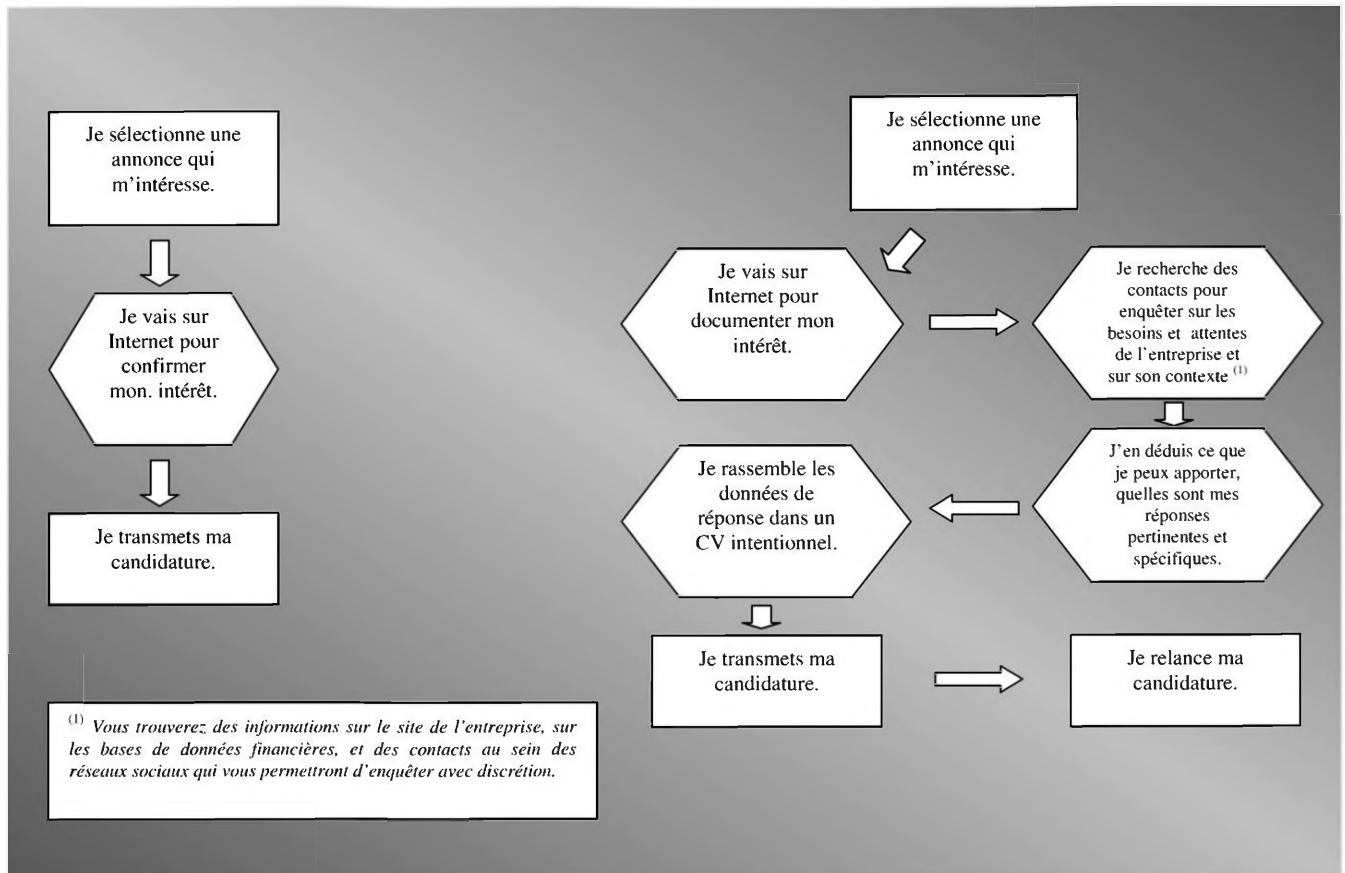
Candidature standard et candidature motivée¹¹

Un schéma pour expliciter la différence entre candidature standard et candidature motivée vous est proposé ci-après :

¹¹ Motivée dans le sens où il ne s'agit pas d'une bouteille à la mer mais d'une candidature répondant à une offre parfaitement documentée, et qui sera suivie avec application.

Candidature standard

Candidature motivée



CANDIDATURE STANDARD

La candidature standard est la plus courante. Seule la lettre de motivation est éventuellement adaptée.

Témoignage

À voir les quelque 50 lettres reçues chaque année dans mon entreprise, je peux attester que les adaptations restent de pure forme, vu la superficialité de l'argumentation.

La généralisation des candidatures numériques n'a fait qu'accentuer la « dépersonnalisation » des présentations. Non pas que l'outil informatique ne permette pas de rédiger des documents adaptés, bien au contraire, mais peu semblent résister à l'envie de tout faire en « un clic » accompagné d'un « copier-coller ».

Cela oriente la stratégie de recherche d'emploi vers la transmission d'une grande quantité de candidatures plutôt que vers des réponses en adéquation avec les postes. Grâce à la facilité qu'apportent les nouveaux moyens de communication, on

peut postuler auprès de centaines d'organisations comme le ferait quelqu'un qui distribuerait des coupons publicitaires dans des boîtes à lettres. La grande différence avec ce marketing, c'est que dans l'offre de biens ou de services par couponing, les occurrences d'achat sont de loin plus nombreuses que ne peuvent l'être celles qui concernent un emploi précis.

CANDIDATURE MOTIVEE

La candidature peut être motivée car elle repose sur une recherche qui permet une réflexion et un choix. Le postulant connaît l'environnement, il a certainement identifié quelques besoins clés et il est en mesure de nourrir sa détermination.

Cette connaissance va impacter sa présentation, sa lettre de motivation et les différents échanges avec le recruteur qui pourra ainsi sélectionner facilement dans la candidature les éléments qui l'intéresseront.

L'objection la plus courante est d'opposer lettre de motivation à CV. Le CV est un fourre-tout dans lequel celui à qui on le destine doit faire le tri de ce qui l'intéresse. La lettre de motivation vient mettre l'accent sur les données spécifiques qui justifient d'une adéquation entre la candidature et le besoin de l'entreprise. Un peu comme si la lettre de motivation donnait des indications de lecture du CV pour convaincre qu'il correspond effectivement à la recherche du recruteur.

Certes, c'est mieux que de concevoir deux documents non ciblés et insipides, mais ce n'est pas suffisant. La lettre de motivation doit porter sur les éléments subjectifs et personnels : les envies, les représentations positives, les talents, voire les passions. Ceux-ci doivent être étayés par quelques données objectives de savoir-faire pour montrer qu'il ne s'agit pas simplement de velléités. Votre CV devra naturellement entrer en résonance forte avec ces arguments pour que le tout soit parfaitement cohérent.

Exemple

Si vous choisissez de mettre dans votre lettre de motivation : « Dans le cadre d'un poste dans votre entreprise j'aurai l'occasion de vivre un management à l'allemande qui correspond particulièrement bien à ma conception du travail où la précision et la qualité occupent une place prépondérante ».

Pour que cela soit pris en compte autrement que comme une généralité :

- Vous avez une expérience effective d'un tel environnement : il ne peut simplement s'agir de l'idée que vous vous en faites.
- Vous parlez la langue.
- Vous avez fait la preuve des qualités que vous revendiquez dans un cadre précis d'application, et vous pouvez faire mention à l'appui de résultats positifs qui viendront confirmer leur intérêt.

C'est dans votre CV qu'on doit trouver ces résonances. C'est probablement autour de ces affirmations que votre interlocuteur orientera la conversation si vous devez avoir un entretien. Il voudra comprendre ce que cela signifie pour vous, en quoi et comment vous pensez que son entreprise ou son client pourra bénéficier du fait que cela « correspond à votre conception du travail ».

S'agit-il simplement d'une manière complaisante de vous exprimer vous permettant d'aller dans le sens supposé de la culture de l'entreprise ou bien plutôt d'un argument fondé sur votre personnalité et sur des conséquences positives que vous pouvez solidement établir au travers de votre expérience ?

Trois conditions pour accorder votre profil à vos candidatures

- Entre une présentation générale et une candidature ciblée, il n'y a pas nécessairement d'opposition. La seconde doit être un zoom sur quelques aspects de la première ; elle n'a donc aucune raison de paraître en opposition. Ce focus ne représente qu'une partie d'une candidature. Elle est nécessairement issue d'un tronc commun.
- Votre présentation dans les pages d'un réseau social doit être suffisamment étendue pour éviter les généralités auxquelles vous obligera une synthèse trop resserrée. Cette étendue doit vous permettre de couvrir le spectre des postes pour lequel vous pouvez postuler, tout en préservant la cohérence du tout.
- Lorsque vous identifiez des enjeux particuliers suite à un envoi de candidature, obligez-vous à réviser vos présentations sur les réseaux sociaux pour les mettre en cohérence avec celle-ci. Rien n'est figé : pourquoi faudrait-il tout dire en un instant, et ce, définitivement ?

Conseil

Votre profil sur les réseaux sociaux ne doit pas entrer en contradiction avec votre candidature.

Témoignage

Un cadre me faisait remarquer qu'une candidature où les compétences seraient choisies

spécifiquement en fonction d'un poste et des besoins exprimés par le recruteur risquerait d'entrer en contradiction avec son profil sur les principaux réseaux sociaux.

C'est une remarque pertinente mais plus qu'une difficulté inhérente à la méthode présentée ici, elle montre combien les pratiques encore naissantes dans ces domaines de l'identité numérique sont conçues comme rigides.

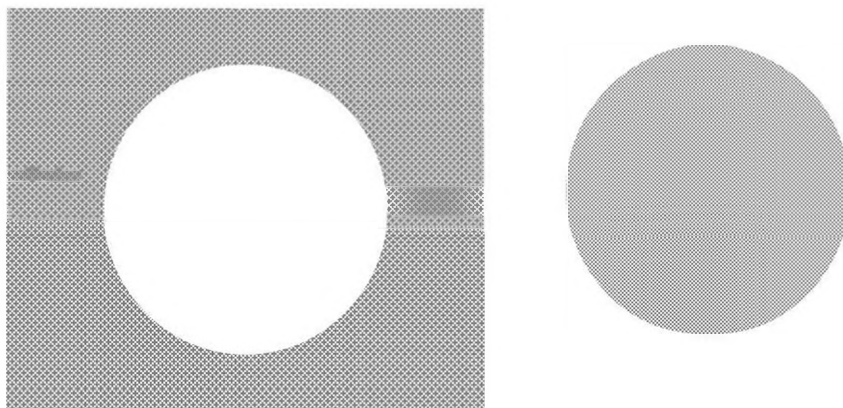
Prêtez attention non seulement à ce que vous dites mais aussi à ce que vous ne dites pas

Ce qui fait sens dans ce que vous communiquez c'est ce que vous dites, comment vous l'exprimez, à qui et dans quelle situation. Mais aussi ce que vous n'exprimez pas. Il existe des mailles qui peuvent manquer dans la chaîne que constitue votre présentation, pouvant susciter des interrogations, permettant d'y voir une intention.

Positivement, ce qu'on lit « en creux » (ce que vous ne dites pas) peut aussi aider l'interlocuteur à bien identifier le périmètre du profil d'un candidat.

Vous devez donc rester attentif à ces deux aspects dans vos présentations.

Un cercle se dessine en creux et en plein



Exemple

Dans la liste des demandes d'un recruteur vous relevez : « Le candidat devra avoir de préférence une expérience du travail avec des équipes anglo-saxonnes. Son expression en anglais sera "fluent", et sa rédaction parfaitement maîtrisée. »

Si votre réponse se présente comme suit : « Au cours de cette expérience, j'ai couramment pratiqué l'anglais comme langue de travail, notamment dans le cadre de la rédaction de nombreuses notices techniques. »

En creux, on pensera que vous n'avez pas travaillé avec des équipes anglo-saxonnes, et s'il est probable que vous écrivez correctement l'anglais on ne sait pas quel est votre niveau d'expression.

CHAPITRE 8

QUELS SONT LES EFFETS D'UNE STRATÉGIE QUANTITATIVE ?

Si vous êtes en début de carrière avec une expérience limitée, la stratégie quantitative est une solution que vous pouvez pratiquer avec pondération. Votre maîtrise des contextes professionnels reste nécessairement embryonnaire et les employeurs susceptibles de vous embaucher cherchent à l'évidence des débutants. Cependant, vous arrêter à ce seul mode de réponse serait vous priver d'un effet de levier appuyé sur les quelques expériences que vous pouvez faire valoir.

Des effets délétères

Pour les cadres expérimentés, les envois en masse représentent non seulement une perte de temps mais aussi un passage au lance-flammes des territoires d'emplois qui leur sont naturellement ouverts.

