



sionnel/développement personnel
professionnel/développement pers
nel & professionnel/développem
personnel & professionnel/dévelop
ment personnel & professionnel/dé
veloppement personnel & profession
développement personnel & pro
sionnel/développement personnel
professionnel/développement per
nel & professionnel/développer
personnel & professionnel/dévelop
ment personnel & professionnel/dé
veloppement personnel & profession
développement personnel & pro

Réussir vos entretiens d'examen, de concours, de recrutement...

**Guide à l'usage
des candidats et des professionnels**

Gérard KIRADY

 **GERESO**
ÉDITION

Réussir vos entretiens d'examen, de concours, de recrutement...

Guide à l'usage des candidats et des professionnels

Édition 2010

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Gérard KIRADY

Suivi éditorial : GERESO Édition

Conception graphique et maquette intérieure : OKAPARKA - Le Mans - France

Photo de couverture : © StockLite / Shutterstock.com

© GERESO Édition 2010

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : novembre 2010

ISBN : 978-2-35953-042-1

EAN 13 : 9782359530421

ISSN : 2101-1087

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS B 311 975 577

Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



GERESO
ÉDITION

Dans la même collection

- Calculez votre quotient d'intelligence relationnelle
- Communiquer efficacement
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Les saisons de la vitalité – L'été
- Les saisons de la vitalité – L'automne et l'hiver
- Quand prendre la parole devient facile

Retrouvez tous ces titres
sur www.librairie-gereso.com



SOMMAIRE

Remerciements	11
Préface	13
Introduction	17

PREMIÈRE PARTIE

AVANT L'ENTRETIEN : LA PRÉPARATION	21
---	-----------

<i>Chapitre 1</i> Les types d'entretien	25
--	-----------

L'oral d'examen	25
-----------------------	----

L'oral de concours	26
--------------------------	----

L'entretien de recrutement	26
----------------------------------	----

La soutenance de mémoire	26
--------------------------------	----

L'entretien d'évaluation	27
--------------------------------	----

<i>Chapitre 2</i> La nécessité de se préparer	29
--	-----------

Candidat à l'École des mines	29
------------------------------------	----

Une simple formalité	30
----------------------------	----

Une bonne préparation	33
-----------------------------	----

Les exemples de candidats qui ont réussi sans se préparer	34
---	----

<i>Chapitre 3</i> Comment élaborer votre programme de préparation personnalisé ?	35
---	-----------

Le choix de personnaliser la préparation	35
--	----

Les aides pour construire votre programme	36
---	----

Évaluer vos progrès : le moteur de votre confiance en vous	37
--	----

<i>Chapitre 4</i> Acquérir des connaissances	39
---	-----------

L'information sur le poste : deux très bons candidats	40
---	----

La maîtrise de la langue	41
--------------------------------	----

La culture générale : un jardinier cultivé	42
--	----

La connaissance de soi	43
------------------------------	----

<i>Chapitre 5</i> Définir ses enjeux	47
---	-----------

Quitter ses parents	48
---------------------------	----

Changer de vie	48
----------------------	----

Le candidat bon patriote	50
--------------------------------	----

Chapitre 6 La motivation	53
Motivation ou expérience ?	54
Quel que soit le sujet !	55
Télévisions ou pommes de terre ?	56
Chapitre 7 S'entraîner aux entretiens	59
Une formation à l'entretien	59
S'entraîner pour s'améliorer	61
Communiquer dans le cadre d'un entretien	62
Chapitre 8 S'interroger sur les enjeux des jurys et des recruteurs	67
Chapitre 9 Le stress ? Faites-en votre meilleur allié	71
Promenade par beau temps	71
La soirée qui précède : demain, mon petit-neveu sera pompier	72
Juste avant de pénétrer dans la salle	73
Qu'est-ce que le stress ?	74
Que peut-on entendre par gérer son stress ?	75
Comment s'en affranchir ? Fonctionner à 110 %	76
Se consacrer uniquement à ce que l'on doit être et faire	76
Stress et loisirs	77
Chapitre 10 La fonction du support de l'entretien	81
Confiance de candidat à candidat	82
Le directeur s'évalue aussi	83
Chapitre 11 Comment se présenter	87
L'achat d'une cravate	88
La candidate sexy	89
La candidate élégante	90
Le chapeau de cow-boy	91
Quelques conseils pour se présenter	92

DEUXIÈME PARTIE

PENDANT L'ENTRETIEN : LES CANDIDATS

Chapitre 1 Les manifestations du stress chez les candidats	99
Le candidat qui perd tous ses moyens	99
La peur panique : même pas tous les cinq ans	101

Face à la hiérarchie	102
Perdre l'usage de la parole	103
L'enjeu qui paralyse.....	103
Les autres	105
Chapitre 2 Les moyens de s'en sortir	107
Acquérir la confiance en soi	107
Un moyen comme un autre : la candidate au stade anal	108
Avec un petit échauffement intellectuel.....	109
En aucun cas : le sacrifice de maman	109
Chapitre 3 Des lacunes dans les connaissances.....	113
Diplômes et entreprises	113
Le scientifique approximatif : le concept d'écosystème.....	114
La culture locale : une bibliothécaire sans cheval d'orgueil	116
Les pratiques chez nos voisins britanniques.....	116
Chapitre 4 La maîtrise de la langue.....	119
Chapitre 5 Quelques autres facteurs d'échec	123
Le candidat qui est toujours d'accord.....	123
Jouer le jeu : une petite mairie	124
Un jury sidéré : le conseil d'un incollable	125
Chapitre 6 Agressivité : échec assuré.....	129
Agressivité et incorrection	129
Un degré de plus : agressivité et combat	130
Chapitre 7 Ceux qui réussissent.....	133
Je serai inspecteur	133
Un excellent juriste	134
Communiquer avant tout	136
La candidate qui ose parce qu'elle n'a rien à perdre	137
Faut-il toujours être honnête ?	138
Chapitre 8 Qu'en est-il de l'évaluation professionnelle ?	141
Chapitre 9 Les droits du candidat.....	145

TROISIÈME PARTIE

PENDANT L'ENTRETIEN : LES JURYS 147

Chapitre 1 *L'absence de formation* 151

La bonne question 151

Des recrutements occasionnels 152

Le candidat photogénique ou à la tête du client 153

Le jury qui apprend 154

Chapitre 2 *Jurys et incompétence* 155

L'évaluateur incompétent 155

Mais, laisse-le parler 156

À compétente, incompétents et demi ! 157

Intermède avant d'aborder les pièges de l'entretien 159

Chapitre 3 *Les « pièges » de l'entretien* 161

Un concours « à l'ancienne » ou une déstabilisation orchestrée 162

Ces sous-vêtements que l'on ne voit pas 164

La disponibilité : auprès du préfet 164

Ils n'aborderont pas ce sujet 165

Chapitre 4 *Les jurys redoutables qui ne le font pas (vraiment) exprès* 167

Vous avez tort 167

Variante : c'est moi qui ai raison 168

Autre variante : le mien est meilleur 168

Le lubrique 168

La perfectionniste 168

Mais quelle va être la question ? 169

Qu'est-ce qu'il fait celui-là ? 169

Chapitre 5 *Le facteur chance* 171

Saisir sa chance 171

De l'intérêt de jouer au bridge 172

Chapitre 6 *Si vous n'avez pas de chance* 173

Vous êtes trop jeune 173

Le tic 174

Les places sont déjà prises 174

<i>Chapitre 7</i>	<i>Les qualités d'un bon jury</i>	177
<i>Chapitre 8</i>	<i>Petite discussion entre amis</i>	179
<i>Chapitre 9</i>	<i>Commentaires de DRH</i>	183
	Dans le privé	183
	Dans le public	184
<i>Chapitre 10</i>	<i>Les principaux critères des jurys</i>	185
	4 critères sont toujours pris en compte	186
 QUATRIÈME PARTIE		
	APRÈS : L'ANNONCE DES RÉSULTATS	189
<i>Chapitre 1</i>	<i>Les délibérations des jurys : accords et désaccords</i>	191
	Dans la fonction publique	192
	Dans le secteur privé	194
<i>Chapitre 2</i>	<i>L'Éducation nationale peut mieux faire</i>	197
	Des insuffisances préoccupantes	197
	Quelques orientations	198
<i>Chapitre 3</i>	<i>L'attente des résultats</i>	201
	Corinne	202
	Amélie	202
	Françoise, Annie et les autres	203
<i>Chapitre 4</i>	<i>Analyser réussites et échecs</i>	205
	Si vous êtes reçu	205
	Refuser l'échec	206
	Accepter l'échec	206
	Une bonne surprise	207
<i>Chapitre 5</i>	<i>En cas d'échec cette fois-ci</i>	209
	Conclusion	213
	Bibliographie	215

Annexes.....	217
<i>Vos fiches de préparation</i>	218
Comment procéder ?.....	218
Index.....	227
À propos de l'auteur	231

Remerciements

Je remercie très vivement toutes celles et tous ceux qui m'ont fait part de leurs expériences, en toute confiance, lors d'entretiens ou par écrit. Ils resteront anonymes, puisque leur prénom et leur situation ont été changés. Je leur dois la richesse de ce livre.

Je tiens également à témoigner ma reconnaissance envers mon épouse et mes amis pour leur aide persévérante et leurs encouragements.

Gérard Kirady

Préface

Parmi la foulditude d'ouvrages qui traite ou aborde déjà « l'entretien d'examen, de concours ou d'embauche », celui proposé par Monsieur Kirady mérite indiscutablement que l'on s'y attarde.

Pour de très bonnes raisons, au moins trois.

D'abord, pour la qualité de l'auteur.

J'ai eu la chance de « croiser professionnellement » Monsieur Kirady lorsqu'il était inspecteur de l'Éducation nationale en Loire-Atlantique. Sa rigueur et son honnêteté intellectuelles, sa précision dans les jugements et sa haute maîtrise de la langue nationale m'ont impressionné. Sans excès et sans emphase mais avec sûreté et conviction, son point de vue professionnel a toujours été une assise et une aide précieuses. Qu'il s'engage dans l'écriture d'un tel ouvrage ne m'étonne guère, c'est le reflet exact de l'homme et du professionnel : un amoureux de la langue, un pédagogue de la « situation fonctionnelle » et un humaniste à l'esprit « grand ouvert ». Deux mille entretiens au cours de sa carrière lui confèrent la légitimité du praticien de l'entretien qui théorise son expérience pour conseiller et aider.

Ensuite, pour l'originalité de l'approche.

Il y a deux partis pris intéressants.

D'une part, cet ouvrage s'adresse à celles et ceux qui se destinent à passer un entretien (étudiant, salarié, demandeur d'emploi...). Ils sont directement interpellés, interrogés et guidés.

D'autre part, cette guidance s'effectue par l'exposé de diverses expériences vécues et analysées. Ce n'est donc pas une guidance dogmatique

vers la réussite d'un entretien mais plutôt une guidance par la preuve des faits et des exemples qui induisent la réflexion. En fait, c'est une guidance éminemment pédagogique qui invite à l'élaboration de son propre programme personnalisé de préparation.

Enfin, par la pertinence du contenu.

Le lecteur cheminera avantageusement dans ce guide pratique, de la préparation de l'entretien à son déroulement et à son résultat.

Cette partition avant / pendant / après l'entretien est évidemment rationnelle. Je me permets d'en extraire, de mon point de vue quelques points clés :

- L'absence de préparation est préjudiciable au succès. **Il s'agit à la fois de préparer l'entretien et de se préparer à l'entretien.** Acquérir ou consolider ses connaissances, bien définir les enjeux, s'interroger sur ses motivations, s'entraîner à l'entretien, se demander ce qu'attend le jury, maîtriser son stress et adopter un comportement et une tenue appropriés. Autant de conseils élémentaires qui constituent un socle de chances de réussite.
- L'élévation générale des niveaux de formations réduit la discrimination des candidats par les connaissances. Ce qui fait plutôt aujourd'hui la différence est de l'ordre du **comportement** : comportement verbal (maîtrise de la langue) et non verbal (attitudes) et de l'ordre de **l'aptitude** : à évoluer, à s'adapter à une situation, à travailler en équipe...
- Pendant l'entretien, qui est par nature une relation duale (entre deux personnes ou entre une personne et un jury) et disproportionnée compte tenu du statut de l'interviewé et l'intervieweur, l'enjeu pour le candidat est d'argumenter pour convaincre et pour le jury, de faire le meilleur choix en fonction des critères établis ou des besoins définis. Il s'agit de convaincre pour les uns et de choisir pour les autres.
- Enfin, après l'annonce des résultats, quels qu'ils soient, faire l'effort pour un candidat de l'autoanalyse en toute lucidité et honnêteté envers soi-même, c'est continuer à progresser dans la connaissance de soi. Ses forces, ses faiblesses, ses limites ou ses potentialités sont appréciées et à apprécier dans le cadre de l'entretien et de son résultat.

En définitive, cet ouvrage est une chance pour peu qu'il soit utilisé comme une référence interactive entre l'auteur, Monsieur Kirady, et le postulant à un entretien. Il y a donc des chances à saisir...

Je ne conclurai donc pas par un traditionnel « bonne lecture et remerciements appuyés à l'auteur » mais plutôt par un « bon usage pour l'entretien que vous devez réussir ».

Jean-Charles Ringard

Directeur Général Délégué à l'Éducation et à la Formation Initiale
auprès du conseil régional des Pays de la Loire

Introduction

Ce livre peut constituer pour vous un véritable guide de préparation aux entretiens. Plutôt que d'énoncer une liste de conseils, j'ai choisi de vous présenter de nombreuses expériences vécues tant par des candidats que par des membres de jurys et des recruteurs, lors d'examens, de concours, d'entretiens d'embauche ou d'évaluation. Ces situations vécues sont suivies de commentaires puis d'une rubrique « Pour réussir » ou « Comment réagir ? »

Les témoignages rapportés pourront tout d'abord constituer pour vous des sujets de réflexion.

Ensuite, chaque lecteur pourra se référer plus précisément aux éléments qui correspondent à sa situation personnelle. Vous pourrez choisir parmi les propositions figurant dans « Votre programme de préparation » celles que vous retiendrez.

Vous ne trouverez donc pas de recettes, ni même de méthode à proprement parler. En revanche, vous disposerez de tous les outils nécessaires pour élaborer un programme de préparation personnalisé, afin de vous préparer à l'entretien en respectant vos aspirations et votre personnalité. Vous pourrez ainsi tenir compte de vos acquis et de votre expérience antérieure, pour remédier en fonction de vos besoins propres à vos points faibles et vos éventuelles difficultés à vous exprimer dans certains contextes.

Je me suis référé aux quelque 2 000 entretiens de différents types que j'ai fait passer professionnellement, notamment en tant que membre ou président de jurys. J'ai également adressé des questionnaires à des candidats et à des membres de jurys, tant dans le secteur public (dont l'Éducation), que dans le privé. Ils les ont renseignés de façon anonyme. J'ai aussi conduit de nombreuses interviews pour saisir en direct les réactions, commentaires et demandes, tant de candidats que de recruteurs. J'en ai dégagé les qualités manifestées par ceux qui réussissent et les défauts

qui ne pardonnent pas, ainsi que les attentes des jurys, sans omettre de mentionner les insuffisances et les travers de nombre d'entre eux. Oui, d'eux aussi...

Ainsi, connaissant les écueils, les exigences et ayant pu définir comment vous préparer en tirant profit des situations et conseils présents dans ce livre, vous pourrez dire : **réussir mes entretiens ? Oui, je le peux.**

Pour vous préparer à votre réussite future, cet ouvrage comprend trois parties :

- comment se préparer ;
- comment se comporter pendant l'entretien ;
- comment réagir en fonction du résultat d'un entretien.

Mais avant de commencer votre lecture, examinons **pourquoi il ne faut pas avoir peur de son jury ou de son recruteur.**

Une candidate m'a rapporté que lors d'une action de formation à l'entretien, beaucoup de futurs candidats étaient tellement pétrifiés quand ils étaient placés en situation, qu'ils attendaient les questions sans rien dire, sans développer leur propos, sans rebondir sur ceux de leurs interlocuteurs. Un employeur pouvait légitimement se demander s'ils étaient motivés, s'ils possédaient les connaissances et les compétences attendues, s'ils avaient quelque chose à cacher ou encore ce qui pouvait bien leur passer par la tête... La plupart d'entre eux considéraient qu'ils allaient rencontrer une « hiérarchie », quelqu'un qui avait tout le pouvoir, qui était tout-puissant. Cela leur faisait perdre presque tous leurs moyens.

La formatrice leur a permis de prendre conscience qu'ils n'allaient pas rencontrer une hiérarchie, mais se trouver en face de personnes qui avaient quelque chose à proposer (un emploi) et qu'ils allaient susciter leur intérêt pour l'obtenir.

Certes, le candidat a une demande : être reçu, être embauché.

Mais ces interlocuteurs ont aussi une demande : admettre les candidats ou embaucher ceux correspondant à des exigences données, ceux qui répondent le mieux à leurs attentes et à leurs besoins. Et eux non plus ne doivent pas commettre d'erreur. Il peut leur être très préjudiciable d'être passé à côté du « bon candidat » : **Vous.**

« C'est vrai » me dit-on souvent, « Mais, comment ne pas perdre ses moyens face à une personne qui dispose d'un réel pouvoir sur vous : vous évaluer, vous noter, vous recruter, vous promouvoir ? ».

En dédramatisant.

Et pour ce faire en sachant :

- Qui sont donc les membres d'un jury ou les recruteurs ?
- Que vous veulent-ils ?

Les réponses à ces questions seront développées ultérieurement. Je vais toutefois apporter quelques précisions dès maintenant.

Tout membre d'un jury, tout employeur, est un quidam. Un être humain d'une nature identique à la vôtre. Pour dédramatiser, il faut se rappeler que c'est un humain qui a son histoire, ses besoins, ses problèmes, ses rages de dents, ses scènes de ménage...

Sa constitution physique est extrêmement proche de la vôtre. Cependant, très souvent il est plus âgé que vous, le candidat. Il peut être chauve ou à tout le moins grisonnant. Son embonpoint peut être plus ou moins prononcé. Il a souvent tendance à porter une cravate. Vous pas encore ou pas nécessairement.

Vous pourriez éventuellement le reconnaître à l'un de ces signes ; mais ces critères s'avéreront très insuffisants si vous le rencontrez dans la rue : c'est un quidam vous dis-je. De même, la possession de connaissances ou de compétences supérieures aux vôtres est présumée et même souhaitable, mais dans la situation du candidat elle est très difficile à apprécier et ne revêt d'ailleurs qu'un intérêt très mineur.

En revanche, si vous entrez dans une salle, qu'il est assis avec d'autres personnes et que de toute évidence ces éminentes personnes semblent vous attendre, n'ayez aucun doute, il s'agit du membre d'un jury ou d'un recruteur. La pièce (votre épreuve) va pouvoir commencer.

Alors, que vous veulent-ils ?

Quel que soit le type d'entretien que vous allez passer, ils veulent recueillir des informations qui vont leur permettre de décider à partir de critères qu'ils

doivent avoir déterminés, si l'entretien se soldera par une réussite ou par un échec. Pour prendre cette décision, ils doivent communiquer avec vous par rapport à leurs attentes, qu'elles portent sur la bonne marche d'une entreprise ou d'une administration ou sur la connaissance d'un programme.