L'expérience d'un cadre est nécessairement (et positivement) segmentante sur le marché. La mise en avant de ses seules compétences pourrait laisser penser que la plupart d'entre elles sont « transverses » aux différents secteurs d'activité. Mais pour un employeur rien ne peut être transverse. La notion même de secteur d'activité est la plupart du temps trop large et trop conceptuelle pour lui. En effet, il ne s'agit que d'un concept pauvre rassemblant très arbitrairement des domaines qui n'ont rien à voir en général entre eux.

Exemple

Que peut-on relever de commun entre un directeur des ventes de façades rideaux, ces systèmes d'aluminium et de verre qui servent à habiller les immeubles de bureaux, et la même fonction pour des pavillons à des particuliers ? Les clients, les pratiques, les produits, les services sont aussi différents qu'entre la grande distribution et la vente par correspondance. Peut-être penserez-vous que dans les deux cas, il s'agit de vendre et de conduire des équipes. C'est faire peu de cas de la complexité des contextes, de la spécificité des process et de la culture professionnelle qu'ils représentent. Ces deux situations professionnelles sont classées dans le même secteur d'activité : la construction. On peut alors mesurer la part d'artifice de ces « grands mots-valises » dans lesquels on ne trouve rien de moins qu'un inventaire à la Prévert.

La culture du contexte apporte le cadre de référence, ou référentiel. C'est-à-dire la connaissance des clients potentiels, de la chaîne de décision, des niveaux de

performance significatifs, des éléments de coûts, des modes d'optimisation des marges, du langage approprié pour convaincre les clients, des niveaux de contraintes techniques pour apporter des solutions créatives...

Combien de temps vous faudra-t-il pour intégrer tout cela si vous ne le possédez pas encore ? Ce sont tous ces éléments qui font la différence entre les personnes confirmées et les débutants. C'est aussi ce que recherchent nombre de recruteurs lorsqu'ils font appel à des candidatures expérimentées pour gagner du temps.

Conseil

Un cadre conscient de la valeur de son expérience (ou de ses expériences) adoptera une autre stratégie que celle qui consiste à transmettre des CV tous semblables à un maximum d'entreprises.

Adaptez votre candidature

Le cadre approfondira les motifs des offres d'emploi, les contextes des entreprises, repérera les personnes qui comptent dans le recrutement. Il mènera cette enquête minutieuse tant au travers de collecteurs de données numériques qu'au moyen d'entretiens avec les contacts accessibles en lien direct ou indirect avec l'employeur potentiel. Il choisira les termes de ses réponses en fonction des besoins détectés car il aura les moyens de démontrer que sa candidature est en adéquation avec eux.

Toutes ces démarches auront pour effet d'adapter sa candidature à la demande et le conduiront à faire une proposition « sur-mesure ». Elles lui donneront également les meilleurs arguments pour décrocher un entretien, se débanaliser et sa réponse pourra alors émerger des autres candidatures par trop insipides.

Pour adapter votre candidature :

- **Le recruteur ne demande pas à connaître tout de vous** (voir ci-contre). Il souhaite savoir ce qui lui est utile, c'est-à-dire : quelle est votre capacité à répondre aux exigences du poste. S'il veut en savoir plus sur votre personnalité et votre psychologie, il peut toujours vous faire passer des tests, ce qui se pratique couramment.
- **Vous devez vous focaliser sur ce que vous avez réalisé.** « On est ce que l'on fait ». Ce qui veut dire que si vous souhaitez vous connaître professionnellement, vous devrez procéder à un inventaire critique de vos réalisations.
- **Vos réalisations portent la marque de vos talents et de vos**

Connaître tout de vous...

Comprenez bien que ce n'est jamais l'objectif d'un recruteur. Cela n'a pas d'objet ni de sens pour lui :

- **Pas d'objet.** Ce n'est pas l'attente de votre interlocuteur. La situation de recrutement infère des filtres qui imposent de se fixer des priorités dans l'information à recueillir.

- **Pas de sens.** Se connaître soi-

qualités professionnelles. Elles ne résultent pas seulement de la mise en œuvre de vos compétences mais de l'alchimie de votre personnalité. Suivant les offres d'emploi, le mix talents-qualités professionnelles-compétences peut être différent. Rester focalisé sur les seules compétences apparaît donc comme très limitatif.

même au point de pouvoir faire connaître ce que nous sommes aux autres est non seulement peu courant, mais très difficilement concevable. Il restera toujours une part d'inconscient dont on ne sait pas (par définition) quelle surprise elle nous réserve.

Prenez en main votre devenir

Il est évident que « comme tout le monde » vous recherchez un travail pour pouvoir poursuivre tout ce qui fait votre vie sociale économique et affective. Ce n'est pas pour autant que vous êtes comme tout le monde. Si certains attendent que la chance leur sourie comme s'ils dépendaient d'une éclaircie inattendue faite de hasards qui leur échappent.

Cette manière de faire « comme tout le monde » n'est ni normale ni inéluctable. Personne n'attend de vous une candidature « normale » car il n'en existe pas.

Une candidature pour un recruteur est soit sans intérêt, soit en adéquation avec sa demande.

Vous débanaliser, c'est respecter celui qui vous recrutera et vous respecter vous-même. Mais c'est aussi une voie plus difficile que celle qui consiste à se laisser simplement entraîner par la facilité. Cela vous demandera un réel travail, une préparation dans laquelle vous vous investirez. L'intérêt que vous y trouverez aiguïsera votre capacité à étayer votre motivation, à affûter vos arguments. Vous découvrirez ainsi également le paysage des offres qui vous concernent : offres potentielles (candidatures spontanées) ou offres formelles.

CHAPITRE 9

UNE CANDIDATURE « MOTIVEE » VOUS MET EN PHASE AVEC VOTRE INTERLOCUTEUR

En préliminaire, je vous propose deux devinettes :

- *Comment fait un bon chasseur pour ne pas rentrer bredouille ?* Il évite de partir dans n'importe quelle direction avec un matériel quelconque. Il choisit son terrain, sait quel gibier s'y trouve, définit une arme appropriée et se lève à l'heure qui convient.

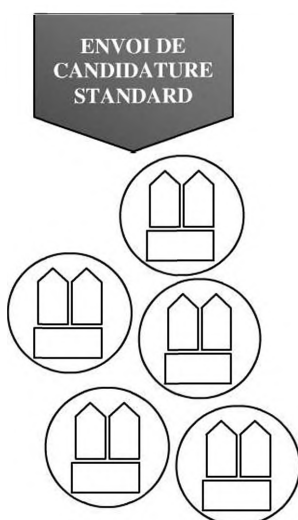
On ne chasse jamais un gibier en envoyant une volée de flèches en l'air, surtout s'il s'agit d'un ours blanc qui court plus vite que vous.

- *Comment fait un bon jardinier pour s'assurer une récolte de qualité ?* Il choisit ou améliore sa terre, sème des graines sélectionnées pour des légumes adaptés au terrain et au climat, entretient les plantules, soigne les plants. Alors viendra le moment de la récolte.

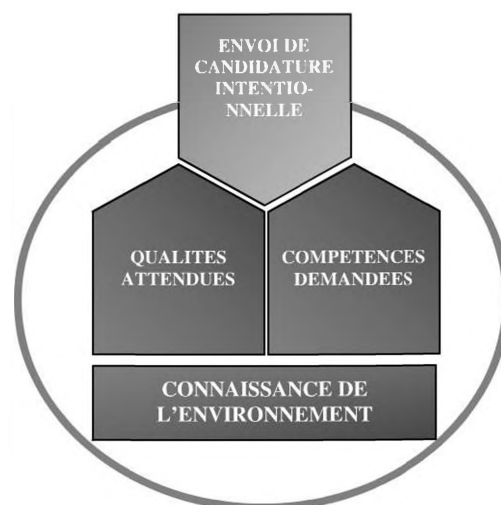
On ne récolte rien en jetant des graines au hasard des chemins au milieu des pierres.

Votre candidature motivée a toutes les chances de faire mouche

Candidature standard



Candidature motivée



Les candidatures sont souvent dispersées au hasard des idées et des pulsions du moment. On envoie une candidature standard, toute prête à partir au bout du clic de la souris avec un mail standard.

La candidature intentionnelle, quant à elle, demande enquête, adaptation, questionnement personnel, tout un travail... Mais c'est aussi la meilleure manière de mettre toutes les chances de son côté et de se faire une culture très actuelle de ce qui est demandé, de ce qui est recherché.

Conseil

À l'heure où les entreprises communiquent avec leurs nombreux clients sur un mode « one to one », c'est-à-dire personnalisé, vous enverriez quelques CV comme on distribue des flyers ?

La candidature spontanée ne doit pas s'apparenter au couponing

La distribution de coupons dans les boîtes à lettres est une action de communication fondée sur un faible résultat – en moyenne 2/1 000 sont censés déboucher sur un achat –, compensé par la masse des publicités distribuées.

Dans le cas d'une candidature spontanée, si les chances de succès devaient être comparables, l'envoi de quelques dizaines de CV n'aboutirait à rien. C'est d'ailleurs généralement le cas.

Cependant, lorsqu'il s'agit de mailing de couponing, les résultats peuvent nettement être améliorés en ciblant avec une précision extrême les envois.

Exemple

Une entreprise qui propose de changer les fenêtres pourrait ne distribuer ses publicités que dans les boîtes aux lettres des logements dont les menuiseries extérieures sont anciennes.

De même, on peut améliorer le rendement d'une candidature spontanée en ajoutant à un ciblage précis la recherche des opportunités de postes à pourvoir au sein de l'entreprise et des besoins auxquels ils sont censés répondre.

CHAPITRE 10

COMMENT SE DIFFÉRENCIER POUR NE PAS SE TRAVESTIR EN PASSE MURAILLE ?

Si les compétences sont souvent des facteurs de banalisation¹², les qualités professionnelles et l'expérience sont, elles, des facteurs de différenciation.

Distinguer et apprendre à utiliser ces facteurs de différenciation est essentiel pour se débanaliser.

Compétences et qualités professionnelles

À lire certains articles qui traitent du recrutement, les personnes possédant des compétences identiques pourraient être parfaitement interchangeables. C'est faux, car aucune recherche de collaboration ne se résume à la somme des compétences recherchées. Aussi, à compétences égales, il conviendra de s'interroger sur ce qui pourra faire la différence pour le recruteur en matière de qualités professionnelles et d'expérience.

Exemple

Plusieurs modèles de voiture peuvent posséder un même moteur, ils ne sont pas pour autant équivalents.

La figure ci-dessous illustre notre propos. Elle met en évidence le fait que selon les besoins liés à un poste, les exigences se fondent notamment sur une combinaison entre qualités professionnelles et compétences.

Les compétences sont ici comprises comme des savoir-faire qui permettent l'exercice d'un métier. Un bouquet de compétences est en général nécessaire pour satisfaire à un poste. Un candidat peut les réunir toutes ou bien ne posséder que les principales. Il y a donc une notion quantitative qui entre en jeu.

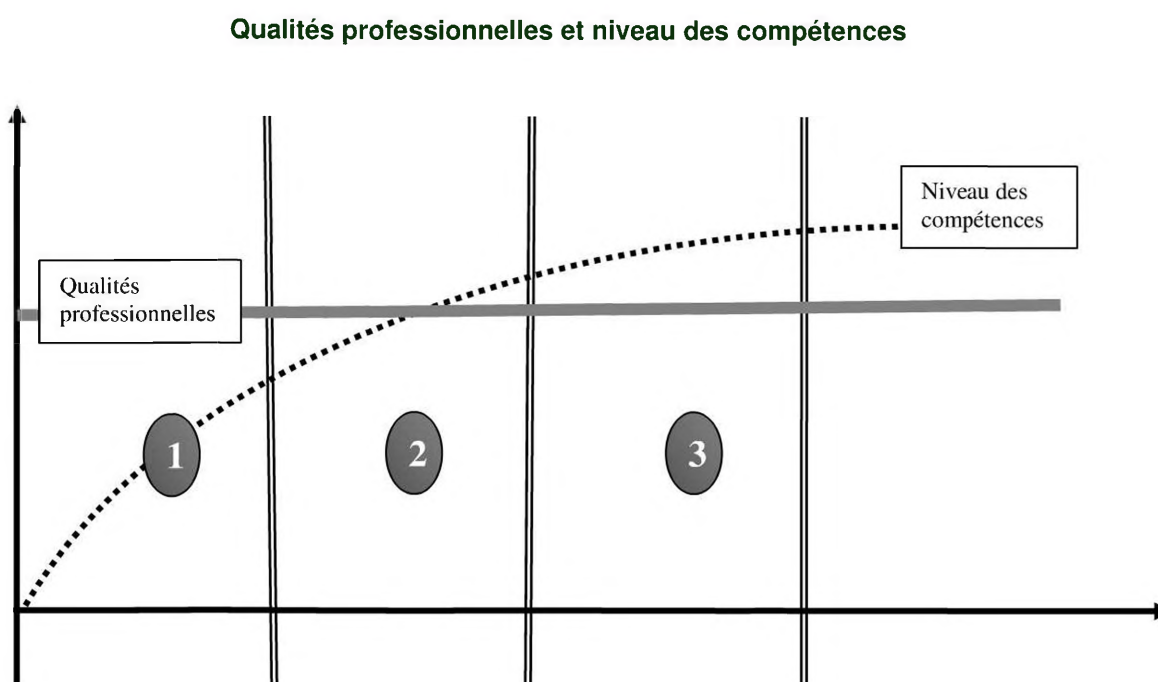
En revanche, les qualités professionnelles sont des qualités personnelles appliquées à un métier donné. Ce sont ces qualités qui nous facilitent l'exercice de telle ou telle tâche ou responsabilité. Ici, les qualités professionnelles sont prises comme étant

¹² L'expression des compétences dans une fiche de poste permet de dépersonnaliser le besoin. Une combinaison donnée de compétences, de qualités professionnelles et d'expérience au contraire ne peut que définir un nombre TRÈS restreint de personnes.

une donnée fixe qui échappe à la notion de quantité.