Aussi, de nombreux passages de ce livre seront-ils consacrés à l'analyse de situations de communication, en évoquant leurs différentes composantes : verbales, comportementales, corporelles, expression de la personnalité, présentation des connaissances et compétences possédées. Leur importance respective dépend du type et du niveau de l'entretien.

Jurys et recruteurs attendent que vous répondiez le plus simplement et le plus précisément possible aux questions qu'ils vont vous poser. Il est donc tout à fait primordial que vous compreniez que vous devez communiquer avec eux, puisqu'à partir d'une attitude de neutralité en général plutôt bienveillante, ils vont prendre leurs décisions à partir de vos réponses et de vos réactions. Au cours de la scolarité, la part des connaissances demeure prépondérante. Par contre, au sortir d'une classe préparatoire, d'une grande école ou de l'université, l'objectif n'est plus de vérifier la possession de connaissances qui ont été validées ou démontrées. C'est donc à la personne qu'ils s'adressent. À ses compétences et à ses potentialités. Pour cela, ils doivent vous connaître, cerner votre personnalité. Il convient de vous préparer à répondre à cette demande.

La situation est comparable si vous avez déjà occupé un emploi et fait preuve de savoir-faire ou de compétences, lors d'expériences antérieures attestées.

Dans une caricature, le candidat est défini ainsi : « Le candidat est assez souvent un être apeuré, tremblotant, bredouillant, souffrant de coliques et perdant quelquefois totalement l'usage de la parole ».

Il vous appartient de la démentir.

Pour cela, il est nécessaire que vous ayez pleinement confiance en vous ; le meilleur moyen étant de vous préparer à réussir vos entretiens. Ce livre vous y aidera.

Cependant ne tombez pas dans l'excès inverse, en faisant partie de ces candidats trop sûrs d'eux-mêmes, convaincus qu'ils ne feront qu'une bouchée du jury. Car peu de ceux-là franchissent l'obstacle. Même avec un jury peu expérimenté dans les techniques d'entretien.

PREMIÈRE PARTIE

AVANT L'ENTRETIEN : LA PRÉPARATION

***La réussite d'un entretien se situe généralement AVANT,
lors de sa préparation. Quelques rares contre-exemples ne justifient
pas que l'on coure le risque d'un échec, faute d'avoir acquis
les connaissances et les comportements nécessaires.***

Chapitre 1

Les types d'entretien

Avant d'aborder la préparation proprement dite, je rappellerai les caractéristiques des différents types d'oraux, selon qu'il s'agit d'un examen, d'un concours ou d'un recrutement. Je mentionnerai également les spécificités des cas particuliers de la soutenance de mémoire et de l'entretien d'évaluation. Bien entendu, je reviendrai ultérieurement sur les principales notions abordées dans ce qui suit.

L'oral d'examen

Parmi différentes acceptions, je retiendrai dans cet ouvrage la définition de l'examen que donne Legendre, dans le *Dictionnaire actuel de l'éducation* : « Épreuve ou série d'épreuves que l'on fait subir à un candidat dans le but d'évaluer ses apprentissages, en vue de la sanction des études ».

Il s'agit donc d'un contrôle d'acquisition de connaissances et de compétences portant sur un programme défini avec précision et bien connu du candidat. La réussite à un examen suppose que l'on obtienne une note minimale, généralement la moyenne, soit 10 sur 20. Le nombre ou le pourcentage de reçus n'est pas défini. Il peut être très important.

L'oral de concours

Le concours place les candidats dans une situation différente. Il « vise la sélection d'un nombre déterminé de candidats » *ibid.* La réussite ne dépend plus du seul candidat mais aussi des autres, avec lesquels il entre en compétition. Il s'agit d'être le meilleur ou parmi les quelques-uns qui seront sélectionnés, en fonction d'un nombre de places défini à l'avance. Un classement est établi à l'issue des entretiens, avec éventuellement une liste d'attente. De ce fait, il ne s'agit plus d'obtenir la moyenne mais la meilleure note ou le meilleur classement possible. Dans un oral de ce type, pour lequel le programme est loin d'être toujours défini avec précision, la personnalité et les potentialités du candidat sont évaluées. Lorsque plusieurs jurys participent à ce type d'entretien, l'harmonisation des notes est un problème que l'on ne saurait nier. Des exemples en seront donnés dans la dernière partie de ce livre.

L'entretien de recrutement

Dans cette situation, le programme est inexistant ou très général. C'est à chaque candidat qu'il revient de définir les connaissances et les compétences qu'il doit posséder, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La possession d'informations précises se rapportant à l'emploi recherché s'avère souvent déterminante pour départager les candidats. Ces informations portent sur l'entreprise ou l'administration, dans ce qu'elle a de spécifique et sur les caractéristiques du poste. Plus encore que dans un concours, l'entretien de recrutement vise à connaître la personne avec sa motivation, ses aptitudes, ses qualités et aussi ses faiblesses. Jurys et recruteurs doivent évaluer prospectivement la capacité du candidat à satisfaire aux exigences d'une profession. Plus particulièrement dans le secteur privé, ils estiment également sa capacité à s'intégrer dans une équipe à un poste bien spécifique dont le contexte peut être très particulier.

La soutenance de mémoire

Un mémoire (ou un dossier) est un écrit portant sur un sujet que généralement le candidat a choisi. Il renvoie à un travail de recherche de connaissances et d'acquisition de méthodologie, afin d'organiser une réflexion

personnelle. La soutenance d'un mémoire s'effectue en deux temps. Lors de la première partie, le candidat présente son travail et le cheminement de sa réflexion. On attend qu'il ne se contente pas d'une simple reprise de ce qu'il a écrit mais qu'il dépasse son propos et ouvre des perspectives. Lors de la seconde partie, le candidat s'entretient avec les membres du jury qui vont évaluer la réelle acquisition de connaissances, la qualité de la réflexion et la capacité à argumenter. Ensuite, des questions pourront s'ouvrir à des domaines connexes au sujet traité.

L'entretien d'évaluation professionnelle

Il s'agit ici d'un entretien dans lequel des personnels employés dans le public ou le privé rencontrent leur supérieur hiérarchique, leur employeur ou le directeur des ressources humaines (DRH). Cet entretien vise à vérifier qu'un programme, des objectifs, des réalisations concrètes ont été effectués, en conformité avec des demandes préalables. Cette situation est vécue comme anxiogène car beaucoup ressentent qu'indépendamment de l'évaluation professionnelle, la personne elle-même est évaluée et jugée. L'efficacité supposerait que ce type d'entretien se déroulât le plus fréquemment possible (certainement pas tous les 5 ans), afin de le dédramatiser et de réguler au mieux le fonctionnement d'une entreprise ou d'un service.

Quel que soit le type d'entretien, il faudra aussi garder à l'esprit que contrairement à une idée très répandue l'expression est très loin d'être uniquement verbale, voire principalement verbale. Les attitudes corporelles, les mimiques, les sourires constituent également une forte traduction de la personnalité. Ainsi que le note Charline Licette, dans *Maîtriser la parole en public*, « les mêmes mots seront compris différemment selon le ton, la gestuelle de l'interlocuteur ».

Dans certaines épreuves, la dimension comportementale est même prépondérante, notamment en situation de concours ou d'entretien d'embauche.

Chapitre 2

La nécessité de se préparer

Si vous êtes sceptique sur la nécessité de vous préparer à un entretien, je vous recommande néanmoins de lire les trois témoignages qui vont suivre. Ils vous permettront de mieux vous déterminer puisque j'envisage même la situation d'une candidate qui affirme avoir toujours réussi sans se préparer. Voire... Je nuancerai quelque peu ses affirmations. Je vous indiquerai ensuite les différents aspects à retenir pour effectuer une bonne préparation.

Candidat à l'École des mines

Témoignage

« Quand j'entrai enfin dans la salle où allait se dérouler mon entretien, il y avait un professeur de l'école des mines, un professeur extérieur et un chef d'entreprise. J'étais convoqué pour le premier entretien dès 8 h 00 du matin. Il se déroulait sous forme d'interview à partir d'un sujet de culture générale tiré au sort. J'avais eu des difficultés à trouver la salle et j'étais arrivé en retard. De ce fait, je n'avais disposé que de cinq minutes de préparation pour mon sujet qui portait sur la poésie.

J'ai commencé par dire que j'étais arrivé en retard et que je n'avais pas disposé du temps nécessaire pour terminer ma préparation. Le président du jury a répondu : "Oui, mais ça nous est égal Monsieur. Nous vous écoutons". Du coup ça a été la catastrophe. J'ai complètement paniqué, de plus, j'ai trouvé le jury extrêmement agressif avec des questions qui se succédaient très rapidement. Commencer comme cela pour la première épreuve, à 18 ans c'était vraiment très déroutant. Malheureusement, je n'étais pas du tout préparé à passer des oraux. J'ai eu 3/20. Heureusement ça n'était pas ma matière principale. »

Commentaires

Il est bien connu que le système scolaire ne privilégie pas l'apprentissage de l'oral et ne prépare que très peu (voire pas du tout) aux situations d'entretien. Pourtant, celle qui précède est vécue par un candidat qui passe un concours d'entrée dans une grande école et qui fait donc partie des très bons élèves. Même ceux qui *a priori* possèdent davantage d'atouts pour réussir rencontrent des difficultés. Tous les élèves sont donc concernés par la nécessité d'une préparation aux entretiens.

Pour réussir

Tous les élèves et les étudiants gagneront à se préparer à leurs entretiens scolaires et universitaires, y compris en dehors de l'école. C'est le plus souvent nécessaire. Ils pourront réinvestir leurs acquis lors de leurs futurs entretiens d'embauche puis professionnels.

Une simple formalité

Témoignage

« En tant qu'inspectrice, je dois émettre un avis sur une enseignante d'école élémentaire qui souhaite occuper un poste de rééducatrice. Les rééducateurs prennent en charge, le plus souvent individuellement, des élèves qui sont en rejet de l'école pour leur redonner le goût d'apprendre. Avant d'exercer cette fonction spécifique, ils sont sélectionnés pour suivre un stage de formation d'une durée d'un an.

La candidate que je reçois est très décontractée. Je la connais car j'ai eu à résoudre la concernant une situation dans laquelle elle avait manqué de discrétion auprès de parents d'élèves. Je commence par lui demander

quelles sont ses motivations. Elle me répond qu'elle aimerait beaucoup exercer cette fonction, sans véritablement justifier ce choix. Ses réponses sont particulièrement hésitantes quand je lui demande quelle est la nature du travail, comment elle conçoit ses relations avec les enseignants qui lui confieraient des élèves, ainsi qu'avec leurs parents ; ses réponses ne me rassurent guère sur les problèmes de discrétion évoqués précédemment. Quant à la structure au sein de laquelle elle serait appelée à exercer, elle en ignore à peu près tout et me répond qu'elle apprendra cela quand elle sera en formation, que la formation est faite pour cela. »

Commentaires

L'inspectrice a émis un avis défavorable et cette candidate n'a pas été retenue pour suivre le stage de formation. Elle postulait pour une fonction sans s'être renseignée sur sa spécificité, son contexte et sur le type de relations qui en découlait. Elle considérait que l'avis serait nécessairement favorable. De plus, elle n'avait pas tiré de leçon d'un problème qu'elle avait rencontré précédemment. Elle ne s'était nullement préparée à cet entretien, ne prenant en compte que les avantages qu'elle attribuait à cette future fonction.

Pour réussir

« Ne pas vendre la peau de l'ours, avant de l'avoir tué. »
La réussite n'est jamais assurée, surtout si on ne l'a pas préparée.

Ces deux exemples illustrent qu'**une absence de préparation à un entretien s'avère le plus souvent préjudiciable et conduit à l'échec.**

Selon le type d'entretien

Bien entendu, on peut noter d'importantes différences selon qu'il s'agit d'un examen, d'un concours ou d'une embauche. Selon la situation, l'oral aura peu d'importance ou sera au contraire déterminant par rapport au succès.

Pendant le parcours scolaire

Les épreuves écrites revêtent une importance très supérieure aux épreuves orales, par le jeu des coefficients. Ceci peut expliquer que beaucoup de candidats ne s'y préparent pas et privilégient l'écrit. De plus, faute d'un entraînement notamment dans des classes terminales comportant fréquemment 35 élèves, ils arrivent démunis aux entretiens.

Mais ce sont les étudiants – et non le système scolaire – qui vivront les échecs s'ils n'ont suivi aucune préparation.

Concours et recrutements

Dans les autres situations, l'expérience conduit à constater que même quand elle revêt une importance primordiale, beaucoup de candidats ne se sont pas préparés à la spécificité de la situation d'entretien dont ils ignorent les règles de fonctionnement. De ce fait, ils manquent de l'assurance que procure une bonne préparation. On peut le déplorer, aussi bien lors des oraux d'admission dans les grandes écoles, que lors d'entretiens de recrutement.

Les évaluations professionnelles

Certaines personnes possèdent une confiance excessive en elles, qui les conduit à penser que l'entretien se soldera nécessairement par un résultat positif (notamment lorsqu'elles connaissent bien leur évaluateur qui peut être leur supérieur direct). Dans ce cas, préparer une argumentation leur semble superflu. La réussite est assurée !

Lors de leur premier échec, soit elles seront offusquées se considérant victimes d'une injustice, soit elles tomberont de leur piédestal et commenceront à se remettre en question.

D'autres personnes estiment au contraire par avance, qu'elles sont mal jugées par leurs supérieurs, que l'entretien d'évaluation ne peut rien apporter de positif et qu'il ne servira à rien d'essayer de se justifier, puisque de toute façon on ne les écouterait même pas. Pour elles, les jeux sont faits.

Heureusement, beaucoup d'autres se situent dans un juste milieu.

Mais c'est à toutes les personnes qui vont faire l'objet d'une évaluation professionnelle que je conseille d'effectuer préalablement leur propre bilan, portant sur leurs réussites et leurs échecs. Ce conseil s'impose d'autant plus aux personnes timides, à celles qui se dévalorisent et à celles qui doutent de la validité de leur évaluation. La réflexion préalable qu'elles auront conduite leur permettra de faire état des efforts consentis, des investissements personnels effectués, de leur participation au travail en équipe qui expliquent leur réussite. L'analyse des difficultés rencontrées relativisera les échecs et leur permettra si besoin est, de proposer elles-mêmes des modifications à apporter dans leur pratique professionnelle, en fonction des objectifs fixés.

Une bonne préparation

Encore reste-t-il à définir ce que l'on peut entendre par une bonne préparation. Pour ce faire, je serai amené à examiner successivement les points suivants :

- **acquérir des connaissances ;**
- **définir ses enjeux ;**
- **s'interroger sur sa motivation ;**
- **s'entraîner aux entretiens ;**
- **se demander ce qu'attend le jury que l'on va rencontrer ;**
- **s'entraîner à gérer son stress ;**
- **choisir sa tenue.**

Comme on peut le constater, il s'agit d'un vaste programme dont les limites sont difficiles à définir, car variables selon les personnes. D'où l'utilité d'un plan de préparation adapté. Pour cela on tiendra compte de la différence qui existe entre préparer un entretien et se préparer à l'entretien.

Préparer un entretien s'effectue en fonction d'un but bien précis : soutenir un mémoire que l'on a rédigé sous la direction d'une tierce personne, se présenter à un concours dont on connaît les exigences spécifiques, rencontrer un DRH pour obtenir tel poste vacant et non pas n'importe quel poste. On se préparera donc d'une façon spécifique pour cet entretien-là.

Se préparer à l'entretien recouvre un champ beaucoup plus large. On n'a plus en vue une seule situation mais un éventail beaucoup plus étendu de possibilités, tout particulièrement quand on est à la recherche d'un emploi. Bien entendu, il conviendra de commencer par ce type de préparation qui suppose, nous le reverrons, l'acquisition tant de connaissances que de compétences pour communiquer en affirmant sa personnalité.

Et pourtant...

Les exemples de candidats qui ont réussi sans se préparer

Témoignage

Appelons-la Élodie. Elle m'a affirmé n'avoir jamais préparé spécifiquement ses entretiens. Comme beaucoup, elle ne s'est jamais demandé ce que le jury attendait d'elle. Elle a toujours joué sur sa motivation et son charme naturel (même si elle n'a pas employé exactement ce terme-là), ainsi que sur son aisance verbale. Pour elle, « ça passe ou ça casse ». En cas d'échec, elle conclut qu'elle n'était pas faite pour ce poste-là.

Commentaires

Je suis désolé de te décevoir ma chère Élodie. Je te crois quand tu affirmes ne pas avoir préparé **spécifiquement** des entretiens. En revanche, tu étais préparée à affronter les situations d'entretien en général, ce qui t'avait permis d'acquérir une réelle aisance verbale.

Je t'accorderai cependant que dans certains cas on peut considérer qu'il est préférable d'avoir échoué, à condition que cela ne devienne pas un alibi.

Comme Élodie, un certain nombre de candidats affirme avoir réussi sans se préparer. À juste titre pour quelques-uns.

Pour réussir

Je persiste et signe : il vaut mieux se préparer, même si l'on possède un charme naturel fou et une aisance verbale susceptible de convaincre n'importe quel interlocuteur.

Maintenant, futur candidat, c'est à vous de choisir. **Faut-il se préparer ?**

Si oui...

Chapitre 3

Comment élaborer votre programme de préparation personnalisé ?

Un programme de préparation à l'entretien ne saurait être identique pour toutes les personnes. D'une part, selon le type d'entretien, les exigences diffèrent comme je serai amené à le préciser. D'autre part, les besoins des candidats varient énormément selon leur âge, les connaissances qu'ils possèdent, les compétences qu'ils ont acquises et bien sûr leurs projets.

Le choix de personnaliser la préparation

Aussi, je vous invite, lecteur candidat potentiel, à choisir parmi les très nombreuses propositions que vous trouverez dans cet ouvrage, celles qui correspondent à vos besoins personnels réels.

Je vous conseille tout d'abord d'effectuer une première lecture de ce livre. Vous n'allez pas être concerné par toutes les situations présentées. Votre attention va se porter préférentiellement sur certaines d'entre elles, celles qui vous correspondent plus particulièrement. Elles vous permettront de

mieux vous connaître, en identifiant vos points forts et ceux que vous devez améliorer. À partir de ces situations et des conseils qui s'y rapportent, vous arrêterez votre programme personnel, en retenant les aspects qui vous paraissent les plus pertinents en fonction de votre personnalité, de vos acquis et du type d'entretien que vous allez passer.

Il conviendra ensuite de programmer les étapes de votre préparation. Prévoyez d'évaluer et de valoriser chacun de vos progrès. Ils contribueront à augmenter votre confiance en vous, qui sera renforcée par votre motivation, en ayant présent à l'esprit tous les avantages que vous retirerez de votre réussite.

Ensuite, vous pourrez relire ce livre, puis à nouveau le feuilleter au hasard. Vous y ferez inévitablement de nouvelles découvertes que vous intégrerez dans votre plan de formation qui gagnera à être évolutif, afin de ne pas négliger des facteurs que vous n'auriez pas retenus dans un premier temps.