Analyse des 3 typologies distribuées par le graphe

Ce graphe met en jeu les compétences et les qualités professionnelles tout en divisant la surface en trois catégories correspondant à une typologie de situations professionnelles :



Il est un indicateur pour distinguer les arguments à présenter dans un CV et dans une lettre de motivation en fonction de la catégorie dans laquelle se situe le poste.

Les compétences seront plutôt illustrées par le CV, et les qualités professionnelles par la lettre de motivation. Cependant, pour des postes de la première catégorie où l'importance des qualités professionnelles est supérieure à celle des compétences, il sera néanmoins nécessaire de détailler dans le CV les situations qui ont permis à ces qualités professionnelles de s'exprimer au travers de résultats tangibles.

LES QUALITES PROFESSIONNELLES SONT NETTEMENT DOMINANTES

Il s'agit pour l'essentiel de postes qui font appel à un savoir être, à des facilités personnelles, par exemple : l'ergonomie, le sens de l'observation, la rapidité de réaction. Toutes qualités difficiles à acquérir sans dispositions. Cette typologie ne

néglige pas les compétences, mais ces dernières restent secondaires et peuvent, pour certains postes, être en grande partie acquises.

Exemple : un poste de monteur en appareillage électrique

Il est demandé à la personne une excellente dextérité manuelle, le sens de l'observation pour assumer l'autocontrôle de sa production et la capacité à acquérir une rapidité suffisante. La connaissance de la soudure à l'étain, le contrôle de la conformité électrique au moyen d'un appareil de mesure, tout cela s'acquiert.

On pourrait être tenté de ranger également dans cette catégorie certains postes de managers chez lesquels la capacité naturelle d'entraînement d'une équipe, de leadership, l'emporte sur les aspects techniques du poste.

LES QUALITES PROFESSIONNELLES ET LES COMPETENCES S'EQUILIBRENT

Il s'agit de postes où il est principalement fait appel à des savoir être qui viennent compléter des savoir-faire. On pourrait souligner que c'est le cas de la majorité des postes compte tenu de l'importance du travail en équipe. C'est exact, mais il est néanmoins nécessaire de distinguer ce qui, dans chaque catégorie d'exigence, est précisément demandé. Cette distinction entre savoir être et savoir-faire dans des postes où ils peuvent avoir un égal intérêt incite à la précision.

Exemple : un poste de responsable de communication externe

Il est essentiel que la personne sache communiquer. Mais elle devra aussi connaître les techniques de référencement Web, les relations presse, l'organisation d'un salon... Dans le tri des candidats, on acceptera plus facilement ceux qui pèchent dans une technique donnée que ceux qui ont une difficulté à communiquer.

LES COMPETENCES L'EMPORTENT NETTEMENT SUR LES QUALITES PROFESSIONNELLES

Compte tenu du dernier exemple qui met en évidence la nécessité de cumuler qualités professionnelles et compétences, cette dernière catégorie peut paraître quelque peu minoritaire dans les recrutements. Pourtant, les situations qui privilégient largement un savoir-faire donné sont nombreuses dans les domaines de la recherche et de la technique.

Exemple : un poste de technicien de laboratoire spécialisé

Si un laboratoire recherche un technicien capable d'étalonner des appareils de biologie et que très peu de personnes sont susceptibles de répondre à son offre compte tenu de la rareté de l'expertise, il est peu probable qu'un savoir être mal assuré fera obstacle à l'embauche.

CHAPITRE 11

VOS QUALITÉS PROFESSIONNELLES

Rappelons qu'il s'agit de qualités personnelles qui, lorsqu'elles sont appliquées à des situations professionnelles, facilitent l'exercice d'un métier et permettent ainsi de réussir avec aisance dans certaines tâches, responsabilités, et certains objectifs.

Qualités personnelles et qualités professionnelles

Qualités personnelles	Qualités professionnelles	Exemples d'environnement d'application
Je suis calme et peu émotif.	Je résiste au stress et conserve mes moyens dans les circonstances difficiles.	Travailler avec un supérieur hiérarchique éruptif dans un milieu professionnel à forts enjeux peut me convenir contrairement à d'autres qui pourraient échouer en raison du contexte.
Je me préoccupe toujours de ce qui adviendra dans les 2 ans.	J'ai un excellent sens de la stratégie.	Mettre en place une stratégie marketing complexe dans un univers multi produits et multi segments convient particulièrement à mes capacités.
Je suis créatif et je m'adonne à des activités artistiques pendant mes loisirs.	J'innove avec naturel comme j'accepte avec facilité le changement.	Dans le cadre du service RH que je dirige, j'ai pu mettre en place un jeu d'entreprise pour faire accepter un changement d'ERP qui mettait tous les collaborateurs en émoi.

Nous avons tous plusieurs qualités dont certaines peuvent être appliquées au champ professionnel.

5 CONSEILS POUR METTRE EN AVANT VOS QUALITÉS PROFESSIONNELLES

1. Clarifiez vos qualités : faites la liste des qualités que vous savez pouvoir vous attribuer. Vérifiez que ce sont bien celles qui vous servent régulièrement dans la vie en recherchant des exemples et en les faisant valider par vos proches.

2. Étalonnez vos qualités : dessinez une échelle à cinq positions en face de chaque qualité et évaluez vous-même votre score sur cette échelle. Vous indiquerez ainsi quelle est pour vous l'importance de cette qualité par rapport aux autres en les hiérarchisant.

X

Ex. : Je suis calme et peu émotif



3. Sachez sélectionner parmi vos qualités celles qui feront mouche dans le cadre d'une offre donnée. Vos qualités ne sont pas à exposer comme une palette sur laquelle l'employeur potentiel pourrait choisir selon son besoin. Lorsque vous répondez à une offre ou lorsque vous ciblez un poste (candidature spontanée), vous devez en savoir assez pour déterminer les qualités clés à présenter par ordre d'importance (importance pour votre interlocuteur et non pour vous).

4. Traduisez toujours vos qualités personnelles en qualités professionnelles : contextualisez vos qualités personnelles en les confrontant à une responsabilité, un objectif, un marché et aux nécessités auxquelles doivent répondre ces différentes catégories.

5. Dites-vous que vos qualités sont fonction du contexte : il se peut que votre opiniâtreté dans un contexte d'urgence soit appréciée comme inutile, voire gênante. Dans ce cas on préférera la réactivité d'un sprinter plutôt que l'endurance d'un coureur de fond.

CHAPITRE 12

VOTRE EXPÉRIENCE EST-ELLE TOUJOURS UN ATOUT ?

On entend souvent dire que l'expérience ne sert qu'à éclairer le passé. Pourtant, c'est à partir de l'expérience que l'on déroule un CV. Dans la présentation d'une carrière, elle prend ainsi une place de premier plan. Comment y voir clair ? Quel est le rôle de l'expérience ? Quel est son poids dans un recrutement ?

De quelle(s) expérience(s) s'agit-il ?

Peut-on parler de son expérience en général ? Ceux qui s'expriment ainsi mettent davantage en avant leur âge ou leur séniorité, laissant entendre qu'il constitue un avantage.

Témoignage

Je relève quelquefois en introduction d'un CV la mention suivante : « 26 ans d'expérience comme manager dans un groupe de taille internationale ». C'est hautement suspect. Il s'agit de ce qu'on appelle un discours d'autorité : « Croyez-en mon expérience, je suis LE spécialiste de ce domaine », « Voyez comme on a su me faire confiance, je l'ai donc mérité ».

Or, personne n'est plus impressionné par ce type d'affirmation qui est totalement gratuite et ne garantit rien. Elle ne s'appuie pas sur les faits, c'est-à-dire sur des réalisations effectives. Et la durée n'est pas un gage de réussite.

L'expérience « en général » n'est pas un atout. Elle ne vaut qu'appliquée à un contexte donné, suffisamment documentée pour être probante lorsque quelqu'un a besoin de ces preuves pour prendre une décision.

Ici également, c'est la demande effective ou potentielle du recruteur qui éclaire l'expérience intéressante ; c'est elle qui segmente les arguments à choisir. L'envie de se présenter sous tel ou tel aspect risque de se trouver en porte-à-faux avec les réalisations effectives pertinentes et avec le besoin objectif d'information du recruteur.

Il n'y a pas une, mais des expériences significatives choisies parmi un ensemble.

Pourquoi les recruteurs font-ils toujours grand cas de l'expérience dans leurs annonces ?

Nous l'avons tous constaté, l'expérience est très prisée. Même les cadres débutants font tout pour développer leur faible expérience et la valoriser dans leur CV. La difficulté d'entrée des jeunes sur le marché du travail est toujours liée à « un manque d'expérience » : c'est le leitmotiv invoqué par les recruteurs, et il est largement relayé par les médias. Lorsqu'un débutant est recherché, est souvent mentionné : « au moins deux années d'expérience souhaitées ».

LA DEMANDE D'EXPERIENCE EST LIEE AUX SPECIFICITES MEMES DU TRAVAIL

Travailler, ce n'est pas seulement mettre en pratique ce que l'on a appris pendant ses études. À la lecture des quatre domaines d'application d'expérience ci-dessous listés, chacun comprendra combien elle peut être essentielle.

LES 4 DOMAINES D'APPLICATION DE L'EXPERIENCE

Pour être opérationnel dans un poste, il faut :

- **S'intégrer à l'organisation** : comprendre le fonctionnement d'une entreprise, savoir s'y comporter, nouer des relations, apprendre à obéir, à donner des ordres, à parler à des clients, à des fournisseurs...
- **Connaître le marché, le domaine d'activité** : réunir des informations sur les concurrents, sur les besoins des clients, sur les produits et services qui constituent l'offre, sur les circuits de vente...
- **Avoir ses propres références** : les chiffres clés de la profession, de l'entreprise, ceux qui ont trait au poste.
- **Maîtriser les savoir-faire** : avoir déjà pratiqué le métier dans des circonstances comparables et avoir obtenu des résultats.

Voilà ce que l'on entend par expérience.

TROIS RAISONS EXPLIQUENT LA DEMANDE D'EXPERIENCE PAR LES RECRUTEURS

- **L'acquisition de ces données d'expérience est souvent longue** : c'est la première raison qui fait préférer au moins quelques années de pratique professionnelle par un recruteur. Les employeurs font ainsi l'économie de cet

apprentissage. Le tutorat nécessaire à des jeunes sans expérience n'est pas toujours possible dans les PME.

- **L'expérience permet de faire parler la personne recrutée sur ce qu'elle a fait** : la façon dont elle s'est comportée lorsqu'elle a été confrontée à la réalité professionnelle et quels résultats elle a obtenu. C'est une manière de la remettre mentalement en situation et de mieux percevoir ses réactions au-delà de ses arguments. L'expérience est un facteur de sécurité pour le recrutement.
- **L'expérience permet à un candidat de parler des réalités qu'il a vécues** et non pas de ce qu'il imagine. C'est ce qui permet de se comprendre, d'être sûr de bien parler des mêmes choses, et de faire qu'en conséquence les engagements pris le seront en connaissance de cause.

Eh oui, l'expérience c'est beaucoup !

Cela ne veut pas dire qu'un candidat jeune sans expérience n'a aucune chance de trouver un emploi.

L'expérience est l'un des éléments du recrutement. Il faut voir le processus de recrutement comme une combinaison, un mix de plusieurs facteurs : les compétences, les qualités professionnelles, l'expérience, les préférences et le savoir être.

Le savoir être est certainement la face la plus visible de la figure du recrutement, celle qui est capable de valoriser toutes les autres ou de les invalider. C'est sur ce domaine important du comportement humain que je vous propose de porter votre attention dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 13

LE SAVOIR ÊTRE

Nous n'allons pas traiter ici du savoir être en général. C'est le domaine privilégié des psychosociologues et dissenter à son propos de manière théorique n'apporterait rien de plus que ce que ces spécialistes nous enseignent. Nous nous plaçons dans un cas bien précis, celui de la recherche d'emploi. Il ne s'agit pas non plus de répéter ce que d'autres ont déjà dit sur le sujet mais de donner un éclairage spécifique aux personnes qui souhaitent conforter leur point de vue.

Le savoir être dans un contexte de recherche d'emploi

La situation qui nous intéresse ici est celle du savoir être qui aide à se distinguer en recherche d'emploi. Je dois préciser tout de suite que « se distinguer » ne signifie pas pour moi se montrer particulièrement original. Si vous avez pris connaissance des chapitres précédents, vous savez qu'on peut se débanaliser en restant naturel, au plus près des faits et en sélectionnant avec soin ce qui intéresse spécifiquement le recruteur. Inutile de disperser l'image que l'on donne de soi. Nous utiliserons pour le savoir être la même stratégie : être vrai, attentif et entrer dans une communication la plus effective possible.

Beaucoup entendent par savoir être la capacité à appliquer quelques règles de politesse ainsi que la facilité à entrer en communication avec autrui. Ce n'est pas de cela que nous traiterons ici. Il y a d'excellents manuels sur le sujet et il est préférable de considérer que la question est entendue, ayant affaire à des cadres parfaitement éduqués et entraînés à la vie au sein d'une communauté de travail.

Le sujet ne porte pas sur les capacités elles-mêmes mais sur la manière de s'en servir pour échapper aux stéréotypes et aux conseils gratuits qui vous feront dévier à coup sûr de votre objectif.

Le principe de base : un savoir être ciblé

Le principe à mettre en avant est qu'en toute chose, vous devez réfléchir à ce que vous faites, aux actes que vous posez, au travers du prisme de votre interlocuteur et

non pas selon l'image que vous souhaitez donner de vous-même, ou encore ce que vous imaginez faute d'informations précises. Vous devez véritablement vous « brancher » sur la société, sur son encadrement, sur son marché (voir les chapitres suivants consacrés à la situation et à son environnement), sur ses attentes confirmées par le recruteur et la communication déployée.

Pourtant, ce n'est pas toujours possible. Vous devrez souvent passer par un cabinet de recrutement, lequel ne divulguera pas nécessairement les éléments contextuels à l'origine de l'offre d'emploi. Reportez-vous alors au chapitre 15 qui explique comment mener un questionnement pour en savoir plus sur ces aspects lors d'un entretien, et constituer ainsi mentalement votre grille de sélection des arguments pertinents. Dans ce cas moins facile, vous posséderez néanmoins quelques atouts : l'annonce ainsi que les recherches que vous aurez menées.

L'essentiel du recrutement des cadres en entreprise est réalisé au travers de candidatures portées par des personnes qui vous recommandent, par des candidatures spontanées, voire par des sollicitations directes. Elles sont très rarement dépourvues de contexte.

Conseil

Vous devez ajuster votre discours, votre comportement, vos actions, en vous focalisant tout entier sur le milieu vers lequel vous souhaitez projeter votre candidature. C'est lui le prisme qui, en filtrant la lumière des attentes formulées pour le poste, fera ressortir la couleur qui devra nimer toute votre démarche.

Cette vision se différencie des démarches où chaque candidat pense à se présenter de la manière la plus exhaustive possible, à poser les seules questions qui le concernent, à s'inquiéter de savoir « s'il est bien passé »...

Ici, on s'attachera à ce qui est censé intéresser le plus l'interlocuteur, à poser les questions les plus utiles pour affiner ses attentes, et à s'inquiéter de savoir si l'entretien a été fructueux pour lui. Autrement dit : a-t-il trouvé en vous le candidat capable de résoudre son problème ?

Application du principe : mode d'emploi

Le savoir être pourra s'exprimer en maintes occasions au cours d'un processus de recherche d'emploi :

- au moment de transmettre sa candidature ;
- lors des échanges téléphoniques ;
- lors des entretiens d'évaluation ;
- lors du rendez-vous de conclusion.

Quelques considérations qui valent pour ces quatre situations.

AU MOMENT DE TRANSMETTRE SA CANDIDATURE

Nous l'avons vu sous 3 angles différents (compétences, expérience, qualités professionnelles), votre candidature doit répondre à 2 critères pour faire la preuve d'un savoir être dans cette situation de recherche d'emploi :

- traduire ce que vous êtes en partant des faits, de ce qui vous a été révélé par les autres en situation professionnelle et en renonçant à vous plier aux stéréotypes du manager omni compétent, de l'ingénieur petit génie, du market manager dévoré d'ambition...
- choisir de présenter en priorité parmi vos arguments, ceux qui entrent en résonance avec l'environnement et le besoin de votre client.

Ces 2 points doivent être considérés comme un savoir être car ils font appel à 3 qualités essentielles :

- Être vrai et exact dans votre communication : évoquez des réalisations effectives en donnant à l'interlocuteur les moyens de juger de la valeur de votre contribution (chiffres, références...), évitez les approximations.
- Vouloir vous situer prioritairement du point de vue de votre interlocuteur, vous placer en face de son besoin.
- Donner la preuve de votre investissement (qualité de votre présence au cours de l'entretien et écoute) qui permet au recruteur d'augurer positivement de la suite.

LORS DES ECHANGES TELEPHONIQUES

Bien entendu, vous allez relancer votre candidature, sans pour autant harceler vos interlocuteurs. Vous avez le désir de montrer que votre intérêt est bien réel.

En quoi, au cours de cette action, pouvez-vous faire la preuve d'un savoir être susceptible de vous démarquer parce qu'il s'inscrirait dans le droit fil de ce qui précède ?

Lorsque vous aurez vos interlocuteurs en ligne, je vous propose de répondre très précisément à leurs questions, par des phrases courtes (montrez-vous sobre), et intéressez-vous à leurs attentes en leur posant à votre tour quelques questions (sans jamais donner dans la caricature) telles que :

- *Quels besoins de l'entreprise ce poste est-il censé satisfaire ?*
- *Quels sont les objectifs, les challenges que vous souhaiteriez voir relever par le candidat ?*
- *Pourriez-vous me citer vos premières exigences pour ce poste ?*
- ...

Ce questionnement ne doit pas être trop nourri ni trop insistant, mais suffisant pour vous donner les bases d'une argumentation précise. Votre écoute doit être particulièrement appuyée. N'hésitez pas à prendre des notes pour pouvoir y travailler par la suite. Vous pouvez reformuler¹³ systématiquement (sans répéter) pour fluidifier l'entretien. Lorsque votre interlocuteur parle et qu'il vous vient à l'esprit une idée par association, notez-la et poursuivez votre écoute. Vous y reviendrez par la suite.

Vous saurez parfaitement conduire l'entrée en matière et la conclusion. Cela relève à la fois du professionnalisme et de la bonne éducation. Simplement, n'oubliez pas que vous devez en profiter pour vous informer de l'étape suivante ou pour la suggérer. Préférez les questions ouvertes telles que :

- *Comment voyez-vous la suite ?*

Plutôt que de proposer immédiatement un rendez-vous. Ou alors, faites-le avec délicatesse :

- *Voyez-vous la nécessité de programmer maintenant un second entretien ?*

Votre interlocuteur doit se sentir libre. Même s'il ne formule pas clairement ce sentiment pour lui-même, il gardera une impression positive de l'entretien qu'il aura eu avec vous. Rien ne sert de jouer les « vendeurs pressants », bien au contraire.

¹³ La reformulation ne sert pas seulement à vous assurer de votre bonne compréhension mais, et surtout, à libérer l'autre de son besoin d'être bien compris, et à lui permettre de passer à l'idée suivante ou d'entrer en situation d'écoute.

LORS DES ENTRETIENS D'EVALUATION

Votre entretien doit être préparé mais pas « sur-préparé ». N'oubliez pas que vous devez vous mettre dans la situation d'une personne qui répond aux attentes, questions et besoins de l'autre, et non pas à des idées toutes faites sur ce que vous devez dire « pour vous vendre ».

Divisez l'entretien en 3 temps pour faciliter la mémorisation de ce qui suit :

La prise de contact

Ne soyez pas impatient. Laissez l'initiative à votre interlocuteur à moins qu'il ne vous demande par quoi vous souhaitez commencer. Dans ce cas, répondez à sa question sous forme d'une autre question suffisamment large, par exemple :

- *Dans quel contexte se situe ce recrutement ? (Quelle situation pour l'entreprise, quelle nécessité pour le service, le département, quel projet... ?)*

L'idée est que votre enchaînement se fasse en lien avec les besoins à l'origine du recrutement. Tout ce que vous direz doit rester cohérent en regard du prisme des besoins du recruteur. D'où la nécessité de saisir toute occasion de compléter votre information, tout en vous appuyant sur ce qu'il exprime pour sélectionner les éléments les plus pertinents de votre base de données.

Cette prise de contact est non seulement menée par la rencontre elle-même de deux personnes, mais aussi par la nécessité de s'apporter mutuellement des compléments d'information.

L'approfondissement

C'est la phase de l'entretien qui va permettre au recruteur de se faire une idée à propos de plusieurs éléments fondamentaux : l'adéquation entre votre profil professionnel (souvenez-vous : vos savoir-faire, vos qualités professionnelles, votre expérience et ce que vous êtes en train de démontrer de votre savoir être), vos motivations pour le poste, votre personnalité ainsi que sa compatibilité avec l'équipe et avec la hiérarchie.

C'est aussi pour vous l'occasion de prouver, par la précision de vos réponses, que vous êtes LE candidat recherché. Vous connaissez bien le dossier et vous avez passé au tamis tous les facteurs d'adéquation possibles entre vous-même et le poste. Vous n'êtes plus, depuis longtemps, dans la situation de ceux qui présentent

« ce qu'ils sont » ou tout au moins l'opinion qu'ils s'en font à un moment donné, mais vous êtes tout simplement en phase avec l'offre qui vous est proposée.

Là encore, n'hésitez pas à reformuler les messages à propos desquels vous avez noté des signes d'approbation de la part de votre interlocuteur. Si vous ne savez pas reformuler adroitement ces arguments, prenez le temps de vous exercer avec vos proches avant. Vous trouverez sur le Web d'excellents conseils sur cet aspect précis des techniques de communication¹⁴.

La prise de congé

Si les conditions matérielles du poste que vous souhaitez négocier ne l'ont pas été cette fois-ci, patientez et ne bousculez pas votre interlocuteur. Intéressez-vous à la programmation des prochaines étapes.

L'important est de résumer, dans votre conclusion, ce que vous avez retenu des principales attentes de votre interlocuteur en précisant que vous y répondez. Vous résumerez brièvement les décisions prises ainsi que celles attendues, et vous prendrez congé.

Si la situation s'y prête, répétez cette synthèse par mail en même temps que vous remercieriez votre interlocuteur de vous avoir reçu et réitérerez votre intérêt.

Pour vous-même, faites un bilan de votre entretien à la lumière de ce que vous avez vécu, évaluez votre préparation, la qualité de vos échanges, votre attitude... et fixez-vous un objectif d'amélioration.

Conservez toutes vos notes pour mémoire et pour vous remettre dans le bain avant le prochain contact.

LORS DU RENDEZ-VOUS DE CONCLUSION

Lors de cette phase capitale, votre interlocuteur est à peu près certain que vous êtes LE candidat qu'il va choisir pour le poste envisagé. Encore une fois, vous commencerez par vous mettre en situation d'écoute pour comprendre comment il souhaite organiser l'échange. Vous reformulerez avant de prendre la parole afin de délivrer votre interlocuteur de son message et le mettre en situation d'écoute.

Ce qui est important lors de ce rendez-vous :

¹⁴ Par exemple : gfol1.coursdecatherineleroys.com/.../V._Reformulation_ws1001485840.p

- Assurez-vous d'avoir bien compris les différents messages qui vous sont transmis et de n'avoir rien laissé dans l'ombre. Nombreux sont les candidats qui ne veulent pas prendre de risques et laissent de côté des questions pourtant essentielles. C'est le moment pour le recruteur de vous donner des instructions précises : présentation aux futurs collègues, à des personnes référentes, données pratiques. Cette fois-ci la reformulation peut-être une réassurance nécessaire.
- Montrez votre enthousiasme. Sans en faire trop, dites à votre interlocuteur que vous tenez à ce poste, que vous pensez vous y sentir à l'aise parce que vous êtes capable d'exprimer une capacité et une ambition professionnelles en accord avec les besoins de l'entreprise. Les recruteurs sont eux aussi anxieux, ils ont besoin de s'assurer de l'adhésion motivée des candidats qu'ils choisissent.
- Sachez conclure et sortir de l'entretien avec les réponses aux questions que vous vous posez. Sans être trop insistant, ne partez pas avec des incertitudes qui ne seraient que le résultat de votre difficulté à discerner les questions à poser. Votre trouble éventuel doit être contenu. Sachez remercier sans exagération et restez chaleureux.