Vous saurez alors tenir compte des attentes des jurys et des recruteurs, car vous connaîtrez leurs critères, leurs exigences et même leurs comportements quelquefois surprenants. Vous serez prêts à communiquer avec eux, y compris en déjouant quelquefois leurs pièges.

Réussir vos entretiens ? Oui, vous allez le pouvoir.

Les aides pour construire votre programme

Dans la suite de cet ouvrage, je vais présenter des témoignages tant de candidats que de recruteurs et de membres du jury. Chaque **témoignage** est suivi de **commentaires** desquels j'extrais les règles issues de cette situation, qu'il convient absolument de respecter **pour réussir**. Beaucoup de règles sont communes à tous les types d'entretien. En revanche à chaque fois que des différences existent, je les mentionne « **selon le type d'entretien** », pour que vous puissiez bien orienter votre préparation. À la fin de chaque chapitre, figure une partie intitulée **votre programme de préparation**, dans laquelle je synthétise et élargis les propositions que je préconise.

Vous trouverez à la fin de cet ouvrage, en annexe, des fiches de préparation correspondant aux différents domaines qu'il convient de prendre en

compte. Il vous appartiendra de les compléter en fonction de votre situation personnelle.

L'aide d'autres personnes

La construction et la mise en œuvre d'une programmation personnalisée n'excluent absolument pas le travail en groupe, bien au contraire. Elles gagneront même à être exploitées sous cette forme, surtout si vous travaillez avec des formateurs. Ceci permettra d'établir des échanges fructueux entre les participants, dans le cadre de relations d'aide. Certains d'entre eux pourront s'apercevoir qu'ils ont oublié des pistes les concernant.

Évaluer vos progrès : le moteur de votre confiance en vous

Faites le point régulièrement sur les progrès que vous avez réalisés, sur les performances que vous êtes devenu capable d'accomplir, alors qu'elles vous paraissaient hors de portée. Ceci participera fortement à développer votre confiance en vous-même.

Difficultés, erreurs et régressions passagères sont normales. **L'essentiel, c'est de ne jamais rester sur un échec**, mais d'y remédier après en avoir analysé les causes. N'oubliez pas qu'il vaut toujours mieux se confronter aux difficultés **avant**, les avoir surmontées et les avoir maîtrisées au moment décisif. C'est ainsi que vous pourrez convaincre vos interlocuteurs par la justesse de votre motivation et la qualité de votre communication. **Par votre valeur.**

Si, après réflexion, vous estimez qu'il est préférable de vous préparer, il convient tout d'abord de faire le point sur les connaissances que vous possédez.

Chapitre 4

Acquérir des connaissances

On peut distinguer quatre catégories de connaissances :

- la première catégorie, la plus évidente, concerne des connaissances factuelles, portant sur le contexte d'un poste sollicité ou sur le contenu d'un programme ;
- la seconde porte sur la connaissance et le bon usage de la langue elle-même – ce critère peut s'avérer discriminant d'entrée de jeu, dans tous les cas de figure ;
- la troisième porte sur la culture générale dont la possession peut être plus décisive que certains n'auraient tendance à le croire ;
- la quatrième enfin porte sur la connaissance de soi. « Connais-toi toi-même » disait Socrate. Ce type de connaissance apparaît déterminant, car il conditionnera le contenu du programme personnalisé de préparation que vous devrez arrêter. Il pourra aussi vous décider à persévérer, à modifier ou abandonner un projet.

L'information sur le poste : deux très bons candidats

Témoignage

Cette société cotée en Bourse reçoit de nombreux postulants. Deux candidats ont un excellent niveau et sont difficiles à départager. Ce n'est que sur la fin de l'entretien qu'une différence va apparaître. Le site Internet de cette entreprise possède plusieurs entrées : secteurs de la production, de la commercialisation, de la gestion des ressources humaines, de la recherche et de la gestion financière. L'un des candidats n'avait que survolé ce dernier aspect. Il n'obtint pas le poste.

Commentaires

Un premier domaine porte sur les connaissances qui se rattachent à l'emploi que l'on recherche. Lorsque l'on vise un poste au sein d'une entreprise, il est indispensable d'en avoir exploré toutes les composantes dont en tout premier lieu les sites Internet : présentation de la société, production, ressources humaines... Il est également conseillé de rencontrer d'anciens candidats qu'ils aient réussi ou échoué et des professionnels qui exercent la profession convoitée (si possible dans l'entreprise ou l'administration). N'oubliez pas de contacter les personnes rencontrées lors de vos études ou de vos stages, si elles sont susceptibles de vous fournir des informations. Consultez aussi la législation, la presse professionnelle, économique, financière, syndicale, les publicités...

Posséder une information la plus complète possible sur l'entreprise s'avère encore plus important lorsqu'il s'agit d'un poste d'encadrement.

Une parfaite connaissance du cursus que l'on s'apprête à suivre est également requise dans le cas d'un concours. La rencontre d'(anciens) élèves, tout comme celle de personnes correspondant aux débouchés possibles, renforcera vos chances de succès.

S'il s'agit d'un examen de type baccalauréat ou unité de valeur, la connaissance d'un programme est prédominante, l'essentiel des questions posées portant sur des contenus supposés abordés et maîtrisés.

Pour réussir

Planifiez l'acquisition des connaissances nécessaires dans le cadre de votre projet y compris les informations très précises à recueillir sur le poste ou sur le cursus que vous ambitionnez de suivre.

Enfin, au niveau des connaissances, je rappelle que le Centre national d'enseignement à distance (CNED) assure des préparations d'excellente qualité dans de nombreux domaines, dont la préparation à des examens et à des concours. Je ne saurais trop le recommander également, à ceux qui veulent reprendre des études (y compris des études supérieures).

La maîtrise de la langue**Témoignage**

Un responsable de la préparation aux concours de recrutement des enseignants souligne que ce qui fait la différence entre les candidats, c'est très souvent le niveau de langue, la maîtrise de la langue elle-même. On peut attendre de futurs professeurs l'utilisation de registres de langage d'un niveau au moins soutenu.

Concernant le recrutement des enseignants, il est regrettable de constater (même si cela varie en fonction du cursus antérieur) la faible possession de la méthodologie de l'oral. À savoir, comment introduire un entretien, un exposé, en dégager les idées principales, comment le structurer, comment conclure tout en communiquant.

Commentaires

Si la maîtrise de la langue constitue un critère essentiel lors du recrutement d'enseignants, elle sera exigée dans tous les cas, y compris pour des travailleurs manuels qui devront comprendre les questions posées. De très nombreux recruteurs déplorent la façon dont nombre de candidats s'expriment. Ils ne maîtrisent pas des règles grammaticales d'usage courant : « Si je serais retenu... » et emploient des termes familiers voire argotiques qui ne sont pas adaptés à la situation : « J'ai une dame pour garder les gosses ». Sans parler des nombreux tics de langage qui trop répétés ne peuvent que lasser les interlocuteurs : « n'est-ce pas, alors, bon, bien, vous savez, euh ! ». Alors qu'un peu d'entraînement permet de les éliminer... à partir du moment où vous en avez pris conscience.

Parlez simplement, en utilisant un vocabulaire adapté à votre propos et à vos interlocuteurs. N'hésitez pas à recourir aux exercices que vous trouverez dans de très nombreux livres pour améliorer vos connaissances grammaticales et votre lexique. Vous serez toujours gagnant en effectuant les remises à niveau nécessaires.

Pour réussir

Avec vos différents interlocuteurs, entraînez-vous à utiliser une langue correcte et précise, sans céder à la facilité du langage familier.

La culture générale : un jardinier cultivé

Témoignage

« Je me suis présenté pour un emploi consistant à diriger une équipe municipale de jardiniers. Nous sommes tout d'abord revenus sur différents points de mon CV, ce qui m'a permis à partir d'exemples précis de faire état de mes connaissances concernant les exigences des différentes plantations, ainsi que leur valeur décorative. M'étant rendu dans le parc de la ville, ainsi que dans le jardin public et ayant observé des ronds-points, je fis part à mes interlocuteurs de modifications d'un coût modeste qui seraient sources d'embellissement. Je rebondis sur une question qui m'avait été posée sur les nuances de couleurs en évoquant les *Nymphéas* de Claude Monet. L'occasion me fut aussi donnée d'indiquer à quel point les jardins de Villandry représentaient pour moi une perfection. »

Commentaires

Ce jardinier fut recruté à l'unanimité. Non point pour ses seules connaissances et compétences techniques que d'autres candidats possédaient tout autant. En revanche, la curiosité qu'il avait manifestée à propos des plantations déjà réalisées dans la ville avait été très appréciée. Plus encore, la culture générale qu'il avait montrée avec à-propos et sans ostentation avait conquis ses interlocuteurs. Ils avaient vu en lui une personne riche de possibilités, capable d'innover et de communiquer avec conviction.

Posséder une culture générale constitue un atout important, surtout si on sait la mettre en relation avec pertinence en fonction des questions posées. Elle **sera fortement susceptible de faire la différence**. Cependant, on n'attend pas qu'un candidat s'apparente à un recueil de citations, hors de propos.

Pour réussir

Non seulement la possession d'une bonne culture générale pourra vous être utile lors d'un entretien mais l'acquérir pourra aussi vous intéresser.

La connaissance de soi

Indépendamment des connaissances précises dans sa spécialité (qu'elle soit scolaire, universitaire ou professionnelle) qu'il convient de posséder en relation avec un programme, une administration ou une entreprise, il est évident qu'avant de se présenter à l'entretien, il conviendra de refaire le point sur l'ensemble de sa situation personnelle, afin de bien se connaître.

Il importe de ne pas vous contredire. Aussi reverrez-vous avec beaucoup d'attention les grandes étapes de votre parcours scolaire, les expériences dont vous souhaitez faire état, en réfléchissant à la manière de présenter vos stages, vos activités professionnelles, voire associatives, en cohérence avec votre CV et votre projet professionnel. Vous rechercherez des arguments pour justifier que vous avez choisi cette entreprise plutôt qu'une autre. Vous vous montrerez curieux et dynamique, en posant des questions sur l'activité et l'organisation de l'entreprise et vos futures missions.

Mais il est aussi très important que vous soyez parfaitement au clair avec vos aspirations profondes, vos goûts, vos centres d'intérêts, vos projets, tout comme avec ce que vous acceptez difficilement et ce que vous rejetez catégoriquement ; donc votre système de valeurs. À partir du moment où vous aurez bien identifié vos faiblesses, vos insuffisances, vous pourrez lors de l'entretien (si cet aspect est abordé), faire état des qualités et des compétences que vous possédez qui vous permettront de les compenser. Cependant, n'anticipez pas dans ce domaine.

Je vous conseille de ne pas hésiter à effectuer un bilan de compétences approfondi auprès de votre Pôle Emploi. Ce peut être également le rôle de votre DRH. Si vous êtes fonctionnaire, ne négligez pas les rendez-vous de carrière quand la possibilité vous en est offerte. Ils sont l'occasion d'aborder de très nombreuses questions susceptibles de vous faire progresser et de définir l'évolution qui vous conviendrait le mieux, en fonction de vos compétences et aspirations. Pour quelques-uns, ces rendez-vous peuvent conduire à un changement d'orientation professionnelle.

Pour réussir

Assurez-vous que votre projet vous corresponde intimement.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Obtenez des informations précises sur les programmes, le contexte de l'administration ou de l'entreprise : informations écrites et personnes ressources à rencontrer.
- Recherchez des références bibliographiques.
- Utilisez Internet.
- Inscrivez-vous à une préparation (CNED, GRETA...).
- Si nécessaire, reprenez des études (techniques, générales, universitaires).
- Faites le point sur votre degré de maîtrise de la langue, vos lacunes et vos défauts. Maîtrisez les différents registres de langue en vous entraînant avec différents interlocuteurs.
- Complétez votre culture générale en regardant des émissions culturelles, ainsi que par des lectures, notamment celle de la presse.
- Faites le point sur vos qualités, vos points faibles et les insuffisances auxquelles il vous faudra remédier, afin de pouvoir laisser exprimer votre personnalité.

Chapitre 5

Définir ses enjeux

Lorsque la réussite ou l'échec va déterminer un changement de vie.

Le terme d'enjeu mérite d'être défini précisément, tout comme celui de motivation qui sera le sujet du chapitre suivant.

Dans un premier temps, l'enjeu correspondait à l'argent que chacun des joueurs mettait en jeu en commençant une partie. Dans la sixième édition du dictionnaire de l'Académie française (1835) l'enjeu est défini comme : « Ce que l'on met au jeu en commençant à jouer, pour être pris par celui qui gagnera ».

Cette première acception s'est élargie. Actuellement, l'enjeu se rapporte à ce que l'on risque de gagner ou de perdre dans une compétition, une entreprise, en fonction du but que l'on poursuit.

Dans le cas d'un entretien, on peut considérer que l'enjeu demeure un pari.

Quitter ses parents

Témoignage

Une jeune femme était clerc de notaire en Normandie, dans une petite ville. Elle résidait près de chez ses parents. En consultant les annonces de postes vacants en France, elle dit à sa mère : « Je pars » et elle postule pour une étude située à Évian. Lors de l'entretien, elle affirme : « Je veux tout quitter, mes parents, ma famille, la petite ville où je réside. Je veux commencer une autre vie » On lui objecte alors qu'elle risque fort de le regretter, que c'est un contexte tout à fait nouveau. Que le comportement de la clientèle est très différent. Qu'elle risque même de commettre des erreurs sur les prix de l'immobilier. Qu'un appartement vendu 80 000 € dans sa bourgade pourrait très bien ici en coûter 800 000. Elle répond à cette boutade en indiquant qu'elle possède déjà une « solide petite expérience » et qu'elle a toujours su s'adapter très vite.

« De toute façon, je veux travailler dans votre étude. D'ailleurs, vous pouvez contacter les notaires chez lesquels j'ai déjà travaillé. Leurs évaluations et leurs adresses sont dans mon dossier. »

Commentaires

Pour elle, l'enjeu était énorme, rester confortablement près de papa et de maman ou faire ses preuves et se réaliser. Elle avait parfaitement analysé ce qu'elle allait perdre en partant et ce qu'elle voulait absolument gagner dans la nouvelle région choisie ; son argumentaire était très réfléchi.

De ce fait, sa détermination et sa très forte motivation l'ont emporté.

Pour réussir

Pour se réaliser, il est quelquefois nécessaire de couper le cordon ombilical, au moins symboliquement, ce qui ne signifie pas rompre les relations.

Changer de vie

Témoignage

« Si je réussis ce concours, ma situation professionnelle sera fondamentalement changée. D'après les informations que j'ai recueillies, mon salaire serait augmenté de 40 %. Je pourrais aller m'installer à Lille, cette

ville si vivante que j'aime tant. J'aurais
personnes exerçant des activités très div
d'animer une équipe, ce que je souhaite
mes nouvelles fonctions recouperaient d
taines activités auxquelles je me consac
et les voyages. Or, je serais aussi appel
cophones. Ce poste m'intéresse donc a
ment que je réussisse. »

Commentaires

Ce candidat a bien défini ses enjeux. F
professionnel est de la plus haute import
petite ville qu'il n'apprécie guère, rencor
gues pour des tâches trop répétitives, en
pas véritablement. Inversement, son épa
de nouvelles fonctions et ses nouveaux
mettre de mener la vie qu'il souhaite. La
qu'il réussira, car la vision claire de ses
motivation qu'un jury ne manquera pas

Pour réussir

Au pire, vous pouvez dire : « Si je l'ai cette fois-ci, c'est formidable, sinon je me représenterai à la prochaine occasion ».

Ne dites pas : « Si je ne l'ai pas... ».

Je terminerai cette partie sur les enjeux avec un exemple un peu atypique.

Le candidat bon patriote

Témoignage

« Je fus candidat au certificat d'études primaires en 1960, présenté d'office comme tous les élèves de collège, dans le but de les entraîner pour le BEPC. Très bon élève, admis de toute façon dans la classe supérieure, un échec n'aurait aucune conséquence. Lors de l'épreuve de chant, je mis cependant un point d'honneur à interpréter avec un brio remarqué notre hymne national. Cette performance fut très appréciée puisqu'à la fin le jury me remercia avant que je ne quitte la salle. Je ne sus s'ils avaient été particulièrement séduits par ma parfaite mémorisation des paroles, la pureté de ma voix à cette occasion ou mon fervent patriotisme affiché fièrement pendant toute l'interprétation. »

Commentaires

On peut être un excellent candidat et accessoirement un bon patriote. Pourquoi ne pas saisir une occasion de briller, lorsque l'enjeu est très faible voire nul ? Dans ce cas, le candidat peut concilier petits enjeux et grands plaisirs.

Au-delà de l'anecdote, quel excellent entraînement !

Pour réussir

Si l'enjeu est très faible le risque de perdre est minime, la réussite plus facile ; mais elle peut contribuer à augmenter votre confiance en vous. N'hésitez donc pas à vous présenter.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Consacrez tout le temps nécessaire à bien préciser vos enjeux.
- Comparez les avantages et les inconvénients d'une réussite à un concours ou à l'obtention d'un emploi précis.
- Assurez-vous que vous aviez bien pris en compte les aspects négatifs et les inconvénients que vous devrez accepter même si les avantages apparaissent évidents et déterminants.
- Si les aspects positifs l'emportent, renforcez votre détermination en repensant régulièrement à l'amélioration de la qualité de vie que le succès va vous procurer.

Chapitre 6

La motivation

De façon générale, la motivation peut être considérée comme un facteur d'ordre psychologique (conscient ou inconscient), qui va conduire un sujet à engager une action avec plus ou moins de détermination. On peut être motivé ou ne pas l'être du tout.

Pour s'exercer, la motivation doit intégrer des motifs en relation avec les enjeux d'une personne. C'est dans ce contexte que les facteurs psychologiques vont lui donner des raisons d'agir.

La pleine conscience et acceptation des enjeux (donc de ce que la réussite va apporter) est indispensable pour acquérir une très forte motivation, seule susceptible de conduire une personne à s'engager dans la durée, avec assiduité et persévérance, jusqu'à l'aboutissement du projet.

Enjeux et motivation sont donc étroitement interdépendants.

Motivation ou expérience ?

Témoignage

Après avoir travaillé pendant un an et demi dans une caisse de retraite, Juliette trouva que cet emploi avait un caractère trop administratif, les seuls contacts avec le public étant téléphoniques. Elle souhaita changer afin d'occuper un poste plus riche au niveau des relations humaines. Sa lettre de motivation ayant attiré l'attention d'un cabinet de recrutement, on lui proposa un poste d'assistante commerciale. Ayant réussi les épreuves de présélection à partir de tests, elle fut convoquée à un entretien. Le jury était composé du P-DG de l'entreprise et du responsable direct du futur recruté.

Quelques années après avoir passé cet entretien, elle se souvient que ce fut celui pour lequel elle a été le plus motivée. On lui a demandé si elle pensait qu'elle possédait véritablement les compétences pour occuper ce type d'emploi. Elle répondit avec un enthousiasme apparemment désinvolte, qu'elle était très désireuse d'apprendre et se sentait tout particulièrement apte à donner le meilleur d'elle-même pour réussir à convaincre la clientèle, d'autant plus qu'elle aimait les produits qu'elle pouvait être appelée à vendre. Celui qui jouait le rôle du gentil se montra sensible à ses qualités. Celui qui jouait le rôle du méchant émit un jugement plus nuancé, lui disant qu'il la trouvait un peu « olé, olé » pour ce poste. Elle réagit en indiquant que cet entretien était sa seule chance de produire une première bonne impression et qu'elle essayait d'être la plus positive et la plus enthousiaste possible pour faire état de sa forte motivation pour obtenir ce poste. Que si elle apparaissait coincée lors de cet entretien, elle échouerait et qu'elle essayait donc de se montrer le plus à l'aise possible.

Commentaires

Cette candidate n'avait pas été déstabilisée. Sa forte motivation, son enthousiasme et sa confiance en elle-même l'avaient emporté sur son manque d'expérience dans le domaine commercial. De nombreux employeurs retiennent la candidature de personnes désireuses d'apprendre et de compléter leur formation, sous réserve que leur personnalité fasse apparaître dynamisme, volonté et capacité d'apprentissage.

Pour réussir

Deux cas de figure, « jeunes » ou « presque seniors » :

- Pour certains postulants à un emploi, le plus souvent jeunes, le couple « enthousiasme/motivation » peut permettre de l'emporter sur l'expérience. Dans ce cas, l'entreprise doit estimer que l'investissement qu'elle va consentir pour compléter la formation de la personne engagée s'avérera rentable compte tenu du dynamisme, des potentialités et des capacités d'apprentissage d'un candidat. C'est surtout le cas quand une « formation maison » est préférée.
- En revanche et fort heureusement pour d'autres, l'expérience professionnelle peut constituer un acquis précieux qu'il ne faudra pas hésiter à survaloriser au cours d'un entretien. La qualité de cette expérience et le fait d'être immédiatement opérationnel sont déterminants pour qu'une entreprise accepte d'engager un « presque senior », en dépit du coût salarial qu'elle devra consentir.

Quel que soit le sujet !

Témoignage

« Depuis maintenant un an et demi, je me prépare en vue de réussir un concours de la fonction publique. Un mois auparavant, j'ai appris que j'étais admissible et que je passerai l'oral d'admission qui consiste en un exposé d'une durée de 15 minutes suivi d'un entretien de 30 minutes.

Après avoir pris une enveloppe, je me dirige vers le lieu de préparation et prends connaissance de mon sujet : « La propreté, l'ordre et le soin constituent-ils encore des valeurs que l'école doit enseigner ? ».

Stupeur !

Je ne m'attendais pas à un tel sujet pour une épreuve de concours d'inspecteur de l'Éducation nationale ! Ma première réaction est de me dire que « c'est fichu » pour cette année et qu'il faudra revenir l'an prochain. Mais très vite, je me souviens de l'année passée à préparer ce concours, des efforts et des sacrifices consentis. Les éléments de motivation passés en revue le matin de l'épreuve me reviennent à l'esprit... Ce sujet ne me convient pas particulièrement, mais je vais le traiter et réussir avec lui. »

Commentaires

Bien qu'elle ne soit pas suffisante, la motivation est l'une des conditions essentielles de la réussite. En liaison avec une préparation de qualité, elle peut même permettre de surmonter des situations compromises. Ce fut le cas pour ce candidat. L'importance des enjeux ainsi que les qualités acquises au cours de la formation lui ont permis de s'adapter à un imprévu qui aurait démobilisé nombre d'autres. Anticiper les écueils possibles fait donc aussi partie d'une préparation à l'entretien.

Pour réussir

Si votre forte motivation vous a permis d'effectuer une préparation approfondie, notamment sur le plan psychologique, elle vous permettra de surmonter de graves difficultés imprévues au cours de l'entretien.

Télévisions ou pommes de terre ?**Témoignage**

« À ce moment-là, je recherchais un jeune apprenti pour mon magasin d'audiovisuel, situé dans la périphérie d'Orléans. Bien qu'au départ il ne soit pas appelé à renseigner directement la clientèle, je tenais à ce que ce soit quelqu'un qui ait une bonne présentation et qui soit désireux d'apprendre, tout en sachant s'exprimer à peu près correctement. Un candidat semblait correspondre à ce profil. Je l'interrogeai alors sur sa motivation. À ma grande surprise, il me répondit que de toute façon c'était beaucoup mieux de travailler dans un magasin que de faire les marchés comme son père pour vendre des pommes de terre et que pourquoi pas vendre des télévisions. »

Commentaires

Bien entendu, c'est plus confortable, mais... résultat : motivation jugée insuffisante par l'employeur.

Le « pourquoi pas vendre des télévisions » et le manque d'intérêt sous-jacent qu'il traduisait furent fatals.

« Bof, ça ou autre chose. »

Pour réussir

Posséder une bonne présentation et s'exprimer correctement constituent deux atouts indispensables.

Exprimer un réel intérêt, documenté, pour le domaine professionnel envisagé ne l'est pas moins.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Interrogez-vous sur votre motivation réelle.
- S'inscrit-elle dans la durée ?
- À quels enjeux correspond-elle ?
- Quelle est l'importance des changements que la réalisation de votre projet va apporter dans votre vie ?
- Quelle préparation va-t-il conduire à engager ?
- Quels investissements cette préparation suppose-t-elle ?
- Comment faire état de votre motivation auprès d'un jury ou d'un recruteur ?
- Une fois votre projet acté, renforcez votre motivation en vous représentant les avantages qui découleront de votre succès.

Chapitre 7

S'entraîner aux entretiens

Vous avez défini vos enjeux. Vous êtes motivé. Je vous invite maintenant à aller à la rencontre de candidats qui se sont entraînés à la pratique des entretiens.

Une formation à l'entretien

Témoignage 1

« Un atelier de préparation à l'entretien était intégré dans une formation de 9 mois. Chaque candidat intervenait devant un groupe d'une vingtaine de participants. Les entretiens étant filmés, les candidats avaient un *feedback* sur leur comportement à l'oral, leurs tics langagiers mais aussi sur leur attitude, leurs postures et leurs mimiques.

Une candidate avait recensé sur des fiches, ses atouts, ses défauts et ce qu'elle attendait du poste, en surlignant les points essentiels. Lors de l'entretien d'embauche, elle réussit, car elle se livra intimement. Pour ce poste, outre l'expérience professionnelle, on attendait principalement des réponses de bon sens et une implication personnelle. C'étaient des qualités indispensables, pour faire face aux situations susceptibles d'être rencontrées avec des malades atteintes de troubles de la mémoire. »

Commentaires

En fait, c'est l'aspect comportemental de sa préparation qui lui a permis d'être retenue pour ce poste.

Cette candidate souligne également qu'il convient de se préparer à des questions du genre : « Est-ce que vous êtes prête à déménager ? Comment allez-vous faire garder vos enfants ? »

Il est aussi primordial de connaître ou se faire préciser les avantages, contraintes et obligations du poste et d'avoir défini ce que l'on pourra accepter ou non sur la durée.

Il est enfin important de ne pas hésiter à faire état de ses demandes salariales à la fin de l'entretien, si vos interlocuteurs n'ont pas abordé ce point.

Pour réussir

Donnez votre préférence à une formation dans laquelle vous aurez un *feed-back* sur votre comportement : attitudes, gestuelle, mimiques, tics... Privilégiez une formation ayant recours à la vidéo, enrichie d'échanges avec les autres participants.

Soignez votre préparation comportementale. Elle seule vous permettra de répondre en toute simplicité à des questions relevant du bon sens. N'oubliez pas de vous renseigner sur les aspects matériels, s'ils ne sont pas abordés par vos recruteurs : salaire, contraintes diverses, transports... Ils conditionneront votre acceptation définitive d'un poste pour lequel votre candidature est retenue.

Témoignage 2

« Au début et même pendant la formation, beaucoup de candidats ne parlaient pas d'eux-mêmes, ne disaient pas comment ils envisageaient personnellement ce poste. Ils attendaient les questions. Ils ne montraient pas leur intérêt, ne faisaient pas preuve de curiosité. Ils ne communiquaient pas avec les formateurs. On leur a appris à ne pas craindre d'afficher et même d'affirmer leur personnalité. En effet, les compétences pourront s'acquérir, mais plus ou moins facilement selon la personnalité. »

Commentaires

Nous retrouvons ici l'importance d'affirmer sa personnalité. Des cours de formation à l'entretien pourront vous apporter une aide précieuse dans ce domaine, la confiance et l'empathie entre les participants constituant des éléments très favorables.

Pour réussir

Apprenez à affirmer votre personnalité. Faites preuve d'intérêt, de curiosité, d'ouverture, d'aptitude à la communication.

Attribuez-vous des qualités que vous possédez véritablement. En les affirmant, vous laisserez transparaître votre honnêteté intellectuelle.

S'entraîner pour s'améliorer**Témoignage**

« Pendant un an, je me suis entraîné aux exposés en suivant la formation du Centre national d'enseignement à distance (CNED). J'envoyais un enregistrement à un professeur qui me retournait son évaluation et ses conseils tant au niveau des contenus que de la forme. Les sujets étaient variés et un corrigé type m'était ensuite communiqué. J'ai également effectué des simulations auprès d'autres personnes, qui me posaient ensuite des questions. J'ai commencé par des personnes avec lesquelles je me sentais à l'aise, puis avec d'autres avec lesquelles c'était plus difficile. J'ai également passé un entretien pour un poste qui ne m'intéressait pas vraiment. À vrai dire, c'était juste pour m'entraîner.

Maintenant, je suis prêt. »

Commentaires

Ce candidat était conscient qu'un entretien se prépare quelquefois sur une longue durée, nécessaire pour acquérir le niveau de connaissances et la qualité de l'expression qui sont attendus.

Dans une situation de concours, il convient de se préparer à être le meilleur. Pour cela un travail approfondi sur soi peut être déterminant. Avant tout entretien d'évaluation, je conseille de procéder avec honnêteté à son autoévaluation. Ceci permettra de mettre en avant certains aspects de sa personnalité et de pouvoir répondre sans détours aux questions portant sur ses qualités et ses défauts. Personnalité, comportement et compétences sont déterminants.

De nombreux candidats s'entraînent à l'oral, principalement en se mettant en situation avec des amis, de la famille, quelquefois des collègues ; plus rarement avec un supérieur hiérarchique qui ne participe pas à des entretiens (il est vrai que certains d'entre eux ne l'acceptent pas). Trop peu ont

recours à des enregistrements avec une webcam, pour observer leur comportement.

Il est toujours profitable de s'entraîner avec un conseiller, beaucoup plus à même de repérer les comportements erronés, les modifications à apporter y compris sur le plan du langage, les connaissances complémentaires à acquérir mais aussi les qualités à bien exploiter. Une formatrice affirme qu'être filmé constitue le moyen le plus impitoyable mais aussi le plus efficace pour se préparer.

En effet, trop souvent les candidats n'ont pas conscience des aspects non verbaux des situations de communication. Avec cet outil, ils peuvent analyser leur façon de se présenter, leur gestuelle ouverte ou fermée, leurs différentes postures, leurs mimiques, sourires, regards. Les jeunes seront tout particulièrement vigilants à leur articulation et à leur débit qui n'ont rien à voir avec ceux de la « pub à la télé » ou du verlan de la cour du lycée. Ils se souviendront également que de nombreux constats établissent que pour beaucoup, la difficulté n'est pas tant d'arriver à s'exprimer que d'adopter un registre de langue convenable.

Pour réussir

Accordez-vous tout le temps nécessaire pour progresser véritablement. Il vous permettra de varier les composantes de votre formation après avoir fait le point sur votre situation personnelle : améliorations comportementales et langagières à apporter, personnes à rencontrer, enregistrements à réaliser...

Communiquer dans le cadre d'un entretien

« Ma joie fut si grande, que je voulus la communiquer »

ANDRÉ GIDE

Au cours d'un entretien, on attend de vous que vous communiquiez votre motivation, vos connaissances, tout en laissant s'exprimer votre personnalité. En effet, communiquer c'est aussi partager.

Qu'entend-on par communiquer ?

« Action d'établir une relation, de transmettre » cf. *Nouvelle encyclopédie Bordas*.

« Faire connaître quelque chose à quelqu'un » cf. *Le Petit Robert*.

Dans le cadre d'un entretien, la communication peut être considérée comme une action par laquelle on établit une relation avec autrui, pour lui transmettre et en acquérir des informations.

Au cours d'une situation d'entretien, chacun, candidat et jury/recruteur, met en commun des informations. Ils possèdent un enjeu identique : posséder le plus grand nombre de références communes (connaissances, compétences, expériences, valeurs,...).

Les ouvrages traitant de la communication, tant verbale que non verbale, sont innombrables. J'en citerai quelques-uns dans ma bibliographie. Dans le cadre de ce livre je me limiterai à la situation d'un candidat qui passe un entretien.

De façon générale, on attend que vous soyez capable de donner des explications claires, bien maîtrisées, que vous sachiez illustrer vos propos, argumenter et réagir.

J'aborderai les aspects non verbaux de la communication dans le chapitre 11 « Comment se présenter » page 87. Ne négligez surtout pas leur importance. Vous serez beaucoup plus convaincant si vous maîtrisez votre comportement et que votre attitude, vos gestes, vos sourires, vos mimiques montrent que vous êtes concerné et intéressé par les propos de vos interlocuteurs. Que vous participiez véritablement à un échange.

Selon le type d'entretien

Examens

C'est la situation la plus simple. La communication porte principalement sur des connaissances et des compétences définies par un programme, qui font l'objet d'une évaluation.

Concours

Les exigences sur les capacités intellectuelles et le niveau de connaissances sont plus fortes que dans la situation précédente. L'expression de la personnalité, la clarté et la correction du langage sont prises fortement en compte. Le nombre de places est (très) limité. On poussera donc le candidat dans ses retranchements.

Recrutements

Cette situation se rapproche de celle du concours, mais de plus, vous devrez impérativement tenir compte des enjeux de vos interlocuteurs, dans le cadre bien spécifique d'une entreprise et d'un poste proposé. La communication sera donc beaucoup plus ciblée. Votre présentation, vos attitudes et comportements feront l'objet d'une attention toute particulière. La façon dont vous présenterez vos expériences antérieures pourra être déterminante. Faites apparaître à vos recruteurs que vous pourrez les réinvestir dans leur entreprise.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Entraînez-vous aux entretiens avec des collègues, des membres de votre famille ou des amis. Puis, si possible, avec des professionnels.
- Ayez recours à la vidéo et au *feed-back* d'un groupe pour prendre conscience des modifications à apporter : gestuelle, postures, mimiques, tics langagiers...
- Présentez-vous devant un jury fictif et commencez un entretien.
- Entraînez-vous en situation réelle d'entretien.
- Veillez tout particulièrement à communiquer.

Chapitre 8

S'interroger sur les enjeux des jurys et des recruteurs

Dans l'introduction, j'ai abordé la question fondamentale : « Que vous veulent-ils ? »

Je parlais des jurys et des recruteurs. Aussi étonnant que cela puisse paraître, de très nombreux candidats ont éludé cette interrogation.

Témoignages

Question :

Vous êtes-vous interrogé sur ce que, selon vous, le jury attendait ?

Réponses de candidats :

« Absolument pas... Je me serais encore plus senti "coincé" et je me serais certainement "planté". »

« Je défie quiconque de se dire devin quant aux attentes d'un jury. D'ailleurs celui-ci sait-il exactement ce qu'il cherche ? Très souvent, le profil du candidat souhaité évolue au fur et à mesure des passages... »

« C'est sûr que l'on se pose la question. À quoi s'attendent-ils ? Ils ont le beau jeu puisqu'ils ont une liste des critères nécessaires correspondant

au poste. Une fois, j'ai eu de la chance. J'ai postulé dans une compagnie où je connaissais déjà une personne. Elle m'avait donné une liste des critères pour ce poste. Je n'ai pas été embauché car je crois qu'ils avaient senti que je n'aimais pas la mentalité de cette société qui était beaucoup trop rigide pour moi. Quel soulagement ! »

« Oui, en exploitant les annales des précédents entretiens. J'ai préparé des réponses précises pour me permettre d'avoir un propos construit au moment de l'oral. »

« Les conseils de mes supérieurs et mon entraînement aux entretiens m'ont beaucoup aidé pour cerner les attentes d'un jury. »

Commentaires

Les jurys et les recruteurs admettent tous qu'ils prennent des risques et que le recrutement n'est pas une science exacte.

Dans une entreprise, on pourra engager un collaborateur inefficace, avec lequel la communication sera difficile, qui ne saura pas s'intégrer dans une équipe, qui causera des désordres ou qui ne restera pas dans l'entreprise. Aussi, de nombreux traits de personnalité seront-ils creusés : capacité d'écoute, capacité d'analyse, de synthèse, aptitude au travail en équipe, dynamisme, loyauté, adaptabilité, créativité mais également adhésion à l'esprit de l'entreprise, sans oublier ambition, combativité...

L'employeur donnera sa préférence à une personne qui manifeste un réel intérêt pour le domaine d'activité de l'entreprise, pour les produits fabriqués, les contacts à établir. Il s'avère donc indispensable d'acquérir des informations sur l'entreprise visée. Il conviendra de penser la lettre de motivation en adéquation avec ce que l'on a appris, en précisant lors de l'entretien ce que l'on aimerait apporter de spécifique à cette entreprise-là.

La capacité de s'insérer dans un travail en équipe pour la réussite collective est jugée maintenant primordiale. Recruteurs et managers s'accordent à considérer ce critère comme essentiel. Dans une entreprise, il faut absolument être capable de réagir immédiatement, de prendre une décision rapidement, dans tel contexte donné, dans telle situation, avec ce client. Donc l'adaptabilité est également extrêmement importante.

Lors de recrutements dans les administrations, l'importance du diplôme demeure prépondérante ; toutefois on rencontre un grand nombre de candidats surdiplômés par rapport au niveau requis. On exigera de toute façon

que le candidat possède un sens réel du service public, car on quitte beaucoup moins volontiers un poste de fonctionnaire du fait de la sécurité de l'emploi, qu'un poste dans le privé. Selon les ministères et les services, les exigences diffèrent. Il conviendra donc là aussi de se renseigner avec précision en fonction des postes sollicités. De façon générale, on peut noter que la capacité à s'exprimer est davantage valorisée que dans le secteur privé, au risque de recruter « des beaux parleurs ». Certes, un candidat à l'aise sur le plan verbal pourra obtenir un poste, même au détriment d'un autre candidat plus motivé. Cependant, il ne s'avérera pas le plus performant, ni le plus épanoui dans son travail auquel il risque même d'aller à contrecœur.

De même dans le secteur public, la capacité à travailler en équipe, tout comme la possession de compétences directement opérationnelles sont moins prises en compte. Ainsi, dans l'enseignement, les compétences pédagogiques indispensables pour transmettre et faire acquérir des savoirs sont présumées, à partir de la simple possession d'un diplôme universitaire et de la réussite à un concours.

Dans le public comme dans le privé, arriver en dilette les mains dans les poches est toujours très mal considéré. La désinvolture, tout comme l'excès de confiance en soi (je sais tout, je réussis tout...) ne pardonnent pas.