CHAPITRE 14

MAÎTRISER SES ENTRETIENS

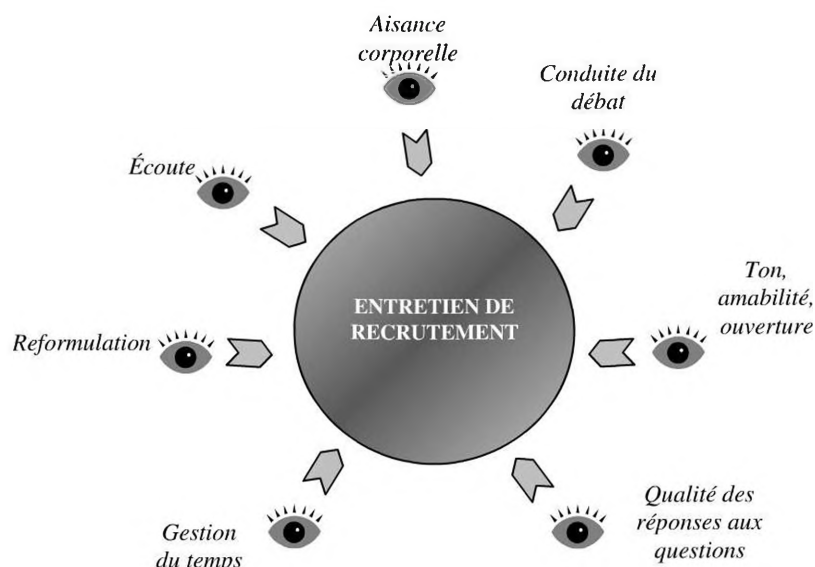
Soyez coopératif dans vos réponses et sachez prendre du recul en même temps que vous vous concentrez sur l'entretien. En tant que professionnel, vous devez développer ce que l'on a coutume d'appeler l'« observateur » qui n'est autre que... vous-même vous observant.

Être observateur de soi-même

Vous le savez, la prise de contact est une phase importante du recrutement. Elle ne doit pas pour autant vous stresser. Votre vie ne se joue pas au cours d'un seul entretien d'embauche. C'est simplement l'occasion pour vous d'être un professionnel exemplaire et de montrer que, même détendu, vous gardez une parfaite maîtrise de vous-même.

Les champs à observer sont nombreux (au nombre de 7 – voir le schéma ci-après) et vous pouvez considérer que l'exercice serait particulièrement difficile, voire dangereux, si vous deviez gérer toutes ces conditions d'emblée. Cette gymnastique de la pensée pourrait vous mettre en difficulté au cours de l'entretien. Faites alors comme vous le sentez, mais choisissez pour ce début au moins 3 champs : ceux qui vous semblent les plus importants, les plus appropriés à la situation spécifique que vous allez vivre et à ce que vous connaissez de vous-même. Entraînez-vous dans vos conversations au long de vos journées d'ici là.

Être observateur de soi-même



Acquérir une conscience de rôle

Cet aspect du comportement est plus facile à se représenter si l'on s'imagine devoir jouer un rôle, être l'acteur d'un scénario. Si le jeu de rôle fait partie implicitement de l'éducation anglo-saxonne, il est, chez nous, décrié. On se doit de donner le meilleur de soi en restant « soi-même ». Jouer un rôle serait « tromper » l'autre sur ce que l'on est « réellement ».

Pourtant, savoir que l'on peut jouer sérieusement sans tromper personne, au contraire, en remplissant mieux et pleinement son contrat, s'avère essentiel : être professionnel, n'est-ce pas tout simplement jouer un rôle en s'appliquant et en s'impliquant ?

Exemple

Lorsqu'un client s'adresse au directeur des ventes d'une entreprise, parle-t-il à la personne elle-même ou bien au représentant de son fournisseur ? Au travers de ce contact dûment mandaté, c'est bien au fournisseur qu'il s'adresse. Pour ce cadre, jouer alors le rôle qui lui est dévolu, c'est tout simplement « jouer le jeu ».

Il est clair que notre éducation ne nous porte pas à adopter cette posture d'acteur. À la différence de tels comportements des notables politiques, du maire et des députés investis de l'autorité de la République.

A contrario, voyez comme il semble important dans l'éducation des jeunes Américains de leur insuffler l'idée qu'ils doivent se comporter en « bons Américains », pour nos voisins les Anglais, de se soucier de devenir de parfaits gentlemen et pour le représentant de la firme Coca-Cola, d'incarner dignement l'image de son entreprise.

Devoir être soi-même en toutes circonstances ne veut pas dire grand-chose. De quel « soi-même » s'agit-il ? De celui que j'imagine et que je connais si mal ? De celui qui ce matin a mal à la tête ? De celui qui improvise dans un moment crucial, car il ne possède pas les codes comportementaux considérés comme encombrants puisqu'ils ne peuvent que contrarier sa bonne nature ?

Non vraiment, être soi-même paraît trop aléatoire pour ne pas se référer à un rôle de façon sérieuse et sincère. Il suffit d'apprendre à devenir un bon acteur qui en viendra à s'oublier lui-même pour incarner le personnage qu'il représente et qui convient à la

situation.

Pour jouer ce rôle, il est aussi utile d'apprendre à se contrôler et donc à discerner les axes pertinents de contrôle de soi.

CHAPITRE 15

COMMUNIQUER AVEC MÉTHODE LORS DES ENTRETIENS

La communication plus ou moins bien conduite nous est naturelle. Nous échangeons depuis que nous sommes au monde, c'est bien pourquoi il est difficile de concevoir que nous devons nous appliquer à échanger selon un processus précis dans les moments importants.

Vous souhaitez vivement aboutir, alors mettez toutes les chances de votre côté. Dans le processus proposé, votre interlocuteur éprouvera non seulement un grand confort à converser avec vous, mais il sera dans les meilleures conditions pour bien comprendre ce que vous lui apportez.

Les 6 séquences d'un entretien gagnant

Il y a plusieurs années, l'institut d'études américain TARP Worldwide¹⁵ a entrepris d'observer près de 2 000 entretiens de vente. Cette observation a permis de mieux définir les séquences pertinentes d'une communication bien menée, mais aussi leur ordre de succession le plus efficace. En effet, ces séquences débouchaient sur des ventes réussies.

Les différents échanges que vous aurez avec les recruteurs, s'ils ne sont pas à proprement parler des entretiens de vente (contrairement à ce qui est couramment colporté), n'en comportent pas moins un objectif de part et d'autre : pour le recruteur, il s'agit d'embaucher la personne qui conviendra au poste, et pour vous, de trouver le job que vous recherchez.

Le schéma ci-dessous illustre de quelle manière vous pouvez optimiser votre communication. Les commentaires détaillent ce que vous apportera une telle méthode.

Pour vous aider à mémoriser les différentes séquences, vous constaterez que les initiales de chacune d'entre elles, lues verticalement, forment le mot « ERASE ». Il s'agit d'« effacer » les problèmes de communication puisque « to erase » signifie « effacer » en anglais. Simplement, n'oubliez pas d'ajouter une conclusion.

¹⁵ Technical Assistance Research Program.

Processus de communication

ÉCOUTE
REFORMULATION
AVIS
SOLUTION
ÉCOUTE
CONCLUSION



ÉCOUTE

Suite aux traditionnelles paroles de bienvenue, il s'agit soit de laisser votre interlocuteur s'exprimer, soit de commencer la séquence décrite après qu'il a choisi d'exprimer les motifs du recrutement.

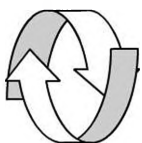
REFORMULATION

Reformulez sans répéter, même si vous avez parfaitement saisi, en faisant comprendre à votre interlocuteur que vous avez bien pris en compte son message. Vous le délivrez ainsi de sa préoccupation et le mettez en situation d'écoute.

Avis

C'est le moment qui vous permet d'émettre un avis sur les arguments de votre interlocuteur. Vous pouvez alors apporter une nuance, demander une précision, dire en quoi vous convergez vers son opinion.

SOLUTION



Vous avez profité de l'écoute de votre interlocuteur pour placer un avis dans la conversation. Vous devez alors relancer celle-ci en lui exposant ce qui l'intéresse le plus : la solution à son problème. En quoi pouvez-vous lui être utile ? Quelles preuves tangibles lui apportez-vous ? Quels talents mettez-vous à son service ?

ÉCOUTE

Vous laissez alors la parole à votre interlocuteur. Il complète son information par quelques questions auxquelles vous répondez. Il ajoute des informations. Vous pouvez alors poser une question ouverte pour l'inviter à vous apporter des précisions complémentaires et lui donner ainsi l'occasion de mesurer la qualité de votre écoute. C'est surtout pendant cette séquence que des boucles sont possibles, n'hésitez pas alors à répéter les étapes.

CONCLUSION

Vous résumez la préoccupation de votre interlocuteur, puis vous redîtes en quoi vous apportez une solution. Enfin vous concluez par les dispositions prises pour la suite.

Faites le point, faites un bilan

Prenez l'habitude de vous interroger de manière pratique sur vous-même. Prendre le temps de faire le point sur soi est un impératif si l'on souhaite progresser. Savez-vous que vous pouvez être le tuteur de votre évolution ? Ceux qui objectent qu'ils n'ont pas le temps font preuve d'une incroyable légèreté et d'un manque de sens des priorités. Qu'y a-t-il de plus important que de veiller à ses propres progrès ?

Lorsque l'on recherche un emploi, l'un des premiers pas à accomplir est de progresser en matière de communication interpersonnelle, car le recrutement s'inscrit dans un processus où le dialogue occupe une place primordiale. Ensuite, l'insertion professionnelle se fait dans une équipe où communiquer est un acte quotidien¹⁶.

Quelques points de repère à propos de la reformulation

Vous le constatez, dans ces moments à forts enjeux, savoir communiquer est fondamental. Et la reformulation est la base d'une meilleure communication. Mais bien communiquer n'est pas simplement utile pour se comprendre. Si vous faites preuve d'un savoir-faire en la matière, cela rejaillira sur la perception positive de votre savoir être. En effet, la qualité d'un échange, d'une conversation est fortement dépendante de l'attention que se prêtent les personnes, du souci qu'elles ont l'une

¹⁶ Diagnostic mais aussi exercices sur le sujet : <http://www.oiq.qc.ca/Documents/DAP/guide-autodeveloppement-competences-communication.pdf>

de l'autre.

Plusieurs motifs de reformulation démontrent combien cet outil de communication peut être très précieux :

DELIVRER VOTRE INTERLOCUTEUR DE SON MESSAGE POUR LE METTRE EN SITUATION D'ECOUTE

Un entretien d'embauche n'est pas une conversation quelconque. Vous devez convaincre le recruteur que vous êtes la personne qu'il recherche. Il est donc important de vous assurer qu'il est parfaitement à l'écoute de vos arguments. Pour ce faire, il faut lui montrer que vous avez bien reçu et compris son message en le reformulant. S'il complète ses informations après cette première reformulation, n'hésitez pas à en proposer une seconde pour obtenir l'effet recherché.

VOUS ASSURER DE VOTRE BONNE COMPREHENSION

C'est non seulement nécessaire pour indiquer à votre interlocuteur ce que vous avez retenu les informations qu'il vous a délivrées, mais aussi pour qu'il puisse apprécier celles qui vous seront utiles pour compléter votre opinion ou votre vision. Vous montrez ainsi votre volonté de bien percevoir son message et vous l'aidez à le préciser.

VOUS REASSURER

Dans ce cas, vous avez certainement bien compris le message qui vous a été transmis, mais celui-ci est important et la moindre imprécision pourrait constituer un risque. C'est ce risque qui suscite la nécessité d'une reformulation. Il peut venir d'une nuance qui vous a échappé ou tout simplement d'une imprécision de votre interlocuteur. Dans cette situation, reformulez précisément tout ce qui est essentiel et notamment ce qui pourrait être attendu de vous.

Autant de raisons qui démontrent la nécessité de s'exercer. La reformulation n'est jamais naturelle !