Pour réussir

Interrogez-vous sur ce qu'attend de vous votre jury/recruteur, en tenant compte des différences existant entre le secteur public et le secteur privé.

Ayez recours à des jeux de rôle, dans lesquels vous serez alternativement candidats et jurys recruteurs.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Demandez-vous ce qu'attend le jury ou le recruteur que vous allez rencontrer.
- En reprenant les informations données dans ce chapitre, faites deux listes :
 - quels sont les atouts que vous possédez qui correspondent aux enjeux de vos interlocuteurs ?
 - quels sont ceux que vous ne possédez pas suffisamment ?
- Quelles actions allez-vous mettre en place :
 - pour valoriser vos atouts ?
 - pour acquérir ceux qui vous manquent ?
- Complétez votre réflexion en vous reportant aux chapitres dans lesquels je traite des qualités d'un bon jury et des principaux critères des jurys.

Chapitre 9

Le stress ? Faites-en votre meilleur allié

Combien de fois ai-je pu entendre : « J'étais tellement stressé que j'ai perdu tous mes moyens ». Pourtant, à condition de vous y être préparé, vous pourrez gérer votre stress : passer de l'état de panique subie qui peut conduire à la catastrophe, à l'affirmation justifiée de soi qui conduit à l'excellence recherchée. C'est, en effet, le niveau requis, tout particulièrement en cas d'entretien d'embauche ou de concours.

Promenade par beau temps

Témoignage

« Je serai reçu, car je suis très fortement motivé. Je me suis énormément investi dans la préparation de ce concours. Je maîtrise des connaissances dans de très nombreux domaines, ce qui justifie ma confiance en la possibilité de construire une argumentation pertinente. Je me sens capable de répondre avec brio à de très nombreuses questions. Je profite donc de cette belle matinée, en passant en revue tout ce que je vais gagner en réussissant : promotion sociale, financière, autres

perspectives de vie. Bien que je ne sois convoqué qu'à 14 h 00, je suis allé repérer les lieux du concours dès 10 heures, pour me familiariser avec eux. J'ai observé avec détachement les candidats qui eux attendaient de passer l'épreuve : mes concurrents. J'avais raison d'être confiant puisque moi-même j'étais parfaitement détendu.

Puis, après avoir pris un café, mon attente se poursuit en marchant calmement pour être en parfaite possession de mon corps dans lequel je me sens à l'aise (j'y ai aussi veillé) et en renforçant encore ma motivation. Ce midi, je me contente d'un repas très léger afin d'écarter tout risque d'indisposition. Puis, sur une terrasse ensoleillée, je reprends un dernier café en me décontractant. À 13 h 30, je me dirige vers les salles d'examen. Confiant. »

Commentaires

Pour se diriger vers le lieu de l'entretien en étant aussi peu stressé que possible, vous aurez remarqué que ce candidat sait s'appuyer sur les différentes composantes de la formation à l'entretien développées précédemment : forte motivation, préparation, acquisition de connaissances, maîtrise des enjeux et confiance en soi.

Se remémorer vos réussites antérieures, si minimes soient-elles, constitue un moyen supplémentaire de renforcer votre confiance en vous. Songez-y lors de votre préparation, en constatant régulièrement chaque petit progrès effectué.

Pour réussir

Le sérieux de votre préparation vous permettra d'acquérir une confiance en vous justifiée.

La soirée qui précède : demain, mon petit-neveu sera pompier

Témoignage

« Plutôt que de faire 40 km en voiture, viens donc coucher chez moi, j'habite à côté de l'endroit où tu dois passer ton entretien. Au programme : décontraction. Comme tu es un adepte du yoga, je sais que tu t'es déjà

entraîné aujourd'hui. D'abord, tu vas prendre un bain relaxant ; ensuite un repas simple mais substantiel : quand on veut devenir pompier, il faut être en pleine forme.

La soirée fut conviviale mais pas trop prolongée afin de préserver un temps suffisant de sommeil. S'il ne s'est pas endormi tout de suite, il aura pu rêver à la joie qu'il aurait en annonçant son succès à sa petite amie. »

Commentaires

Soirée décontractée, de bonnes conditions matérielles et affectives étaient réunies. Ce neveu-là a été reçu pompier.

La veille, pensez à limiter les déplacements pour le lendemain, fuyez les pessimistes, passez une soirée agréable en compagnie de personnes calmes que vous appréciez, mais plus encore qui vous apprécient, afin de parfaire votre confiance en vous. En fonction de vos pratiques personnelles, pratiquez la marche, le yoga, la relaxation, la respiration abdominale.

Peu échappent au stress d'avant l'épreuve, celui que le candidat rencontre jusqu'à ce qu'il entre dans la salle où se trouve le jury. Généralement, son intensité va croissant jusqu'à ce moment. Ses premières manifestations peuvent apparaître longtemps avant, quand le candidat pense à son entretien et anticipe la passation de l'épreuve. Ensuite, le jour de l'épreuve, le moment de l'attente sur les lieux même du passage est souvent redouté.

Pour réussir

La veille de votre entretien, choisissez un environnement matériel et affectif favorisant la détente.

Juste avant de pénétrer dans la salle

Témoignage

« À l'issue de mon temps de préparation, j'attends que la porte s'ouvre et que l'on me dise d'entrer. Certes je suis prêt, mais je ne peux réprimer une forte appréhension et quelques tremblements trahis par les vibrations des feuilles que je tiens à la main. Je me répète que je vais réussir et je me concentre sur les tout premiers propos que je dois tenir. Je suis

maintenant impatient de commencer. Vivement que je sois dans l'action pour me libérer. À partir de maintenant, **je vais fonctionner à 110 %**, comme je l'ai déjà fait. »

« Entrez. »

Commentaires

Une situation comparable est vécue par les concertistes et les comédiens, avant d'entrer en scène et que leur jeu les libère. Sans une solide préparation préalable, croyez-vous qu'ils pourraient s'investir et séduire ? Dépasser l'angoisse de la première note ou du premier mot ?

Pour réussir

Vous vous libérerez dans l'action.

Qu'est-ce que le stress ?

« Le stress (« contraintes » en anglais), ou **syndrome général d'adaptation**, est l'ensemble des réponses d'un organisme soumis à des contraintes environnementales » (cf. Wikipédia).

La notion de stress est apparue dans les années 1940/1950, dans son acception actuelle. Ce mot a été utilisé par le biologiste canadien Selye pour désigner la « réponse non spécifique que le corps donne à toute demande qui lui est faite », extrait de la *Nouvelle encyclopédie Bordas*.

Ensuite, communément, le stress est devenu synonyme d'une « agression que subit l'organisme ». Pourtant, selon Selye, « pour demeurer en bonne santé, l'homme a besoin que des stress le stimulent sans arrêt ; l'absence de stress aboutit à la mort » cf. *Nouvelle encyclopédie Bordas*.

Dans cette optique, il convient de ne pas le craindre et de le maîtriser, car l'excès de stress peut devenir négatif et contre-productif.

Suite à une agression, actuelle ou anticipée, l'organisme répond par une réaction commandée par le cerveau avec l'intervention d'hormones (entre autres adrénaline, noradrénaline, cortisol). Le cerveau, premier acteur concerné dans la gestion du stress, mobilise l'ensemble de l'organisme

en vue de s'adapter : augmentation de la pression artérielle, accélération du rythme cardiaque et de la respiration, augmentation du taux de sucre dans le sang, amélioration de la mémoire et de la réflexion. Les muscles sont sollicités, l'oxygénation augmente.

Agression ou épreuve → réaction de l'organisme → réponse adaptative commandée par le cerveau.

Selon le *Larousse Médical*, le stress correspond à un « état réactionnel de l'organisme soumis à une agression brusque ». Lorsque le stress demeure mineur, il joue un rôle positif car « il améliore les capacités d'adaptation à l'agression » *ibid.*

Pour l'être humain, le stress est donc indispensable pour mobiliser toute son énergie afin de se dépasser et de produire des réponses d'un niveau supérieur à celles qu'il apporte habituellement, grâce à la suractivation des fonctions cognitives.

Voilà qui nous intéresse !

Que peut-on entendre par gérer son stress ?

Il ne s'agit pas de l'éliminer mais de le positiver. De passer de l'angoisse du mauvais stress, à la motivation du bon stress, en s'appuyant sur le désir de réussir que vous aurez développé en renforçant votre motivation. Peu importe que vous ayez l'impression d'avoir perdu tous vos moyens lorsque vous attendez que la porte s'ouvre pour pénétrer dans « la fosse aux lions ». L'important c'est que vous les retrouviez dès qu'elle est ouverte. Il s'agira alors de manifester une maîtrise corporelle satisfaisante pour ne pas trembler comme une feuille et parvenir à s'asseoir le plus naturellement possible. Cela suppose ensuite qu'après un éventuel très court moment votre voix devienne posée. Et que selon la situation, vous puissiez présenter votre exposé ou rentrer en communication avec le jury.

Comment s'en affranchir ? Fonctionner à 110 %

Il vous est sans doute déjà arrivé à plusieurs reprises de vous surpasser et de vous être étonné vous-même. De vous être demandé après coup comment vous aviez réussi à vous exprimer clairement et avec tant de conviction face à certaines personnes. Vous étiez convaincu ; vous avez réussi à convaincre. Ou bien, autre exemple, comment vous aviez réussi à écrire des phrases aussi bien tournées en utilisant un vocabulaire si riche. Vous étiez concentré sur votre pensée ; elle s'est mise en mots en toute liberté et avec pertinence. Le même constat peut s'effectuer dans le domaine artistique quand on s'abandonne à l'inspiration.

Personnellement, je m'étais aperçu que dans les moments où les enjeux étaient forts, j'étais capable de me surpasser et de m'exprimer mieux que je ne le faisais dans les situations courantes. J'ai donc pris l'habitude, quand je devais affronter une situation de ce type, de me dire : « Tu vas fonctionner à 110 % ». Il s'agissait alors de mobiliser toutes mes ressources au service de la réussite.

Pour corroborer la thèse qui précède, je citerai un extrait d'un article paru dans *Sciences et avenir*, numéro de mars 2010. Il reprend l'idée que le stress est un phénomène bénéfique pour un candidat : « Son rythme cardiaque s'accélère, sa pression artérielle augmente. Cœur, cerveau et muscles sont irrigués en priorité, au détriment des viscères et de la peau... Ses bronches se dilatent, l'oxygène sanguin s'élève, du glucose est libéré par le foie dans la circulation. Tout son organisme se mobilise en vue de l'épreuve : concentration maximale, vigilance accrue, muscles tendus ».

Se consacrer uniquement à ce que l'on doit être et faire

Être, car cela conduit à adopter une attitude, une gestuelle et un registre de langage correspondant à une personne qui maîtrise une situation donnée. Cela conduit à laisser s'exprimer sa personnalité et aussi à l'affirmer.

Faire, c'est-à-dire être dans l'action, la conduire ou y participer activement, être entièrement dans ce que l'on fait ou dit, en mobilisant ses

connaissances et son énergie. Cela permet de convaincre que l'on saura agir, qu'il s'agisse de s'exprimer ou de prendre des décisions et les faire exécuter.

Bien entendu, couramment, il convient de ne pas faire trop souvent appel au 110 %. Il faut le réserver aux contextes dans lesquels on souhaite vraiment triompher dans une épreuve comportant des difficultés que l'on appréhende. On peut s'y entraîner en choisissant des moments où l'on se sent particulièrement en forme, en prenant plaisir à jouer un personnage, en « se lâchant » face à des interlocuteurs imaginaires qui ne pourront que vous écouter et se laisser séduire par votre brio. Puis c'est vous qui serez séduit par vous-même, suite à des réussites même très courtes mais répétées, renforcées, que vous pourrez réinvestir lors d'épreuves de sélection ou d'embauche. Vous serez prêt à vous mobiliser le « jour J ».

Stress et loisirs

La pratique d'activités artistiques peut également contribuer à maîtriser son stress. Ainsi, on observe que les candidats ayant choisi l'option musique obtiennent globalement de meilleurs résultats et adoptent de meilleures postures. De plus le chant, tout comme la pratique théâtrale, apprend à la fois la gestuelle et la gestion du stress pour affronter un public. La pratique d'un sport pourra contribuer à ce que vous vous sentiez bien dans votre corps (ce que le jury constatera). Le contrôle de la respiration est également fondamental et peut apporter une aide cruciale. On peut l'exercer en se concentrant sur sa respiration, en comptant mentalement de 1 à 8 à l'inspiration et de 1 à 8 également lors de l'expiration. Il est possible de s'y entraîner en marchant. D'autres exercices respiratoires sont également profitables notamment en pratiquant le yoga, la relaxation ou la sophrologie.

Selon le type d'entretien

Si vous passez un entretien pour un oral d'examen (baccalauréat, soutenance de mémoire, unité de valeur), le jury se montrera en général très bienveillant et pardonnera volontiers un début difficile, à condition toutefois d'être ensuite capable de faire état de vos connaissances.

En situation de recrutement ou de concours, les exigences seront beaucoup plus élevées, dans la mesure où vous serez en concurrence avec

d'autres candidats. On attendra que vous possédiez une certaine maîtrise de vous-même.

L'évaluation professionnelle au cours d'une carrière renvoie à un autre cas de figure. En effet, vous connaissez presque toujours la personne qui va vous évaluer. Très souvent, vous la rencontrez régulièrement. On peut donc supposer qu'il vous sera plus facile de maîtriser vos émotions que dans les situations qui précèdent. Sinon, on pourra se demander si vous ne cherchez pas à dissimuler certains points. Puisque votre évaluateur vous connaît, il vous faut prendre en considération qu'il possède déjà sur vous des informations dont il tiendra compte. L'entretien va lui permettre d'affiner son point de vue, de vérifier ses hypothèses et d'intégrer vos arguments. Ne soyez donc pas sur la défensive, mais dans l'écoute et la justification de votre pratique professionnelle.

Pour vous préparer à réussir vos évaluations professionnelles je vous conseille de saisir chaque occasion de rencontre avec votre supérieur hiérarchique pour prendre l'habitude de vous exprimer devant lui sans appréhension, en étant vous-même. Ce n'est qu'un humain tout comme vous.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Revoyez les avantages que vous allez retirer de votre réussite.
- Prenez soin de votre corps, par la pratique d'activités physiques et la maîtrise de la respiration.
- Pratiquez des loisirs de détente.
- Rencontrez des personnes qui vous impressionnent.
- Profitez de situations de la vie courante pour affirmer votre personnalité et choisir quelques moments privilégiés pour vous entraîner à vous dépasser (fonctionner à 110 %).
- Évaluez les progrès réalisés dans les différents aspects de votre préparation, afin d'augmenter votre confiance en vous.
- Passez des entretiens, sans enjeu véritable, juste pour vous entraîner (surtout que les jurys/recruteurs ne lisent pas cette ligne).

Chapitre 10

La fonction du support de l'entretien

Un certain nombre d'entretiens se déroule à partir de documents rédigés par le candidat : CV, lettre de motivation, dossier, mémoire universitaire ou professionnel.

Il est évident qu'il convient d'accorder la plus grande attention à la rédaction, à la présentation et au contenu de ces différents documents. Avant de passer un entretien, encore faut-il avoir été retenu lors de cette première phase. Soignez votre orthographe et faites relire vos écrits. Concernant votre CV et/ou votre lettre de motivation, vous trouverez de nombreux ouvrages et revues qui traitent ces points particuliers. J'en cite dans ma bibliographie. Au cours de l'entretien, il est quasi inévitable que des membres du jury reviendront sur ces documents. Il n'est pas exclu, on peut même le recommander, d'y faire preuve d'originalité, d'attirer l'attention sur un détail qui vous fera émerger de l'anonymat du grand nombre de demandes reçues par les employeurs.

Si vous disposez d'une certaine expérience, il sera intéressant de ne pas tout faire figurer dans votre lettre de motivation. Vous conserverez ainsi

des atouts pour l'entretien proprement dit. Tout cela doit bien sûr être mis en regard du poste sollicité. Les compétences et les acquis mentionnés devront pouvoir s'avérer utiles à l'entreprise ou au service que vous visez.

Confidence de candidat à candidat

Témoignage

« Oh moi, de toute façon, je ne vais pas passer trop de temps à rédiger mon dossier. Tu sais, ils nous posent deux ou trois questions dessus. Puis après, ils font ce qu'ils veulent. Tout dépend de ce que tu leur réponds. Du moment qu'il a le bon nombre de pages et que c'est bien présenté... »

Commentaires

Je ne reprendrai pas à mon compte les propos de ce candidat. Lors d'un oral qui repose sur un dossier ou un mémoire, le jury vérifie que le candidat s'en est bien approprié le contenu mais aussi qu'il a pris un minimum de recul par rapport au moment de l'écriture et qu'il est capable de prendre de la distance par rapport aux faits et aux idées développés. On pourra ainsi déterminer si le candidat est bien l'auteur de ce qui est écrit ou si c'est le « copier-coller » *via* Internet qui devrait être félicité. Ceci conduira nécessairement le jury à poser un nombre important de questions sur le contenu même. De toute évidence, même si le dossier en lui-même n'est pas évalué, il fait apparaître un certain nombre de traits de personnalité des candidats : curiosité, méthode de travail, clarté du propos, sérieux, présentation... Se sont-ils documentés ? Ont-ils su organiser leurs informations ? Se sont-ils investis dans ce travail et peut-on prévoir quel sera leur degré de conscience professionnelle ? Sont-ils capables d'effectuer une analyse critique de leur travail et à partir de là d'ouvrir des perspectives ?

Pour réussir

Apportez le plus grand soin au contenu et à la forme de vos CV, lettres de motivation, dossiers et mémoires. C'est la première représentation de vous-même que les jurys ou les recruteurs posséderont. Pour les concours et examens, même si les textes précisent que le dossier n'est pas évalué, même inconsciemment, vos interlocuteurs en tiendront compte.

Abordons le cas particulier de la soutenance de mémoire.

Le directeur s'évalue aussi

Témoignage

Pour la soutenance d'un mémoire professionnel pour l'accès à la fonction de professeur, le jury est constitué de deux personnes : le directeur de mémoire et un inspecteur. À une question posée par ce dernier, la candidate hésite puis s'interrompt. Le directeur de mémoire : « Allons Sophie, souviens-toi. Nous avons abordé ce point à plusieurs reprises... Réfléchis, tu vas t'en souvenir. Cela renvoie à trois cas de figure ».

« Ah ! Oui ! Effectivement. »

... Jusqu'à ce qu'une nouvelle question suscite l'embarras de la candidate visiblement très stressée.

Nouvelle relation d'aide appuyée du directeur de mémoire...

Commentaires

Lorsqu'un directeur de mémoire participe à une soutenance en tant que membre du jury, le candidat bénéficie d'un soutien psychologique important, sous réserve bien entendu qu'il ait effectué sa recherche avec sérieux (sinon on pourra s'attendre à une réaction inverse). En effet, le directeur a participé à l'écriture sous forme de conseils, de références, d'aide à la réflexion et à l'organisation du propos. Il sera donc enclin à l'indulgence et sera satisfait si les autres membres du jury estiment que le travail du candidat a été bien guidé. Il aura d'ailleurs assez souvent tendance à proposer une note plus élevée. C'est un constat. Tout ceci, bien entendu exclut tout péché d'orgueil, mais comptez sur lui.

On rencontre aussi lors des soutenances, des candidats qui ont appris par cœur leur exposé. Cela peut constituer une courte phase d'entraînement pour prendre confiance en soi, mais ce peut être dramatique sur le plan de la communication. Je le déconseille vivement.

Pour réussir

Si vous avez « craqué » en suivant aveuglément et avec le plus grand sérieux les conseils de votre directeur de mémoire ou de thèse, il « craquera » pour vous lors de votre soutenance.

Je vous avais bien dit que les membres d'un jury étaient humains.

Excusez-moi je m'égare un peu...

Mais, humains, ils le seront aussi si vous ne vous êtes pas investi.

Selon le type d'entretien

S'il s'agit d'un concours ou d'un examen :

On attend à propos de votre dossier ou de votre mémoire :

- que vous soyez capable d'en dégager les idées principales ;
- que les contenus vous soient bien personnels et non copiés ;
- que vous vous les soyez appropriés et que vous soyez capable de les dépasser en les illustrant d'une façon différente ;
- que vous maîtrisiez les concepts correspondant aux thèmes traités ;
- que vous soyez capable de les expliquer simplement, avec clarté ;
- que vous ayez une connaissance minimale de la bibliographie que vous citez.

S'il s'agit d'un recrutement :

Que vous soyez capable :

- de développer, à la demande de vos recruteurs, chacun des points figurant dans les documents remis ;
- d'introduire des données nouvelles (expériences, qualités personnelles, réussites antérieures...) que vous choisirez en veillant à ce qu'elles s'adaptent parfaitement au poste visé dans l'entreprise ;
- de faire état à bon escient des connaissances que vous possédez dans le domaine d'activité de l'entreprise ;
- de souligner l'adéquation entre votre projet professionnel et celui de l'entreprise, y compris au niveau des perspectives futures.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Préparez avec le plus grand soin tout document écrit que vous remettrez à votre jury ou votre recruteur. Sinon, vous risquez d'attendre longtemps avant d'être convoqué à un entretien.
- Faites relire par d'autres personnes tout écrit que vous remettrez.
- Appropriiez-vous suffisamment les contenus traités et les informations personnelles que vous avez écrites pour ne pas être obligé de les lire. Écouter une lecture et communiquer avec un candidat sont deux situations très différentes.
- Réfléchissez à tous les types de questions qui pourront vous être posés à partir de vos documents.
- Prévoyez des informations complémentaires par rapport à vos écrits.

Chapitre 11

Comment se présenter

Se présenter à un entretien nécessite de respecter certaines règles. La façon dont vous serez vêtu, votre attitude lors du premier contact avec votre jury ou votre recruteur, ainsi bien entendu que le langage que vous utiliserez vont déterminer la première image de vous-même que vous offrirez à vos interlocuteurs. Quelquefois, cela peut s'avérer catastrophique, ainsi que vous allez le voir.

Je vais donc vous donner quelques conseils relatifs au choix des vêtements que vous porterez à cette occasion. J'aborderai également les aspects comportementaux, en précisant ce qu'il convient absolument de proscrire, ainsi que ce qu'il est de bon ton de manifester, dont au premier plan la politesse.

L'achat d'une cravate

Témoignage

« Eh bien ! Qu'est-ce qui t'arrive ?

– À moi ? Rien (*Sourires...*).

– Et ça ? Qu'est-ce que c'est ?

– Ah, ça ! Eh bien oui, j'en ai acheté une.

– Bien (*très appuyé*). (*Puis moqueur*) Ça te change !

– Oui. C'est pour m'habituer pour le jour de l'examen. Et puis si je réussis, il faudra bien que j'en porte une comme toi. »

On peut bien sûr imaginer qu'un minimum d'entraînement a été nécessaire pour obtenir un nœud de cravate dans les normes.

Commentaires

Il existe des codes vestimentaires qu'il convient absolument de respecter. Si dans le poste que vous souhaitez occuper, la cravate est de rigueur, il sera de bon ton que vous en portiez une le jour de l'examen. Essayez-la au plus tard la veille, afin de ne pas vous étouffer devant le jury parce que le nœud de votre cravate serait trop serré.

Le choix de vos vêtements devra être en accord avec le poste sollicité. Il s'agira de toute façon d'une tenue correcte, dans laquelle on pourra vous imaginer vous rendre à votre futur travail.

Certains jurys considèrent même que l'adoption d'une tenue correcte est une manifestation de respect à leur égard et que cela constitue un bon indice d'un désir d'intégration dans le milieu socioprofessionnel recherché. La mode des jeunes lycéens ou étudiants ne correspond pas au code vestimentaire de l'entreprise ou de l'administration. Basket et jean, surtout agrémentés de nombreux trous sont à proscrire le jour de l'entretien. Mesdemoiselles, évitez absolument que votre nombril ne prenne froid : couvrez-le.

Concernant le choix des vêtements, la règle la plus importante c'est qu'en aucun cas ils ne doivent vous mettre mal à l'aise. Vous ne devez pas vous sentir déguisé. Ni en situation d'infériorité par rapport à vos interlocuteurs, tout particulièrement pour les postes d'encadrement. Il ne s'agit absolument pas d'un concours d'élégance, une simplicité relativement

classique est souvent préférable. Une légère touche de fantaisie peut parfaitement être admise. Bien sûr, il conviendra de veiller à éviter tout excès, l'œillet à la boutonnière est proscrit dans cette situation.

Pour réussir

Vérifiez que les vêtements que vous porterez ne vous occasionnent aucune gêne et qu'ils correspondent au profil du poste ou de l'établissement sollicité.

Pour vérifier que vos choix vestimentaires sont les bons ou avant d'effectuer des achats, rendez-vous sur les lieux de l'entreprise ou de l'établissement recherché et observez comment sont habillées les personnes qui y travaillent. Il peut être judicieux d'être juste un cran au-dessus sur le plan qualitatif.

La candidate sexy

Témoignage

Une femme d'une quarantaine d'années se présentait à un entretien afin d'obtenir une promotion. Sa façon de pénétrer dans la salle démontrait une certaine timidité qui contrastait avec l'aguichante minijupe en cuir noir qu'elle portait. De brefs regards entendus furent échangés entre les membres d'un jury exclusivement masculin, ce qui n'est pas une exception. L'entretien commença. La première impression de manque d'assurance se confirma sans toutefois conduire à des difficultés pénalisantes. Au cours de l'entretien, sans que l'on puisse y lire une quelconque intentionnalité, les jambes d'abord serrées s'écartèrent, conduisant les membres du jury à percevoir une certaine intimité de la candidate, ce qui ne correspondait à aucun des critères d'évaluation retenus.

Bien sûr, ce n'était pas Sharon Stone dans *Basic Instinct*, mais quand même...

Commentaires

Les trois membres de ce jury revinrent lors des délibérations sur cet épisode qui avait duré quelques minutes. Le souci de séduire était évident, tout comme sans doute le désir de surmonter le stress de l'entretien en se montrant sous le jour qu'elle pensait être le meilleur. Elle n'avait ni le désir de choquer, ni celui de provoquer. Le poste sollicité ne

nécessitait pas de qualités particulières de présentation et ce furent donc ses seuls propos qui furent évalués. Le « spectacle » ne fut pas récompensé. En cas d'excès, la subjectivité des membres d'un jury peut conduire à pénaliser des candidats qui veulent mettre leurs charmes un peu trop en avant.

Pour réussir

La séduction sera contre-productive si vous l'accompagnez d'une faute de goût. Tact et mesure sont vivement conseillés.

La candidate élégante

Témoignage

Cette candidate à un poste d'aide-éducatrice, âgée d'une vingtaine d'années a produit une première impression très positive lors de son entretien de recrutement. Elle était habillée simplement mais avec bon goût. Il apparaissait nettement qu'elle s'était maquillée avec beaucoup de soin, tout en restant parfaitement naturelle. Elle fit preuve d'une réelle politesse en saluant le jury et sa prise de parole fut précédée d'un charmant sourire un peu crispé, lié à la situation. L'entretien s'engageait bien.

Commentaires

Contrairement à la situation précédente, cette candidate très belle au demeurant, avait su affirmer sa féminité, simplement pour « se sentir bien dans sa peau ». Elle avait su faire jouer ses atouts naturels sans jamais les mettre en avant, ce qui lui avait permis d'être très convaincante en exposant sa motivation.

Elle avait simplement respecté et fait valoir sa personnalité.

Pour réussir

Savoir se mettre en valeur (en évitant l'ostentation) est un droit et même un devoir vis-à-vis de soi-même. En effet, il faut se sentir bien dans son corps et dans sa tête pour pouvoir affirmer sa personnalité. Présentez-vous au mieux de vous-même. Vérifiez-le dans votre miroir.

Le chapeau de cow-boy

Témoignage

À l'issue du repas, la cafétéria était fréquentée par de nombreux candidats. Quelques membres de jury se mêlaient à eux. La grande majorité des étudiants n'attirait pas particulièrement l'attention, jusqu'à ce qu'émerge un chapeau de cow-boy porté par un grand gaillard. Le pantalon évoquait également le Far West, mais sans les bottes car il faisait plutôt chaud. L'individu paraissait particulièrement extraverti pour ne pas dire « m'as-tu-vu ? ».

Environ deux heures après, le chapeau sur la tête, il pénétra dans la salle où devait se dérouler son entretien. Il s'assit, demanda si on possédait son dossier, puis, d'un grand geste quasi théâtral, il déposa le chapeau sur la table.

Commentaires

Pour un candidat à un poste de professeur, il s'agissait d'un choix réellement discutable qui ne fut guère apprécié.

Tout particulièrement lors d'un entretien de recrutement, il est préférable, nous l'avons vu, de respecter les règles du bon goût et d'avoir un comportement correspondant à celui que l'on attend d'un professionnel. Je vais vous donner un autre exemple de choix vestimentaire inadéquat et d'attitude déplacée. J'ai connu un enseignant qui s'était habillé en mousquetaire pour se rendre dans son établissement scolaire. Résultat : cela s'est traduit par plusieurs appels de parents inquiets auprès de l'inspection académique. J'ai été contraint d'intervenir.

Si l'on souhaite se faire remarquer, il est hautement recommandé que ce soit par l'expression de ses qualités personnelles, de ses connaissances et de son potentiel.

Pour réussir

Je le répète, ayez la présentation et les comportements de l'emploi. N'en faites pas trop et proscrivez absolument la désinvolture.

La première impression produite sur le jury est très importante. L'habillement, le comportement, la façon de se présenter et de s'asseoir, le respect de règles de politesse vont déjà influencer favorablement ou

défavorablement le jury. Certes, il sera le plus souvent possible de modifier une première impression négative mais il est bien sûr préférable de commencer positivement.

Quelques conseils pour se présenter

L'expérience montre qu'il est loin d'être inutile de dispenser quelques conseils à ce sujet.

Le tout premier porte sur la propreté des vêtements et le respect d'une hygiène corporelle élémentaire. Quelle que soit la situation d'entretien, on ne vous pardonnera pas d'avoir négligé votre toilette et de dégager une odeur désagréable. Inversement, dans le même ordre d'idées, une dose massive de parfum quel qu'en soit le prix se révélera très inconfortable. J'ai rencontré plusieurs situations où ces conseils élémentaires n'avaient pas été appliqués, ce qui avait conduit les examinateurs à maintenir une distance certaine avec les candidats.

Plaçons-nous maintenant dans l'antichambre ou le couloir dans lequel vous attendez. Il convient de ne pas pénétrer dans la salle d'entretien avant d'y avoir été expressément invité. L'étape suivante consiste à dire bonjour sous la forme : « Bonjour madame », « Bonjour monsieur », « Bonjour mesdames, bonjour messieurs » et surtout pas « Salut (les copains) » ; ni inversement, « Je suis ravi de faire votre connaissance » (l'initiative appartient aux recruteurs ou aux examinateurs). Vous pouvez accompagner d'un sourire la formule utilisée si vous n'êtes pas trop crispé. La poignée de mains ne sera de mise que si vos interlocuteurs vous y invitent. N'indiquez votre identité que si on vous le demande. Enfin, avant de vous asseoir et de débiter calmement les dossiers que vous aurez soigneusement ordonnés, on doit vous l'avoir proposé.

Vous en êtes maintenant à la dernière phase avant que l'entretien ne commence.

Maîtrisez votre respiration. Les exercices préparatoires effectués peuvent vous apporter une aide précieuse juste avant d'aborder l'entretien.

Asseyez-vous confortablement, le dos calé au dossier de votre siège (ne pas vous asseoir à l'avant de la chaise ce qui traduirait un manque d'assurance et pourrait menacer votre équilibre).

Vos pieds seront bien à plat sur le sol, juste devant les pieds de votre chaise (ils ne devront pas être, même partiellement, sous la chaise (signe

de mise en retrait et de crispation) ni trop en avant (ce qui traduirait une attitude trop décontractée).

Vos jambes seront légèrement écartées.

Vos mains seront posées sur la table en signe d'ouverture, mais pas vos coudes.

Vous devez vous tenir droit, sans raideur.

Ne vous grattez pas la tête, ne sucez pas votre stylo, évitez tout ce qui peut trahir votre stress. Ne croisez pas non plus les bras, c'est un signe de fermeture. Proscrivez absolument toute décontraction du style un pied posé sur le genou. Ensuite, répondez aux demandes du jury, en commençant votre exposé ou en écoutant attentivement la première question avant d'y répondre. N'oubliez pas de regarder chacun de vos interlocuteurs.

Entrer dans une salle se prépare, y compris au niveau de la démarche. Je vous recommande d'effectuer plusieurs répétitions, car il s'agit de la première impression que vous allez produire.

Je terminerai en déconseillant très vivement la prise d'alcool ou de toute drogue avant un entretien. Il convient d'afficher une maîtrise de soi qui doit être engageante (c'est le cas de le dire tout particulièrement pour un entretien d'embauche). Il ne s'agit donc pas de vous présenter en titubant, en dégageant une odeur qui vous trahirait, en vous montrant volubile à l'excès ou encore passablement dans les nuages, voire au nirvana. Si vous suivez un traitement médical, bien entendu poursuivez-le, mais n'innovez pas, car il est difficile de prévoir les effets d'un médicament auquel vous ne seriez pas habitué.

P.-S. : Même si vous êtes croyant, ce n'est ni le moment, ni le lieu de faire un signe de croix.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Choisissez avec beaucoup de soin les habits que vous revêtirez pour vos entretiens (ne vous fiez pas aux seuls avis, même bien intentionnés, de vos amis et personnes de votre entourage).
- Imaginez quels vêtements vous porteriez pour vous rendre à votre futur travail.
- Vérifiez que ces vêtements sont en accord avec l'image de l'entreprise, de l'administration ou de l'école que vous souhaitez intégrer.
- Avant l'entretien, portez ces vêtements lors d'une situation de la vie courante. Vous devez vous sentir parfaitement à l'aise pour vous déplacer et pour parler.
- Répétez comment vous vous comporterez au tout début de l'entretien : ouvrir la porte, dire bonjour, marcher jusqu'à un siège, vous asseoir confortablement, éventuellement déposer vos documents, vous sentir à l'aise et vous préparer à être à l'écoute de la première question.
- Hygiène corporelle et respect des règles de politesse sont requis dans toutes les situations.
- Pratiquez des exercices respiratoires pour apprendre à gérer votre stress.
- Rappelez-vous, soyez séduisant mais pas séducteur.

***« Ce soir, ce candidat s'endort du sommeil du juste.
Cette candidate est sereine.
Demain, ils passent un entretien. Ils sont préparés et motivés.
Ils sont décidés à gagner, quels que soient les autres candidats. »***

L'AUTEUR

DEUXIÈME PARTIE

PENDANT L'ENTRETIEN : LES CANDIDATS

Chapitre 1

Les manifestations du stress chez les candidats

Parmi les différentes difficultés rencontrées par les candidats, le stress justifie une étude prioritaire.

Le candidat qui perd tous ses moyens

Témoignage

« Je suis un garçon extrêmement brillant. La preuve : j'ai été reçu premier à plusieurs écrits de concours, dont celui de Normale sup. Malheureusement, je n'obtiens d'excellentes notes qu'à l'écrit. Physiquement, je serais plutôt un gros nounours pataud, très sympathique. Mais le plus souvent, quand je dois m'exprimer, je me sens extrêmement mal à l'aise. Je suis affecté par de nombreux mouvements involontaires qui me renvoient au mieux, une indulgence compréhensive de la part de mes interlocuteurs, au pire des sourires moqueurs. Ma grande taille ne m'aide pas. Tant que les questions portent sur des points techniques, j'arrive encore à m'en sortir, mais si je dois quitter le registre de l'exposé et entrer en communication avec des interlocuteurs, c'est la panique. Même ma petite

amie avoue ne pas oser “me sortir”, tellement mes difficultés pour communiquer avec d'autres personnes sont visibles.

Pourtant... Mais si, je communique !

Puisque je réponds aux questions qui me sont posées ; quand elles ont du sens, quand elles se rapportent à mes connaissances. Mais, il est vrai que j'arbore une moue que l'on qualifie de rébarbative quand on me pose des questions aberrantes dont je ne vois pas l'utilité. On m'a même dit que je prenais un air distant, ennuyé, et que je donnais l'impression d'avoir envie de m'en aller si par exemple on me demandait comment j'occupais mes loisirs. Pourtant, je n'ai manifesté cette intention qu'une seule fois.

Que leur importe cela ! »

Commentaires

Au mieux, ce candidat n'était capable d'échanger que sur ses sujets de prédilection, au demeurant déconnectés d'une relation sociale. Pire, même dans ce cas, il préférerait exposer « comme à l'écrit », si possible sans être interrompu.

Ses échecs cumulés dont il n'avait pas identifié la cause l'ont conduit à approfondir sa réflexion sur lui-même. Il a consulté, notamment des personnes de son entourage. La compréhension de la différence entre exposé de connaissances techniques et exigences d'une communication véritable a constitué une première étape. Ce n'est qu'ensuite qu'il a commencé à intégrer les propos de ses interlocuteurs et à y réagir. Il a alors compris que le travail en équipe suppose pour un dirigeant, de prendre en compte des préoccupations qui lui sont *a priori* étrangères. L'humour et la capacité de distancier sont apparus et lui ont permis d'organiser un système de réponses appropriées aux diverses exigences des entretiens à son niveau.

Il a fini par obtenir un emploi correspondant à ses compétences.

Pour réussir

Communiquer, c'est intégrer les propos de vos interlocuteurs et adapter en conséquence la suite de votre intervention.