TROISIÈME PARTIE

L'ENVIRONNEMENT
DE L'OFFRE D'EMPLOI
ET LE BESOIN DÉTECTÉ

CHAPITRE 16

ACCORDER DE L'IMPORTANCE AU CONTEXTE, À L'ENVIRONNEMENT

Dans une démarche de recherche d'emploi, c'est la prise de conscience des différents environnements qui permet d'améliorer sa qualité de jugement et ses réponses.

Aucune « compétence transverse » ne trouve preneur hors d'un contexte d'application donné

Pour la personne qui se situe du côté de l'offre d'emploi, le concept de « transversalité » n'est pas opérant. Le contexte est toujours réel et le besoin précis. Ce sont ces deux facteurs qui forment l'essentiel des conditions de l'offre d'emploi¹⁷.

Témoignage

Je me souviens avoir expliqué à quelques personnes en recherche d'emploi la notion d'expertise telle que la comprend le client d'un consultant. Il s'agit pour celui-ci de qualifier un savoir-faire parfaitement maîtrisé et vérifié au sein d'une activité similaire à celle de son entreprise. Ma conclusion était que pour ledit client la notion de « compétence transverse » ne pouvait pas répondre à son besoin.

Une personne m'interpelle alors pour me faire remarquer que cette idée ne peut pas s'appliquer par exemple au recrutement. Je lui demande alors si elle pense pouvoir être sélectionnée pour le recrutement de 3 chercheurs qui devront compléter une équipe appelée à mettre en œuvre un programme de recherche en terre Adélie. Elle me répond que le cas que je propose est trop spécifique pour remettre en cause son point de vue.

J'avais choisi cet exemple à dessein pour susciter la réaction qu'elle n'a pas manqué de m'opposer. Afin de la convaincre, j'ai ajouté les 3 autres exemples suivants où il s'agissait de recruter :

- des chargés d'affaires pour appuyer les architectes dans la conception de façades-rideaux destinées à habiller des immeubles de grande hauteur ;

¹⁷ Il est pourtant exact que, dans les grands groupes, l'on considère que les cadres doivent être mobiles et polyvalents. Mais il s'agit des cadres en poste qui profitent alors de centres de formation étoffés, à qui l'on donne le temps de s'adapter, et qui baignent déjà dans un contexte, une structure. Cet effort est fait par nécessité de maintenir les emplois créés, mais ne concerne pas la situation que nous évoquons ici : un nouveau recrutement.

- des formateurs pour la conduite de machines-outils quatre faces destinées à des menuisiers bois semi-industriels ;
- un spécialiste de la recherche appliquée sur les propriétés des siliciums exposés à une source lumineuse.

Je pense que cette personne pouvait certainement proposer dans ces différentes situations une assistance au recrutement, mais probablement pas mener elle-même le recrutement du fait de sa méconnaissance totale de ces contextes et des référentiels métiers ; sauf à conduire une évaluation des personnalités des candidats et à considérer que l'essentiel du recrutement se résume à cela.

Ces exemples lui ont fait comprendre que le recrutement comportait de nombreux éléments contextuels. Il est facile de les oublier ou de les minorer lorsqu'on les connaît, mais ne pas les maîtriser constitue une limite à l'exercice du métier de recruteur dans une entreprise donnée.

Dans son précédent emploi, elle pouvait effectivement recruter (aller au bout du processus) de nombreux collaborateurs pour le compte de son entreprise car elle avait, au fil de ses années d'expérience, acquis les éléments contextuels nécessaires, sans pour autant en apprécier la valeur.

La difficulté est bien là. On a tendance à tout conceptualiser, et ce faisant, à tout banaliser : « je fais du commercial », « je suis ingénieur », « je travaille dans les ressources humaines »... Certes, il y a bien des recruteurs professionnels en cabinet qui se proposent de sélectionner les candidats pour les présenter à l'entreprise cliente, mais dans ce cas le service est « coproduit » avec le client qui se prononce sur une « short list ». Néanmoins, les cabinets spécialisés dans une activité donnée sont nombreux : génie climatique, les métiers de la banque, le BTP...

Rien ne vaut un schéma heuristique¹⁸ pour obtenir une vision globale

Le contexte d'un recrutement peut être détaillé :

- La problématique à résoudre : les motifs du recrutement, les perspectives d'évolution.
- Les compétences, les qualités et l'expérience attendues.

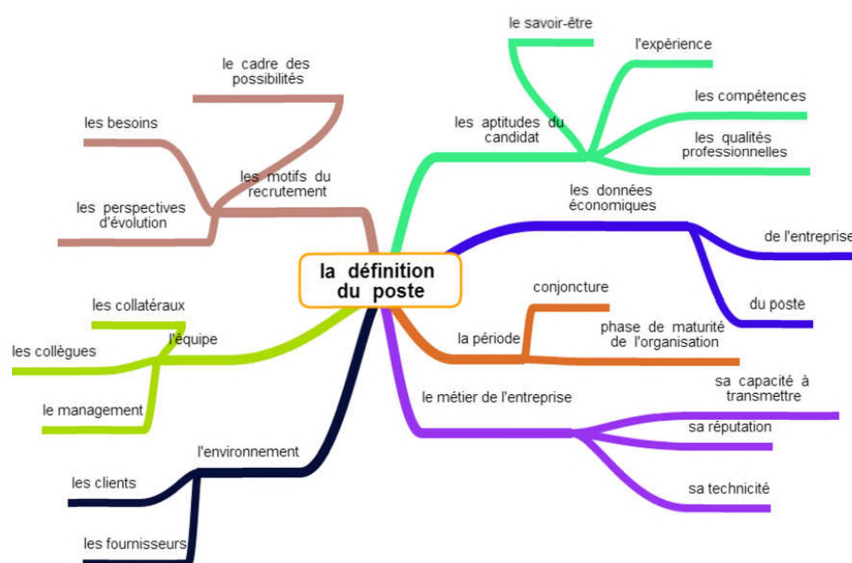
¹⁸ Un schéma heuristique a pour propriété de déployer autour du sujet traité, positionné au centre, des branches représentant chacune un thème et ses divisions. La représentation ainsi obtenue propose une vision globale et synoptique. Ce type de construction et de représentation est particulièrement pertinent car il se rapproche de la manière dont notre cerveau s'organise pour fixer les images.

- Les données économiques : celles de l'entreprise et celles du poste.
- L'équipe au sein de laquelle il faudra s'insérer.
- Le métier de l'entreprise et ses caractéristiques : le degré de maturité de l'entreprise, sa taille, son personnel...
- Le marché de l'entreprise et sa localisation.
- La période choisie.
-

On pourrait dire : « Dites-moi quelle part vous appréhendez du contexte de telle offre, je vous dirai quel est votre degré de compréhension de ce dont il s'agit. »

Acquérir une vision à la fois précise et globale est nécessaire : il est question de trouver un emploi pour lequel notre contribution professionnelle peut être éminemment positive. Lorsque cette condition est remplie, il est toujours plus facile de se sentir bien dans son emploi. Pour mieux comprendre le contexte de cet emploi, dessinons un synoptique¹⁹. La méthode consiste à mettre au centre la question principale et à relier à cette origine ses composantes premières, puis secondes, etc.

Contexte de l'offre d'emploi



¹⁹ Voir à ce sujet l'ouvrage de Tony BUZAN, *Une tête bien faite*, Eyrolles, 2011.

Une telle représentation donne accès d'un seul coup d'œil à une multitude d'éléments reliés entre eux décrivant une réalité toujours complexe qui fixe l'aspect contextuel d'un recrutement. C'est aussi un inventaire de tout ce qui peut donner prise à votre expérience.

De nombreuses applications sur le Web permettent de tracer ce type de figuration, mais on peut aussi s'y exercer avec un crayon et une gomme en toutes circonstances²⁰.

La connaissance des contextes permet d'acquérir une vision globale et systémique

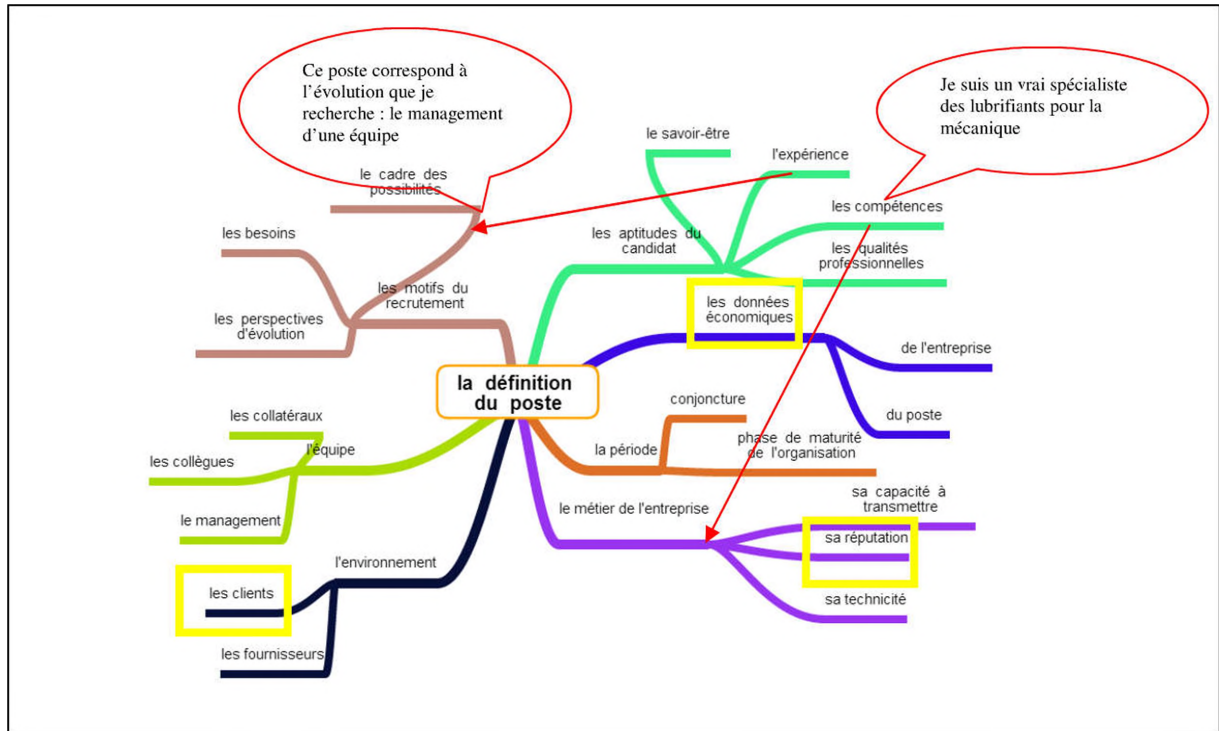
Vos compétences, vos prétentions, votre expérience ne valent qu'à la mesure des différents contextes.

Le contexte donne leur mesure et leur sens à tous les éléments de l'offre, ainsi que leur valeur à tous les arguments que vous pourriez mettre en avant.

Votre carte heuristique peut vous permettre de « stabiliser » vos principaux points d'appui : ceux qui figureront dans votre CV et que vous aurez à cœur de préciser et de commenter.

Elle vous montre également « en creux » ce qui manque à votre argumentation : ce que vous ne connaissez pas (ou mal) et que vous devez creuser au cours de votre enquête.

²⁰ Voir notamment ce site particulièrement bien documenté et pédagogique : <http://eduscol.education.fr/lettres/pratiques/tic/action-utilis>



CHAPITRE 17

CONTEXTE, TERRITOIRE ET COMMUNICATION

Le contexte de l'entreprise, (son métier, son marché, ses concurrents, etc.), est vécu comme un territoire auquel ses responsables, et très souvent ses salariés, se sentent appartenir. Ils tiennent à ce territoire comme à un lieu familier et rassurant auquel ils se rattachent. C'est le lieu des réseaux professionnels, des cercles, des organismes liés à la profession : chambre syndicale, conseils, organismes de formation. C'est tout un écosystème suffisamment développé pour que chacun puisse y trouver les ressources dont il se nourrit.

La culture contextuelle : un atout de taille à celui qui sait s'en servir

Sur ce territoire, la communication est plus facile, chacun étant détenteur de la même culture contextuelle. Il n'est pas nécessaire de se donner des détails historiques pour partager des informations sur un sujet. Chaque interlocuteur sait parfaitement de quoi il est question ; les référentiels sont communs. C'est un avantage certain. Il facilite grandement les échanges, surtout dans notre culture « à environnement fort », qualifiée ainsi par les spécialistes des échanges interculturels²¹. C'est une facilité à condition d'appartenir au milieu, mais une difficulté pour ceux qui n'en sont pas.

Cela montre combien l'appartenance au territoire est importante.