La peur panique : même pas tous les cinq ans

Témoignage

« Ça y est. Ça va recommencer. Il y en a encore un qui va venir dans ma classe pour m'inspecter et ça va faire comme la dernière fois, je vais être incapable de travailler devant lui. Il va entrer. Je ne sais même pas si je vais pouvoir articuler « bonjour » en lui serrant la main. Je vais être toute rouge. Pourtant, tout en tremblant, il va bien falloir que je lui explique que vraiment je ne peux pas, que je n'ai jamais pu travailler devant quelqu'un qui me regarde. »

Commentaires

Nouvellement arrivé dans le département de l'Indre-et-Loire, je me souviens du désarroi de cette personne que je rencontrai pour la première fois. Sa panique était telle que je n'ai pas voulu poursuivre ma visite et que je lui ai indiqué que je reviendrai une autre fois. Je suis allé m'entretenir avec sa directrice qui me l'a présentée comme une enseignante très consciencieuse, très appréciée des enfants et des parents d'élèves. Mais, elle rencontrait un important problème de confiance en elle, aggravé par le statut de l'inspecteur, perçu comme étant venu la « juger ». Les années suivantes, je l'ai rencontrée à plusieurs reprises et je l'ai soutenue à chaque fois que j'en ai eu l'occasion. Avec d'autres aides j'imagine, elle a effectué un tel travail sur elle-même qu'elle a réussi au deuxième essai, à passer avec succès un entretien pour devenir directrice d'école, face à un jury de trois personnes.

Pour réussir

Pour développer votre confiance en vous, commencez par parler avec des personnes qui ne vous impressionnent pas ou très peu, puis avec d'autres un peu plus intimidantes.

Dans certains cas, une aide extérieure voire une thérapie comportementale s'avérera nécessaire. Ne voyez aucune honte à cela. Pas plus que si vous deviez soigner votre foie ou votre estomac.

Face à la hiérarchie

Témoignage

« Je suis très appréciée par mes collègues et je possède une expérience professionnelle reconnue. Elle me permet de jouer un rôle de conseillère dans mon secteur. Aujourd'hui, je passe un examen interne. Je ne connais pas les membres de mon jury mais ils exercent la même profession que mon supérieur hiérarchique que je rencontre tous les jours et avec lequel je suis très à l'aise. Aujourd'hui, je dois défendre un dossier que j'ai préparé, que je maîtrise bien intellectuellement, ce qui ne devrait me poser aucune difficulté. Mais voilà ! J'ai changé de statut : de conseillère, je suis devenue simple candidate. Je bafouille. Je me sens lamentable. Je m'excuse. Je perds le fil de ma pensée. Je reprends. Pourtant les membres du jury essaient de me mettre à l'aise et même de m'aider, mais j'ai l'impression que c'est une autre qui parle... »

Commentaires

Quelque temps plus tard, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec cette candidate. Elle a tout d'abord été extrêmement gênée de reconnaître un membre de son jury. Puis, remise en confiance, elle m'a avoué qu'elle ne s'attendait absolument pas à une telle contre-performance et qu'elle avait été comme paralysée face à un jury dans une situation différente de celles qu'elle vivait habituellement professionnellement : cette fois-ci, elle n'était plus conseillère et elle avait une obligation déstabilisante : réussir cet examen en ayant en face d'elle des personnes d'un statut supérieur.

Pour réussir

Que vous le connaissiez ou non, n'oubliez pas qu'un supérieur hiérarchique occupe une situation professionnelle, fonctionnelle, qui n'a rien à voir avec votre propre valeur.

Perdre l'usage de la parole

Témoignage

À peine avait-elle rappelé le titre du dossier qu'elle allait présenter, qu'elle s'arrêta, soupira profondément avant de dire : « Excusez-moi, mais je ne peux pas continuer ». Le jury lui a rappelé que l'entretien durait trois quarts d'heure et qu'elle disposait donc de tout le temps nécessaire pour se reprendre. Elle refit un essai, puis déclara en larmes qu'elle désirait absolument arrêter, que ça n'était pas possible, qu'elle ne pouvait pas continuer. Un membre du jury décida de jouer « le rôle de la maman », en tentant d'établir la communication avec elle. Après deux minutes, elle put enfin commencer et poursuivre son exposé, remise en confiance.

Commentaires

Cette candidate, qui se présentait à un concours de recrutement de professeurs, rencontrait à la fois un problème d'enjeu personnel, de confiance en elle et un manque de préparation à l'entretien. Elle reçut une forte aide salvatrice. J'ignore si elle fut reçue à ce concours qui comportait d'autres épreuves. Toutefois, avec d'autres jurys, elle aurait effectivement quitté la salle. D'ailleurs, la question se pose de savoir jusqu'où l'on peut ou doit « sauver un candidat en péril ». Est-ce lui apporter une aide ponctuelle bénéfique ou le laisser s'engager dans une voie dans laquelle il échouera ultérieurement, après s'être illusionné ? Réponse au cas par cas.

Pour réussir

Soyez certain de la validité de votre choix professionnel.

L'enjeu qui paralyse

Témoignage

« De mon résultat à l'oral du CAPES dépendra mon avenir professionnel, voire mon avenir tout court. Si je réussis, tout est gagné, la vie est belle. Si j'échoue, c'est la catastrophe, tout est noir. Je ne me donne aucune alternative.

La veille de l'examen je n'ai quasiment pas dormi de la nuit. Dès l'entrée dans la salle de préparation, à la lecture du sujet, je suis prise de

tremblements presque convulsifs, de la tête aux pieds. J'ai les mâchoires qui claquent. J'ai énormément de mal à écrire. Dans cet état de confusion, mon exposé et les tentatives de réponses aux quelques questions qui m'ont été posées furent vécues comme un enfer. Mon émotion était d'autant plus grande que j'étais parfaitement consciente de tenter désespérément de m'exprimer sans y parvenir. Ma prestation fut lamentable. Le pire étant que le sujet portait sur mon auteur préféré, Brecht, que j'adorais et que je connaissais à fond. »

Commentaires

Il est très important de préciser qu'il s'avère positif de se représenter tous les avantages d'une réussite, à condition que l'échec ne soit pas perçu comme une catastrophe. La maîtrise des enjeux suppose que la peur de l'échec ne l'emporte pas sur la volonté de réussite. Cette candidate aborde l'avenir avec une terrible anxiété. Pour elle c'est tout ou rien. Elle donne à ses examinateurs le pouvoir de décider de sa vie au-delà de la simple réussite à un concours.

Pour réussir

Maîtriser ses enjeux c'est savoir que l'échec existe, mais que l'on trouvera toujours une solution pour y remédier : persévérer après en avoir analysé les causes ou changer d'orientation.

Ces exemples montrent qu'il est possible de perdre presque tous ses moyens face à un évaluateur, un jury, un recruteur. À toute personne qui détient sur vous un pouvoir de décision. Que cela peut aller jusqu'à l'incapacité quasi complète de s'exprimer. Jusqu'à perdre l'usage de sa propre langue. Ils mettent en valeur l'intérêt de se confronter à chaque occasion dans la vie courante, à des personnes possédant un statut social ou professionnel supérieur au sien, ce qui, il faut s'en convaincre (je le répète), n'a strictement rien à voir avec la valeur personnelle de chacun.

Les autres

Témoignage

« Après m'être acquittée des différentes tâches domestiques, mes moyens ne me permettant pas d'avoir une femme de ménage, je consacrais le reste de mon temps disponible à préparer un concours de recrutement. Curieusement, alors que je pensais avoir tout préparé et assuré l'intendance, mes enfants trouvaient toujours un besoin qu'il fallait satisfaire dans l'instant. Avec quatre enfants cela relevait du cauchemar. D'autant plus que dans ce registre, mon mari était mon cinquième enfant. Si j'étais reçue, je devais suivre une année de formation à Paris. Pour moi l'organisation relevait du possible. Pour eux, c'était une hantise. Bien entendu, tout cela relevait du non-dit. Je ne me souviens plus exactement du prétexte qui ne me permit pas d'aller la veille à Paris pour être sur le lieu de l'examen le lendemain matin. Je dus donc prendre le premier train. Heureusement, la ville de Tours est bien desservie et je pus être dans la salle des examens, exténuée, mais à l'heure dite. »

Commentaires

Elle ne put réussir ce concours, alors que sa valeur personnelle le lui aurait indiscutablement permis. Mais, comment se préparer efficacement et conserver sa confiance en soi dans ce contexte ?

La parité sera difficile à établir dans les postes à responsabilité.

Pour réussir

Au sein de votre famille, tentez de négocier l'acceptation de vos priorités et le respect par chacun des conditions nécessaires à votre réussite.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Réfléchir aux exigences d'une communication véritable qui suppose notamment écoute et intégration des préoccupations des interlocuteurs.
- Utiliser les situations de la vie courante et du milieu professionnel pour s'habituer à prendre la parole, en relativisant le statut hiérarchique de certaines personnes ; la confiance s'ensuivra.
- Dédramatiser jurys et recruteurs avant un entretien.
- Se donner de bonnes conditions de préparation, si besoin en faisant respecter vos droits par votre entourage
- Revoir les contenus du programme du chapitre 9 de la deuxième partie.

Chapitre 2

Les moyens de s'en sortir

Certains sont anecdotiques, d'autres très sérieux et de bon conseil, d'autres encore à proscrire catégoriquement.

Acquérir la confiance en soi

Dans les situations décrites précédemment, le facteur qui déclenche le stress et la perte de capacités que pourtant l'on possède tient à l'insuffisance de confiance en soi, dans une situation peu familière où l'on se sent inférieur ou différent de ses interlocuteurs. Ce manque de confiance en soi est souvent aggravé par l'attribution d'une importance démesurée à l'enjeu. De motivant, celui-ci devient source de blocage.

Pour ne pas se dire : « Je n'y arriverai jamais », la mise en confiance par son entourage proche, ainsi que dans son contexte professionnel ou scolaire, constituera un atout important. Dans certains cas, plus difficiles, une aide psychologique pourra contribuer fortement à surmonter les difficultés. Celles-ci sont d'autant plus importantes que le candidat donne à des personnes en fonction de leur statut, une importance telle, que ce n'est même pas la peine qu'il essaie, il est condamné à l'échec. Pourtant, certains ont trouvé une parade.

Un moyen comme un autre : la candidate au stade anal

Témoignage

Assise sur son siège dans le petit couloir qui sert de salle d'attente, Véronique se mobilise sur la recette qui va lui permettre d'évacuer son stress. Cela a déjà fonctionné plusieurs fois. C'est très simple et à la portée de tout un chacun. Il lui suffit d'imaginer les membres du jury assis sur les toilettes, souffrant d'une grave constipation. Et de grimacer ! Cela lui a toujours réussi. Face à ce nouveau jury, elle constate que cette représentation est susceptible d'expliquer la crispation actuelle de leur visage lorsqu'ils lui posent la première question. Bien entendu, ce type de situation pour inexprimé qu'il soit, ne saurait perdurer, au risque de conduire la candidate à se fixer sur des considérations pouvant apparaître très éloignées des préoccupations du jury. Il va être très rapidement opportun d'esquisser un sourire susceptible de décrisper la situation, afin d'engager une réflexion portant sur la question posée.

Commentaires

Si vous n'avez pas la même imagination que cette candidate, vous pourrez peut-être imaginer que vos jurys portent des caleçons à fleurs ou que leur cravate et leur chemise sont maculées des taches du chocolat des profiteroles qu'ils ont mangées au déjeuner. Toute image mentale à laquelle vous pourrez faire appel pour ramener jurys et recruteurs à leur juste condition humaine pourra vous être d'un grand secours, surtout avant de commencer à prendre la parole. À condition bien entendu, que vous n'en fassiez pas une fixation.

Pour réussir

Imaginez vos interlocuteurs dans une situation familière, par exemple partageant dans la bonne humeur un repas avec vous...

Avec un petit échauffement intellectuel

Dans l'attente de l'épreuve, j'ai souvent vu des rangées de candidats assis sur leur chaise ne disant pas un mot, la tête baissée. S'ils se concentrent, s'ils communiquent déjà avec un jury imaginaire, c'est très bien. Mais trop souvent, lors de cette phase, beaucoup se laissent gagner par l'appréhension. En réalité, que penseriez-vous d'un chanteur qui n'ait pas chauffé sa voix avant d'intervenir ? Il est évident qu'il pourrait avoir des difficultés, notamment pour que les premières notes soient justes. Alors pourquoi ne pas commencer à échanger avec les autres candidats – surtout si vous les connaissez –, à exprimer votre point de vue sur un aspect de votre projet, tout en vous plaçant déjà en situation d'écoute.

Pour réussir

Lors de l'attente, préparez vos neurones à la communication que l'on attend de vous.

En aucun cas : le sacrifice de maman

Témoignage

« Étant convoqué pour une durée d'une semaine afin de présider des épreuves d'équitation à Saumur, je logeais dans un petit hôtel de centre-ville où certains candidats occupaient également une chambre. Ayant appris quelles étaient mes fonctions, la mère de l'une des candidates qui avait accompagné sa fille m'aborda très aguichante. Elle devint insistante, puis implorante, s'avouant prête à tous les sacrifices pour que sa fille réussisse son examen, même à celui de partager ma propre chambre !!! »

Commentaires

Mères excessives, laissez-les réussir seuls.

Je concède que la situation évoquée précédemment renvoie à un cas extrême. En revanche, les mères qui accompagnent leur enfant candidat jusqu'à la porte de la salle d'entretien ne constituent pas des exceptions rarissimes. Certes, de bonnes conditions affectives constituent un élément facilitateur. En revanche, trop de sollicitude peut conduire à limiter

l'autonomie et l'intériorisation nécessaire à un candidat pour bien se préparer.

La confiance en vous ne vous sera pas donnée par les autres. Vous seul pourrez l'acquérir par le sérieux de votre préparation.

Pour réussir

Comptez avant tout sur vous-même, sans vous laisser envahir, même par les personnes les mieux intentionnées.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Développez en toutes situations, votre aptitude à une véritable communication.
- Cernez bien vos enjeux et renforcez votre motivation, après avoir vérifié que vous adhérez véritablement à votre projet.
- Écrivez les différents moyens qui vont vous permettre de développer votre confiance en vous.
- Imaginez un moyen ou une image mentale qui va vous permettre de dédramatiser les personnes de votre jury ou vos recruteurs.
- Avant un entretien, prévoyez un temps suffisant pour vous recentrer sur vous-même, afin de rentrer dans la salle en pleine possession de vos moyens intellectuels.
- Avant de pénétrer dans la salle, au lieu de « faire une fixation » sur les difficultés de la situation d'entretien, revoyez les arguments que vous allez développer. Votre cerveau sera prêt à réagir quand on vous donnera la parole.

Chapitre 3

Des lacunes dans les connaissances

Dans certains domaines de connaissances, des lacunes vous conduiront systématiquement à l'échec. Après avoir présenté et commenté trois situations illustrant des insuffisances qui n'ont pas été pardonnées, je vous proposerai un détour par la Grande-Bretagne, pays choisi par de nombreux étudiants et personnes à la recherche d'emploi.

Diplômes et entreprises

Témoignage

« Je viens de terminer ma licence d'allemand après avoir obtenu celle d'anglais. Ne connaissant rien du monde de l'entreprise, je me présente pour l'embauche d'une secrétaire de direction trilingue. Je suis persuadée que mes connaissances linguistiques et mon vif désir de travailler me permettront d'obtenir ce poste. Au cours de l'entretien, je suis tout particulièrement testée sur mes motivations réelles par rapport à cet emploi précis, à tout ce qu'il suppose de connaissances de son environnement, à tout ce qu'il implique comme qualités personnelles d'abord,

professionnelles ensuite. Je défends bien sûr mes compétences linguistiques. Je mets en avant mon enthousiasme qui me portera à faire tous les stages nécessaires... Je sors avec l'impression que je suis passée à côté de quelque chose, mais sans plus. »

La lettre arrive : candidature non retenue pour « défaut de maturité ».

Commentaires

À 20 ans, révoltée, je crie tout d'abord à l'injustice. Puis, je comprends peu à peu qu'en omettant de me renseigner sur le monde de l'entreprise, j'ai négligé tous les aspects auxquels sont sensibles les recruteurs, en particulier les aspects relationnels et les impératifs incontournables liés à l'emploi. Une secrétaire de direction c'est d'abord une collaboratrice rapprochée du chef d'entreprise dont il exige la parfaite fiabilité, sur laquelle il doit pouvoir toujours compter et qui, elle aussi, s'inscrit pleinement dans le fonctionnement de l'entreprise.

Analyse de la candidate.

Pour réussir

Se renseigner avec précision sur l'entreprise ou l'administration et le type de poste sollicité.

Le scientifique approximatif : le concept d'écosystème

Témoignage

« Comment est-ce que vous définiriez un écosystème ?

- Oui, euh..., c'est un milieu dans lequel il y a des interactions.
- Certainement. Est-ce que vous pourriez préciser ?
- Ben, ... c'est par exemple pour se nourrir. C'est quand de gros animaux mangent des plus petits. Par exemple quand le chat mange une souris... qui a mangé du fromage...

Silence...

- Dans l'exemple que vous donnez, de quel écosystème s'agit-il ?
- Non, ce n'est pas un bon exemple... Un vrai écosystème c'est par exemple dans une mare, quand une grenouille mange des insectes.
- Pourriez-vous nous apporter d'autres précisions sur un écosystème ?

- Oui. On peut dire aussi que les insectes sont mangés par des grenouilles et que les grenouilles vont être mangées par... d'autres animaux.
- Ce que vous décrivez là, c'est une chaîne alimentaire. Tout à l'heure, vous nous avez parlé d'interaction, est-ce que vous pourriez développer ?
- Oui, un écosystème, c'est un ensemble d'interactions, par exemple avec des plantes.
- Est-ce un milieu en équilibre ?
- Oui, bien sûr, parce que ça se régule (*Silence. Regards inquiets vers le jury*). »

Commentaires

L'entretien s'est poursuivi dans la même tonalité. Le lecteur n'a pas manqué d'observer que le concept d'écosystème n'était absolument pas maîtrisé par le candidat. Pourtant, il serait appelé à l'expliquer à ses éventuels futurs élèves. On remarquera également le caractère limité des exemples donnés et la pauvreté de l'expression, l'impossibilité d'organiser son propos, de communiquer. La maîtrise de la langue est impérative quand on doit s'adresser à un public quel qu'il soit.

Cet exemple fait donc apparaître deux domaines de connaissance qu'il convient de maîtriser : les concepts de base d'une discipline et la maîtrise de la langue.

Maîtriser un concept signifie que l'on est capable de le définir simplement mais avec précision, puis de l'illustrer par des exemples et éventuellement de le compléter à la demande des interlocuteurs. Il ne s'agit donc pas de donner une simple définition mais de savoir expliciter une notion complexe avec des approches différentes.

Maîtriser la langue, c'est non seulement s'exprimer correctement, posséder un vocabulaire précis, mais aussi mettre la langue au service de la pensée pour développer une idée, argumenter, communiquer en montrant par la pertinence de ses réponses que l'on a été à l'écoute des questions.

Pour réussir

S'entraîner à expliquer avec clarté les principales notions d'un programme, en étant capable de les illustrer par des exemples.

La culture locale : une bibliothécaire sans cheval d'orgueil

Témoignage et commentaires

En Bretagne, une candidate pour un poste de bibliothécaire n'a pas été retenue parce qu'elle ne connaissait pas *Le cheval d'orgueil* de Pierre Jakez-Hélias. Pourtant l'entretien s'était déroulé jusqu'ici dans de bonnes conditions. Mais le jury a estimé qu'une personne appelée à informer et conseiller le public se devait de posséder un minimum de culture littéraire locale.