Conseil

Du point de vue de celui qui recrute, la connaissance des éléments contextuels est, à l'évidence, un plus. Si vous n'êtes pas directement lié à l'activité pour laquelle vous postulez, faites une enquête la plus complète possible pour réunir suffisamment

²¹ « À environnement fort » signifie que dans un milieu donné, chacun, en France, a à cœur d'être toujours au courant d'un maximum de choses pour suivre au jour le jour le cours des événements. Les nouveaux venus auront du mal à s'adapter de ce fait car il leur manquera des heures d'échanges dans les couloirs, auprès de la machine à café, au restaurant d'entreprise.

Cette culture est l'inverse de celle de nos amis allemands qui fonctionnent à bureau fermé. Chacun est LE spécialiste de son domaine. Lorsqu'il est utile d'échanger, les interlocuteurs s'appliquent à détailler longuement l'historique de la question, les tenants et les aboutissants, les éléments techniques nécessaires à la compréhension, là où les Français se contentent d'explications elliptiques.

Cela explique pourquoi nous passons pour des « approximatifs » auprès des peuples germaniques.

d'éléments qui vous permettront de mieux comprendre vos interlocuteurs dans les échanges et de mieux vous faire comprendre d'eux. Ils en retireront un confort qui leur donnera un ressenti positif.

Dans notre culture, nous accordons inconsciemment une importance élevée aux aspects contextuels partagés de façon implicite. Mais chez les peuples germaniques, on les considère comme tellement spécifiques que l'on imagine mal comment un nouvel embauché puisse déroger à un long apprentissage d'intégration. Le contexte est avant tout celui du poste, il est toujours étendu et singulier.

Mais quelle que soit la culture, d'acquisition récente ou plus ancienne, elle peut, dans tous les cas, constituer un atout pour celui qui saura s'en servir.

Une bonne étude contextuelle est un moyen puissant de renforcer ses chances.

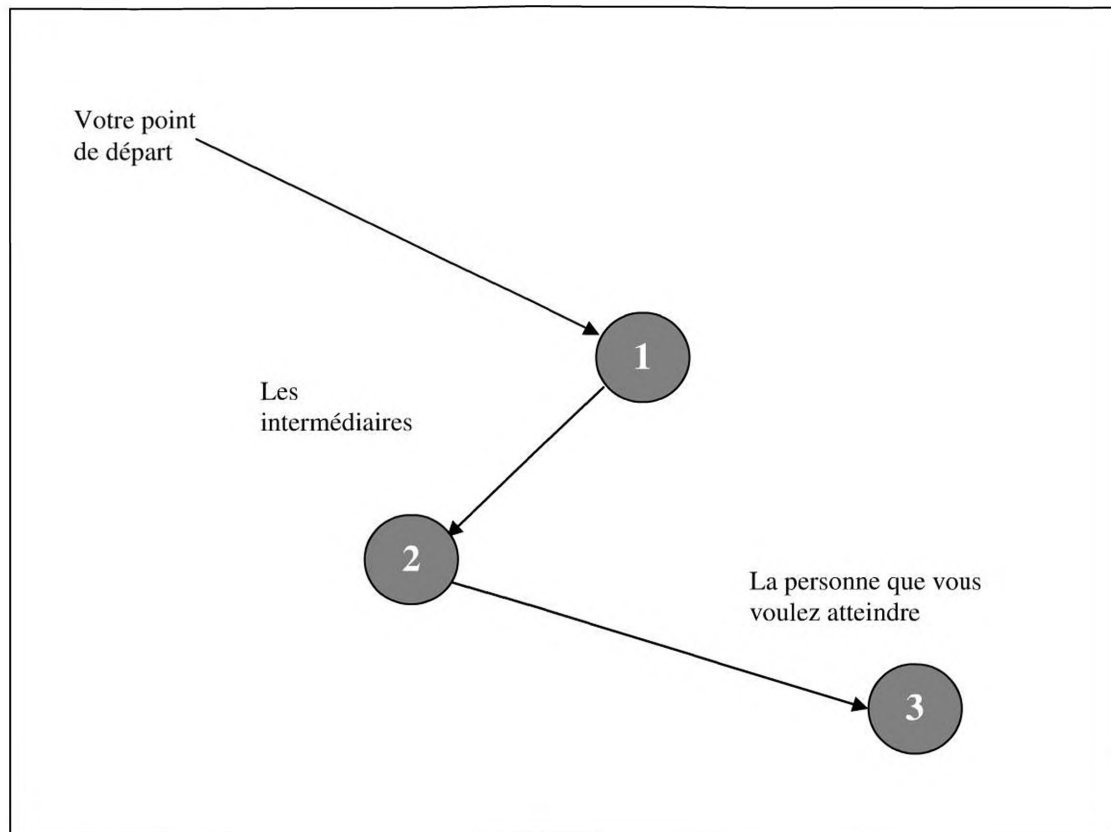
Rechercher des informations

Vous savez ce que vous devez chercher sur les différents champs de l'environnement (voir schéma heuristique ci avant). Vous pouvez dès maintenant vous mettre au travail. Servez-vous de votre téléphone, des sites Internet de votre recruteur, des amis et relations que vous avez au sein des réseaux sociaux...

Aujourd'hui, on a les moyens d'apprendre une somme de choses sur tout et tout le monde grâce au Web. Ne serait-ce que taper un nom sur un moteur de recherche vous donne accès à quantité d'informations pour peu que la personne ait des responsabilités et soit active.

Souvenez-vous qu'on n'atteint pas toujours directement la cible visée. Il vous faudra souvent passer par deux, voire trois interlocuteurs successifs, mais il est rare que l'on n'arrive pas à obtenir les informations recherchées avec un peu d'opiniâtreté et d'astuce.

Trois pas relationnels pour joindre un informateur



Daniel POROT²² explique qu'on peut joindre la plupart des personnes dont on a besoin à l'aide de son entourage en quelques pas relationnels. Il ne faut pas abandonner une recherche parce que le contact n'est pas direct. Apprendre à suivre des chemins relationnels est essentiel pour se faire recommander, recueillir de précieuses informations, poser une candidature ou en vue d'un entretien.

²² www.porot.com et *La Pie – Une méthode nouvelle de recherche d'emploi*, Cabinet Daniel Porot, 1992.

CHAPITRE 18

ET SI VOTRE DIFFICULTÉ À TROUVER UNE ADÉQUATION ENTRE LES POSTES POSSIBLES ET VOTRE PROFIL TENAIT À VOS PRÉFÉRENCES ?

Tout ce que vous êtes susceptible de faire et qui entre en résonance avec votre formation et votre expérience ne vous intéresse pas. Vous voulez changer, il n'est plus question pour vous de continuer ainsi.

Mais avez-vous les « moyens » de faire autrement ? Autrement dit, avez-vous les opportunités, un projet, des possibilités financières, un profond ressenti qui puissent vous faire franchir le pas ? Si oui et si tel est votre cas, accomplissez votre devenir !

Opportunités : existe-t-il un champ favorable à vos envies ?

Il s'agit de ne pas se payer de mots. L'esprit est ainsi fait qu'il peut vous entraîner vers des illusions que vous entretiendrez avec complaisance car un obstacle psychologique vous empêche d'aborder une autre étape de votre vie professionnelle. Le plus souvent, il s'agit d'une difficulté légère et en prenant le temps de vous interroger, vous avez les moyens de peser les éléments de votre envie : si toutes les conditions étaient réunies pour que ce projet se réalise aurais-je pleinement satisfaction ?

Ensuite, il faudra vous assurer de la faisabilité de ce que vous envisagez. Là, je ne saurais trop vous renvoyer aux ouvrages de Otto SCHARMER²³.

En tout état de cause, considérez bien qu'il existe une tension entre l'intensité de votre envie et la faisabilité de votre projet. L'un peut compenser l'autre, autrement dit « la foi peut transporter des montagnes ».

Projet : avez-vous une vision précise et suffisamment pratique de ce que vous voulez faire ?

Lorsque l'intérêt confine à la passion, des images de plus en plus précises se construisent dans l'esprit au fur et à mesure des collectes fébriles et intenses de

²³ <http://4cristol.over-blog.com/article-la-theorie-u-d-otto-scharmer-98615598.html>

toutes sortes d'informations. Petit à petit se bâtit une vision, à condition de passer du temps à l'assembler et à la préciser.

Témoignage

La technique qui m'a le plus rendu service au cours de ma vie personnelle et professionnelle pour aborder cette question, est la visualisation. Pouvoir visualiser, c'est pouvoir se projeter dans toutes les étapes d'une réalisation désirée ou probable²⁴. La visualisation vous permettra de creuser vos sentiments et – si vous le voulez – d'aller au bout de votre « motivation ».

Possibilités financières : pouvez-vous tenir le temps de votre reconversion ?

Je n'évoquerai pas ici les conditions de financement du projet à proprement parler. De nombreuses formations, cercles de conseil, de coaching et de réflexion vous guideront très bien dans cette démarche. Mais on ne parle pas assez de la construction mentale du projet lui-même, cette étape qu'évoque très bien Otto SCHARMER dans son ouvrage *La Théorie U*²⁵.

Il faut du temps pour vivre la phase d'approche d'un projet, à l'exemple d'un alpiniste qui chemine pour rejoindre le lieu où commence l'ascension ; là où il va fixer son camp de base.

Dans cette situation, l'acte important est de se donner des degrés de liberté, des moyens pour financer sa vie domestique : allocation-chômage, économies, réduction éventuelle de ses besoins.

Votre ressenti vous interdit de passer outre ce besoin de changement

Toutes ces considérations peuvent constituer des obstacles si votre projet est insuffisamment ancré mais si vous ressentez un besoin impérieux d'aboutir cela ne sera qu'une composante de votre parcours, et peut-être même « un exhausteur de goût ».

Une expérience m'a particulièrement marqué à ce propos, et c'est la raison pour laquelle j'ai tenu à ajouter cette section.

²⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Image_mentale

²⁵ *Op. cit.*

Témoignage

Une collaboratrice avait développé un talent particulier de coach et s'était constitué une clientèle d'excellent niveau. Puis, son chiffre d'affaires se mit à décroître doucement jusqu'à un seuil alarmant qui nécessita de m'entretenir avec elle. Elle m'expliqua qu'elle ne s'intéressait plus à ce qu'elle faisait et souhaitait s'investir dans le métier de potier d'art.

Ma nature terre à terre (sans jeu de mots) m'inclina à vouloir la remettre sur le droit chemin en pensant qu'il s'agissait d'un moment difficile, et que je me devais de l'aider à revenir à une situation plus « normale » pour elle. Mes arguments portèrent certainement car elle reprit son activité sans rattraper l'asymptote atteinte l'année précédente, mais en rejoignant quand même la moyenne haute.

Contre toute attente, elle revint me voir environ six mois après pour me dire que sa décision était prise et qu'elle n'envisageait plus de ne pas mettre en œuvre son projet.

Un an plus tard, elle vint me montrer quelques-unes de ses réalisations (particulièrement exceptionnelles) et me dire combien elle était heureuse dans sa nouvelle situation. Elle avait réduit ses besoins matériels pour les adapter à ses nouveaux revenus mais aucun sacrifice ne lui pesait dès lors qu'elle était devenue ce à quoi elle avait tant aspiré.

Néanmoins, peu ressentent une telle vocation. Il y a plus de velléitaires que d'appelés. C'est pourquoi la plupart des conseils de cet ouvrage s'adressent à des parcours classiques qui sont souvent l'occasion d'entrer dans la vie professionnelle et de s'y maintenir, en se donnant les moyens de s'y installer.

CHAPITRE 19

RECHERCHER UN CDI « AND WHAT ELSE » ?

La recherche d'emploi est synonyme de recherche de CDI. Certes, aujourd'hui tout le monde est conscient que les CDD et autres formules progressent mais ils ne correspondent pas au choix des postulants. Pourtant, de plus en plus de cadres (notamment) choisissent de travailler par mission à la fois, pour mieux faire valoir leur contribution qui, dans ce cadre précis, n'est plus noyée dans une continuité floue, et pour éviter de subir le joug d'un lien de subordination quelquefois trop pesant.

Rappelons que rechercher un emploi, c'est chercher à rendre un service objectif pour résoudre un besoin en tension dans une organisation, besoin dont le recruteur est conscient, considéré par lui comme prioritaire, et pour la satisfaction duquel un financement peut être assuré.

La priorité pour le manager de l'entreprise, du département, voire du service, est donc de satisfaire ce besoin. Nous sommes alors encore loin de désigner le CDI comme étant LA solution, car il ne demeure pour ce manager qu'une modalité de choix parmi d'autres : CDD, prestation. Ce choix sera fait en fonction de la nature et de la durée de la mission.

La recherche d'emploi, nous l'avons vu, est synonyme de quête d'un CDI. Si l'on se penche « objectivement » sur cette conception unique de la recherche d'emploi, nous pouvons nous rendre compte que la formuler ainsi, c'est passer à côté de quantité de besoins qui ne déboucheront pas nécessairement sur un CDI.

Si tel est votre leitmotiv, sachez que ce n'est pas par ce biais que votre interlocuteur aborde la question. Ce qui compte pour lui, c'est de trouver la solution la plus adaptée au problème à résoudre, à son budget, à ce qui lui paraît pouvoir être accepté... Vous devez donc, prioritairement, comprendre ses motivations et laisser les vôtres de côté jusqu'au moment où cette question de la modalité contractuelle trouvera naturellement sa place au cours de l'entretien.

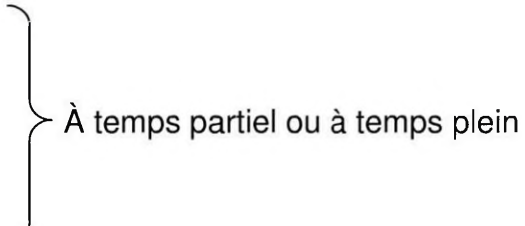
Pour le recruteur, la modalité de réalisation de la mission est l'un des éléments de la conclusion et non l'objectif principal qu'il se fixe dans cet échange.

Pour établir un dialogue fructueux, il vous faut être capable de vous centrer sur l'essentiel du point de vue du recruteur. Vous conserverez, quoiqu'il arrive, votre liberté d'accepter ou de refuser une modalité qui ne vous convient pas.

Ne considérez pas que votre désir est *a priori* partagé par votre interlocuteur. Une communication fluide et claire suppose que vous soyez, dès le départ, ouvert au raisonnement et aux hypothèses de l'autre. Pour cela, ne partez pas du principe que vous êtes dans une situation de recrutement, et que vous connaissez par avance ce que souhaite le recruteur, la façon dont le processus va se dérouler et ce que vous devrez dire pour vous mettre en valeur. Bien au contraire, vous devez rester attentif et chercher à découvrir tout ce que vous ne savez pas encore ; c'est dans ces informations que se trouvent les éléments les plus déterminants.

Rien n'est certain ni écrit d'avance. Sachez vous laisser surprendre. Partez du postulat que vous ne savez pas tout ce que votre interlocuteur a en tête. Comptez sur votre intelligence, et ne faites pas appel à des réponses stéréotypées ou toutes faites.

Les formes de contractualisation possibles sont multiples

- Le contrat à durée indéterminée (CDI)
 - Le contrat à durée déterminée (CDD)
 - Le contrat de mission
 - Les contrats en temps partagé : plusieurs employeurs pour un temps plein ou partiel
 - Le contrat de travail en portage salarial
 - Le contrat d'intérim
- 
- À temps partiel ou à temps plein

Si l'on y ajoute toutes les possibilités qui existent pour effectuer des missions sous statut indépendant : autoentrepreneur, EURL, EURL, travailleur indépendant, VRP, agent commercial... on ne parlera plus seulement de travail, mais plus globalement d'activité professionnelle.

J'entends bien que la plupart des personnes en recherche d'emploi ne sont pas candidates à l'indépendance. Pourtant, dans cette vie de travail qui devra se dérouler sur plus de quarante années, rien ne doit être négligé. C'est pourquoi, je vous invite à conserver cette vision large et à retenir le concept d'« activité professionnelle ».

Vous devez être souple avec vous-même

J'imagine chez vous quelques réticences à accepter ce terme de « souplesse ». Vous pensez certainement que, sous ce vocable, seuls sont pris en compte les désirs et les contraintes des employeurs : « Devenons des esclaves consentants et tout ira bien ».

Un tel point de vue est très loin de mon propos et des opinions qui me sont chères. En fait, je souhaiterais que vous abordiez chaque événement qui vous touche dans le champ de votre activité professionnelle au travers d'une réflexion pragmatique.

Ce qui n'est pas du tout pragmatique, c'est de dire par exemple, « Je n'ai pas décidé de devenir indépendant », tout de go. Car cette affirmation comporte un postulat qui est faux et qui laisse entendre que vous vous embarquez dans une voie qui serait sans retour possible (« devenir »). Or, il ne s'agit pas d'une décision qui vous obligerait à rester dans cette situation toute votre vie.

On peut être indépendant un moment, puis retrouver une opportunité qui nous semble *a priori* plus favorable et y souscrire. Votre vie ne se joue pas définitivement à chaque décision que vous prenez. Combien ai-je pu connaître de personnes qui ont fait des allers retours entre indépendance et salariat ? Et heureusement pour elles.

Cette propension à raisonner les statuts de manière définitive est typiquement française.

Le statut est censé offrir une sécurité mythique. Loin s'en faut ! Quand on demande à une personne ce qu'elle fait dans la vie, notre question, en réalité, ne porte pas sur ce qui fait son quotidien, sa spécialité, son expertise mais fait appel à son statut. La réponse attendue est : « Je suis contrôleur de gestion... ingénieur... cadre... dirigeant... » C'est le statut qui prime. Mais à cette demande, on pourrait aussi bien répondre : « Je calcule des coûts d'énergie... Je concours au tri des déchets... ».

Dans une société qui valorise tant le statut, la perte de celui-ci entraîne « un deuil ». C'est ce que l'on entend très fréquemment de la part de ceux qui vivent une rupture d'emploi. Quel monde étrange que le nôtre !

Notre vie ne se joue pas au moment de la signature d'une modalité contractuelle qui sera nécessairement temporaire – même si elle est dite « indéterminée » – et sur

laquelle, vous comme l'employeur pourrez revenir. Mieux encore, sur laquelle vous reviendrez !

Si vous recherchez un CDI et que vous en trouvez un, tant mieux pour vous. Mais mesurez bien que rien ne pourra vous donner de certitude de durée. Ce CDI ne sera pas celui de votre frère, de votre voisin, de votre père. Vous découvrirez au fil des jours ce qu'il signifie, et au fil des mois éventuellement combien de temps il pourra durer.

Les autres formules contractuelles constitueront, elles aussi, des passages, des moments dans votre carrière. Ce que je vous souhaite, c'est de **rester en mesure de choisir de demeurer actif**.

Vous ne pourrez choisir que si vous vous donnez le choix. Et donc si vous gardez présentes à l'esprit les différentes possibilités qui s'offrent à vous.

En résumé

Ce qu'il faut retenir	Pour l'essentiel	Appliquez-vous à
Il existe de nombreuses formes d'emplois sources d'activité.	Il y a potentiellement plus de missions que d'emplois. Ceux qui acceptent des missions dans les périodes de transition ont plus de chances de retrouver un emploi ²⁶ .	Mettre l'accent sur la solution que vous apportez (en toute connaissance du problème à résoudre), et discutez de la modalité contractuelle pour conclure en restant ouvert à d'autres formules que le CDI.
Le portage salarial, les groupements d'employeurs et les coopératives d'activité et d'emploi vous emploient comme salarié.	Votre statut de cadre se prolonge, vos cotisations sont identiques à celles versées dans votre précédente situation, vous pouvez entrer et sortir de ces formules facilement.	Explorer ces formules dans votre environnement immédiat en contactant ceux qui les représentent, en rassemblant des informations. Ceux qui vous accueilleront ont une expérience à vous transmettre qui peut se révéler très utile.

²⁶ Au terme d'une enquête menée au deuxième trimestre 2011 auprès de 2 000 bénéficiaires de ce dispositif, l'Unedic souligne que, quelques mois après avoir été en « activité réduite », 61,4 % des personnes interrogées sont en emploi, dont 26,3 % sorties des listes des demandeurs d'emploi. *Le Monde AFP* du 20/09/2012.

CONCLUSION

Ces quelques pages vous ont fait prendre conscience de l'écart qu'il y a entre une candidature telle qu'elle est conçue classiquement dans notre culture et la manière la plus appropriée de communiquer avec un recruteur. Car c'est bien de communication qu'il s'agit et non pas simplement de « CV » ou de « lettre de motivation », ou bien encore d'« entretien de recrutement ». Si je mets ces mots entre guillemets c'est parce qu'ils évoquent presque toujours des images stéréotypées. Or, « le mot n'est pas la chose », à l'image de ces expressions qui ne recouvrent pas nécessairement des outils propres à vous permettre d'atteindre vos objectifs.

C'est parce qu'il s'agit de communication que cet ouvrage insiste sur les techniques les plus appropriées, mais aussi et surtout, sur les postulats de cette communication, lesquels sont dictés par le contexte : vous cherchez à faire apprécier vos services et votre interlocuteur souhaite résoudre un problème en tension. Sans une connaissance des besoins du recruteur, il n'est pas possible de sélectionner les arguments les mieux aptes à le convaincre. Une fois ces arguments identifiés, il suffira de les organiser d'une façon logique et cohérente.

Il s'agit donc d'une idée simple et évidente. Pourtant, elle n'est quasiment jamais mise en œuvre correctement. Nous l'avons vu, cette difficulté tient à notre culture et transgresser un trait culturel aussi prégnant n'est pas chose facile car toute notre manière de penser l'emploi est orientée vers un statut qui nous fait dévier de notre objectif.

S'ajoute à cette première difficulté d'ordre culturel, une seconde d'ordre psychologique qui est notre besoin de nous présenter sous un jour flatteur. Or, plutôt que d'aborder le sujet sous cet angle, au risque de nous situer hors champ, il est plus facile de rester concret en présentant ce dont nous sommes capables, au travers des réalisations sélectionnées pour l'intérêt présenté dans le contexte d'une offre d'emploi donnée.

Enfin, en guise de synthèse, nous concluons par 10 conseils pour booster vos candidatures.



10 CONSEILS POUR BOOSTER VOS CANDIDATURES

- Ne considérez pas les idées toutes faites comme des références. Cherchez à vous faire votre propre idée en rassemblant un maximum d'informations et d'exemples, et en aiguisant votre esprit critique.
- Un projet n'est pas indispensable pour réussir. Mieux vaut coller au projet du recruteur qu'au vôtre, et tant mieux s'ils doivent se rejoindre.
- Le CV type n'existe pas. Un CV est un outil de communication dont le message est adapté à la cible.
- Ne multipliez pas les candidatures sans motifs, vous risqueriez un rejet alors que votre candidature aurait pu être acceptée dans le contexte d'un recrutement motivé. Il est toujours très difficile de se faire ouvrir à nouveau une porte qui vous a été fermée une première fois.
- La communication interpersonnelle efficace ne nous est pas naturelle mais elle s'apprend ; il suffit de quelques techniques et de pas mal d'exercices d'entraînement.
- Sachez vous apprécier et vous faire apprécier pour ce que vous faites, et non pas pour la manière dont vous voudriez qu'on vous voie.
- L'expérience est essentielle dans une candidature, à condition de sélectionner celle qui pourra être utile au recruteur.
- L'écoute et la reformulation sont les clés de la réussite d'un entretien.
- Rien de ce que vous avez à dire n'est utile en soi. La question que vous devez vous poser est : utile à qui ?
- Il existe un salut hors du CDI. Vous pouvez aussi vous laisser pousser des ailes en vous essayant aux autres formes d'emploi ou vous en servir pour faciliter votre période de transition.

4e de couverture

Vous recherchez un emploi ou vous savez que vous devrez en rechercher plusieurs au cours de votre carrière, alors ce livre vous apportera des clés essentielles pour réussir vos démarches.

Dans un monde où il est nécessaire à la fois de se démarquer et d'incarner LE spécialiste recherché, l'auteur vous apprend à distinguer et mettre en valeur **ce qui chez vous fera la différence aux yeux de celui qui vous recrutera.**

Avec des **illustrations pratiques, des exemples, des conseils, des résumés**, mais aussi avec une toute nouvelle manière d'aborder le sujet, ce livre vous invite à revisiter votre candidature. Il vous aide à mieux préparer vos démarches de recherche d'emploi pour les rendre beaucoup plus percutantes et fructueuses.

On doit vous rechercher pour ce que vous êtes. Savoir présenter vos compétences, vos qualités et votre expérience en fonction des attentes de vos contacts (et non pas seulement des vôtres) est la clé de votre recherche d'emploi. C'est l'objectif concret de cet ouvrage.

L'auteur : Roland Bréchet est directeur général de l'Institut du Temps Géré (ITG), première société de portage salarial. Dans ce cadre, il a reçu en entretiens près de 1 000 cadres au cours de ces dernières années.

Devenu un spécialiste des ressources humaines à l'esprit aiguisé, il est particulièrement attaché à l'idée que le travail peut être au service de l'homme et de son épanouissement, à condition que celui-ci reconsidère sa manière de penser sa contribution.

Chez Dunod, il est coauteur avec Catherine Pompeï de Consultants : *Trouvez vos premières missions – Développez votre business.*