Pour réussir

Enrichissez votre culture générale, surtout, dans certains cas, quand elle est liée au contexte local ou à un domaine particulier.

Les exemples qui précèdent montrent qu'un candidat doit posséder des connaissances dans plusieurs domaines. Tout d'abord une information précise et bien assimilée portant sur l'entreprise ou l'administration dans laquelle il souhaite être recruté. Ensuite, en liaison avec ce qui précède, la maîtrise de concepts de base. Enfin, un minimum de culture générale, surtout celle liée à la profession recherchée.

Les pratiques chez nos voisins britanniques

Témoignage

Le membre d'un jury qui recrute les candidats souhaitant enseigner dans une commission scolaire déplore qu'un nombre très important d'entre eux, ne connaisse pas ou ne se réfère pas au curriculum de cette commission pour illustrer leurs propos. Ce programme est pourtant très précis et doit être connu de tous. Cette lacune est encore plus importante pour des personnes prétendant accéder à un poste d'encadrement ou de formation de personnel.

Commentaires

De façon générale, au Royaume-Uni, les aspects formels sont davantage pris en compte. Ainsi, veille-t-on à une parfaite équité entre les candidats au niveau du temps consacré à chaque domaine sur lequel ils sont interrogés, tout comme à la durée totale de l'épreuve, à la difficulté des questions posées et à leur bonne compréhension. Chaque président de jury considère qu'il doit aider autant que possible les candidats à dépasser le stress compréhensible du début de l'entretien (surtout pour ceux qui n'ont pas d'expérience dans ce domaine), afin d'exprimer pleinement le bien-fondé de leur candidature. En revanche, ils n'admettent pas que l'on méconnaisse l'organisation de l'établissement, les conditions d'exercice et les connaissances nécessaires pour l'intégrer. La confiance en soi est appréciée et s'avère discriminante, associée à la pertinence de l'argumentation.

Pour ceux qui postuleraient en Grande-Bretagne, je précise que les questions « politiquement correct » sont très encadrées. On n'admet aucune discrimination portant sur le sexe, la race ou la religion.

Pour réussir

Quel que soit le pays choisi, il vous faudra faire état de vos connaissances, tenir compte des différences culturelles, tout en faisant preuve de réflexion et de confiance en vous.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Si vous allez passer un entretien de recrutement, faites la liste des connaissances qu'il est indispensable d'acquérir : place dans l'économie du secteur d'activité de l'entreprise, connaissance de l'entreprise elle-même, de la catégorie de postes présentés et de la spécificité du poste lui-même.
- Dans le cas d'un concours administratif, faites la liste des connaissances requises portant sur les missions du ministère ou du secteur public, les obligations et ce que l'on attend d'un fonctionnaire d'État ou territorial, en relation avec le service mais aussi le poste pour lequel vous concourez. Pour certains postes à responsabilité, pensez à connaître le contexte national et international.
- Entraînez-vous à exposer les points ci-dessus vous concernant, en étant attentif à la qualité de la langue utilisée. Il est normal de ne pas y parvenir d'entrée de jeu. Éventuellement, complétez vos connaissances grammaticales et lexicales (surtout dans le domaine qui vous concerne pour votre futur entretien).
- Interrogez-vous sur les questions que l'on pourrait vous poser relatives au domaine spécifique qui vous concerne.

Chapitre 4

La maîtrise de la langue

Témoignage et commentaires

Je n'ai jamais vu l'intérêt d'illustrer les manquements dans ce domaine. Aussi, ne citerai-je qu'un seul exemple, plutôt comique, même s'il devait être inconfortable. Lors d'un entretien, une candidate s'est enflammée en m'affirmant que « les Mexicains portent un brasero sur la tête »... Sans commentaires !

Pour réussir

La maîtrise de la langue est toujours considérée comme essentielle, quel que soit le poste sollicité.

Bien entendu, le niveau d'exigence variera considérablement en fonction de l'emploi recherché. Pour des postes d'encadrement, la langue devra être parfaitement correcte et exprimer précisément la pensée, en étant suffisamment riche pour nuancer le propos.

Cependant, toutes les personnes chargées de recrutement, y compris les chefs de petites entreprises ou les artisans exigent de leurs futurs employés qu'ils sachent s'exprimer correctement. Ils seront en effet amenés à donner des explications à la clientèle mais aussi à comprendre les directives ou les demandes qu'ils recevront. Au cours des entretiens, proscrire le langage familier (en allant plus loin, pas de verlan, ni d'argot). Je rappelle que trop souvent on a pu remarquer que pour de nombreux jeunes, la difficulté n'est pas tant de s'exprimer que d'adopter un registre de langue convenable, tout en conservant son naturel.

Quel que soit le cas, il s'agit de parler normalement, sans emphase, sans être pédant, surtout sans faire appel à des concepts que l'on maîtrise mal. Ce n'est pas un exercice de style. Il ne s'agit pas d'être exceptionnellement brillant, mais de communiquer pour faire état de sa motivation et de ses atouts en fonction du type d'entretien.

L'époque n'est plus où des emplois chers à Gainsbourg ne nécessitaient que de faire « des p'tits trous, des p'tits trous, toujours des p'tits trous... ».

Pour réussir

On vous demandera toujours de comprendre et de vous faire comprendre par votre interlocuteur, avec simplicité, sans vulgarité ni pédantisme, en utilisant un registre de langue adapté.

Selon le type d'entretien

Quelques suggestions pour utiliser un registre de langue adapté :

Est-ce que vous pourriez me répéter la question ?

Pourriez-vous me répéter votre question, je ne suis pas certain de l'avoir bien comprise ?

Auriez-vous l'obligeance de reformuler votre question, afin que je sois certain de bien en définir la portée (de bien en cerner les limites) ?

Je peux vous poser une question ? (incorrect car langue familière)

Est-ce que je peux vous poser une question ?

Puis-je vous poser une question ?

Est-ce que je pourrais vous poser une question ?
Me permettriez-vous de vous poser une question ?

Je sais pas (incorrect car langue familière).

Je ne sais pas.

Je ne suis malheureusement pas en mesure de répondre à cette question.

Je dois vous avouer mon ignorance en ce domaine mais je ne manquerai pas de m'en informer ultérieurement.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Faites le point sur votre degré de maîtrise de la langue, vos lacunes et vos éventuels défauts, vos tics langagiers.
- Si nécessaire, reprenez des études générales (cours du CNED ou autre).
- Maîtrisez différents registres de langue en vous entraînant avec des interlocuteurs variés (langue courante, langue soutenue, langage technique).
- Entraînez-vous à traiter des thèmes variés avec vos interlocuteurs.
- Préparez les formules de politesse que vous utiliserez pour dire bonjour, au revoir, demander de répéter ou de reformuler une question, avouer que vous ne savez pas, faire part d'un doute, poser une question, remercier...

Chapitre 5

Quelques autres facteurs d'échec

Quelques cas plutôt singuliers qui n'ont aucune prétention à devenir des modèles.

Le candidat qui est toujours d'accord

Témoignage

« Suite au départ en retraite d'un de mes conseillers, je devais effectuer le recrutement de la personne appelée à lui succéder. Sympathique, avenant, poli, ce candidat montra au cours de l'entretien un souci un peu trop affirmé du consensus. À chaque fois que j'évoquais une mission qui lui serait confiée, il opinait sans vraiment poser de questions. J'étendis le champ des investigations, l'élargissant à dessein aux tâches les plus délicates qui seraient susceptibles de lui être confiées. Il acceptait toutes les missions, assurant qu'il se montrerait à la hauteur. »

Commentaires

En me tenant à son discours, j'aurais pu recruter un collaborateur très disponible. Cependant, il était apparu qu'il sollicitait principalement un poste géographiquement proche de son domicile. De plus l'absence de communication véritable m'interpella sur sa personnalité. Je contactai ses précédents employeurs qui me confirmèrent que cette personne disait toujours oui, mais était experte à se limiter aux seules tâches qui lui plaisaient, quitte à se délester sur ses autres collègues de celles qui lui paraissaient ardues ou trop longues à exécuter.

Il est souvent difficile et préjudiciable de masquer sa personnalité.

Pour réussir

Le suivisme est pénalisé. On attend d'un proche collaborateur qu'il fasse preuve d'initiative, qu'il fasse des suggestions et qu'il soit capable d'attirer l'attention sur des erreurs d'appréciation ou des dérives possibles.

Jouer le jeu : une petite mairie**Témoignage**

Une candidate indique qu'elle vient d'une entreprise privée dans laquelle elle est épuisée par un rythme de travail insoutenable. Elle souhaite maintenant travailler dans une petite mairie, parce que là au moins, « ça va être cool » et elle n'aura pas toujours quelqu'un sur le dos. Elle termine en précisant que c'est là qu'elle aimerait terminer sa carrière.

Stupéfaction du jury.

Commentaires

Même un jury très charitable ne pouvait l'engager à l'écoute d'un tel discours. D'autres jurys se sont trouvés dans une situation comparable, à l'occasion du recrutement d'auxiliaires de vie scolaire qui manifestaient des situations de rejet par rapport à l'école, tout en souhaitant y exercer un emploi. À l'inverse, on m'a aussi cité la situation de personnes qui sont beaucoup plus adroites et peuvent parfaitement faire illusion avec des lendemains qui déchantent.

Rien n'est parfait.

Pour réussir

Il s'avérera particulièrement hasardeux d'obtenir un poste en soutenant que vous souhaitez l'obtenir pour avoir quelque repos. Dans le même esprit ne critiquez pas l'institution ou l'entreprise que vous souhaitez intégrer. Ce serait scier la branche sur laquelle vous souhaitez vous asseoir.

Jurys et recruteurs apprécient les candidats qui font preuve de personnalité. En revanche, les tentatives de dissimulation sont souvent mises à jour et se révèlent alors très discriminantes. Par ailleurs, il est paradoxal de dévaloriser l'emploi ou la structure dans laquelle on souhaite obtenir un poste. Enfin, un autre défaut ne pardonne pas : prétendre tout savoir mieux que ses interlocuteurs.

Et pourtant...

Un jury sidéré : le conseil d'un incollable

Témoignage

Le candidat qui va répondre à une question tirée au sort se remarque dès son entrée par son teint hâlé, son regard à la fois charmeur et dominateur, ainsi que son sourire hallucinant de blancheur. Le jury tout en émoi se trouve transporté au milieu des surfeurs de Malibu... Le candidat se déclare animateur sportif. Il énonce la question à laquelle il va répondre « le plus complètement possible, mais très brièvement, hélas, compte tenu du peu de temps dont il dispose ». D'emblée, il annonce le plan de son exposé qui se révèle adapté, rigoureux et complet. Deux membres du jury l'écoutent attentivement, en dépit de la perplexité engendrée par sa suffisance. À l'issue de l'exposé, le troisième, spécialiste du domaine traité, lui demande perfide : « Pourriez-vous préciser ce que vous entendez par schéma corporel puisque vous ne l'avez pas défini au cours de votre exposé ? ». La définition tombe, précise, complète, inattaquable. S'adressant alors à l'impertinent qui l'a questionné, le moniteur de surf lui conseille grandiloquent : « Relisez donc Wallon, cela vous sera utile ». Le jury demeure stupéfait de ce comportement.

Commentaires

Dans le cas qui est rapporté, le jury a été beau joueur, eu égard aux connaissances parfaitement maîtrisées et à la rigueur de la construction de l'exposé. Mais plus d'un jury aurait sanctionné cette attitude suffisante et insolente.

Pour réussir

Bannissez toute suffisance, ou pire encore, toute insolence.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Réfléchir aux modalités de mise en valeur de votre personnalité, afin d'éviter les pièges de l'entretien.
- Définir comment faire valoir sa motivation et son réel intérêt pour le poste sollicité
- Connaître ses excès peut être salutaire pour bannir suffisance et insolence..

Chapitre 6

Agressivité : échec assuré

Connaissez-vous l'histoire du pot de terre contre le pot de fer ?

Les deux situations que je vais rapporter renvoient à des cas extrêmes. L'agressivité que l'on rencontre parfois à l'égard d'évaluateurs ne paie pas.

Agressivité et incorrection

Témoignage

Lorsque j'étais inspecteur dans le Calvados, l'évaluation d'un enseignant s'était déroulée dans des conditions normales. La qualité de son travail le situait dans la moyenne inférieure. Ni bien, ni mal. L'entretien n'avait fait apparaître ni de divergences de fond entre nous sur les constats, ni de carences importantes le concernant.

Quelque temps plus tard, je lui adressai son compte rendu écrit qui ne comportait pas de reproches particuliers, mais quelques conseils reprenant ceux évoqués lors de l'entretien, avec sa nouvelle note. Quand il en prit connaissance, la fureur le saisit et il refusa de le signer, estimant

que sa note n'avait pas été suffisamment revalorisée. Puisque le rapport le concernant n'était pas mauvais, la note devait être très bonne.

Je le convoquai pour qu'il puisse faire état de son insatisfaction et de ses demandes, ainsi que pour justifier la décision que j'avais prise. Dès le départ, non seulement il refusa d'écouter mes propos, m'interrompant sans cesse, mais il exigea l'attribution d'une note ne correspondant aucunement à ses mérites. Il oublia toute notion de politesse, m'invectivant d'importance.

Devant cette attitude, ne pouvant m'exprimer, je fus contraint d'interrompre l'entretien vu la grossièreté de ce monsieur. Rien de positif ne pouvait en résulter.

Non seulement il conserva sa note, mais son incorrection et son manque de respect ne lui permirent même pas d'en entendre la justification ou de se voir proposer une solution de compromis.

Commentaires

Je précise que ce comportement est tout à fait exceptionnel. C'est la seule situation de ce type que j'ai rencontrée en 20 ans.

Pourtant, le pire peut arriver mais n'étant pas particulièrement sportif, je ne pouvais me trouver dans la situation que je vais rapporter maintenant.

Un degré de plus : agressivité et combat

Témoignage

J'avais été désigné pour veiller à la régularité du déroulement d'un examen passé par des animateurs sportifs. Les deux membres d'une commission posaient des questions à un candidat d'origine camerounaise qui était franchement mauvais. Très vite, il manifesta énervement et agressivité, à tel point que je tentai de le calmer pour que l'entretien puisse se poursuivre. Il retourna alors sa colère contre moi, me traitant de raciste. Je n'insistai pas et allai contrôler une autre commission.

À la fin de la journée, les résultats étaient communiqués aux candidats, après délibération. Apprenant qu'il n'avait pas obtenu son brevet, il rentra dans la salle où les examinateurs étaient réunis. Il se précipita sur moi avec emportement, rugissant : « Je vais te péter la gueule ». Étant sportif, je pus esquiver le coup qu'il me destinait, avant qu'il ne soit maîtrisé et mis à la porte.

Commentaires

Candidats à des brevets sportifs, montrez-vous combattifs pour gagner et réussir, mais de grâce, ne tapez pas sur un membre du jury.

« Sautiez dessus ! Sautiez dessus ! », cet ordre convient quand il est donné par Don Andrès de Ribeira, vice-roi du Pérou dans *la Périchole* d'Offenbach. Il ne s'applique en aucun cas aux candidats.

Pour réussir

Après vous avoir présenté quelques situations qui ont toutes les chances de vous conduire à l'échec, je terminerai par une dernière recommandation.

À l'issue de l'entretien, ce n'est nécessairement ni le moment, ni le lieu de quitter la salle en souhaitant de bonnes vacances ou un bon week-end au jury. Dites-leur au revoir avec simplicité.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Maîtriser son envie d'en découdre, même si l'on éprouve un sentiment d'injustice, car la correction et le respect des interlocuteurs sont toujours nécessaires en cas de négociation.
- Cultiver calme et sang-froid par la pratique d'activités sportives et de relaxation.
- Se souvenir que l'agressivité est toujours sanctionnée.

Chapitre 7

Ceux qui réussissent

Je vous invite maintenant à examiner quelques témoignages de réussites.

Je serai inspecteur

Témoignage

« Le président du jury m'ayant autorisé à commencer mon exposé, immédiatement la parole me libère et l'aisance acquise lors des simulations revient instantanément. Je suis sur la voie du succès. Je fonctionne à 110 %. La préparation de ce concours m'a permis de bien connaître ce que le jury attendait du candidat, dans cette épreuve à dominante comportementale. Je n'hésite donc pas à **mettre en valeur les traits positifs de ma personnalité** :

- sens des responsabilités, en me référant aux différentes occasions que j'ai eues de le manifester,
- capacité de décider, y compris dans un contexte difficile que je cite,
- excellentes qualités de communication, acquises dans l'exercice de ma profession actuelle, préparatoire à celle que j'ambitionne,
- rigueur dans la mise en valeur de mes connaissances, en illustrant mes propos en parfaite cohérence avec les questions posées. »

Commentaires

Il est très important de bien se connaître pour mieux « se vendre ». Mettez l'accent sur :

- vos compétences en les présentant en rapport avec le poste sollicité ;
- les traits positifs de votre personnalité ;
- votre sens de l'entreprise ou du service public ;
- le bilan des missions qui vous ont été confiées dans les différents postes occupés ;
- les responsabilités exercées, en décrivant bien le contexte et les résultats obtenus.

Il est indispensable d'être très précis, notamment en apportant des preuves, des exemples concrets (dans votre vie professionnelle et dans votre vie privée) de ce que vous avancez. L'ensemble de votre argumentation devra viser à convaincre vos interlocuteurs de tout l'intérêt de votre candidature pour l'entreprise ou le service public. La manière dont vous appréhendez les différents sujets abordés sera déterminante. Il sera très apprécié d'intégrer l'intervention d'un des membres du jury dans la suite de votre propos ou d'élargir le champ notionnel qu'il a abordé. Toujours avec tact.

« *Immédiatement, la parole me libère* », comme celle de l'acteur ou la voix du chanteur, libéré du « trac ».

Pour réussir

Mettez en valeur les traits positifs de votre personnalité.

Un excellent juriste

Témoignage

Je présidais un entretien en droit des associations pour décerner des brevets sportifs, avec des candidats devant posséder le baccalauréat. Pour cet examen, le programme de droit tient en une dizaine de pages tout au plus. Un candidat très courtois répond brillamment et sans hésitation à toutes les questions tout en effectuant des analyses qui dépassent de loin le niveau requis. Je le félicite et lui indique qu'il obtiendra la note la plus élevée. Surpris par une prestation aussi excellente, je lui avoue ma curiosité et lui demande s'il accepte de répondre à une dernière

question, bien sûr hors examen. Il se lance alors dans une démonstration magistrale et je suis contraint de l'interrompre car le temps qui lui est imparti est terminé.

Le hasard m'a conduit à être placé non loin de lui lors du repas. Repris par ma curiosité, je me rapproche de lui et au cours de la conversation, j'apprends qu'il avait une maîtrise en droit public alors que le président du jury, donc moi-même, ne possédait qu'une simple licence...

Commentaires

Si vous possédez un diplôme beaucoup plus élevé que le niveau demandé pour un poste, mais que ce poste vous intéresse pour votre cursus personnel ou vos besoins immédiats, n'hésitez pas à faire acte de candidature.

Selon les circonstances, vous pourrez être amené à préciser que pour vous, il ne s'agit bien sûr que d'une étape, mais qu'occuper cet emploi vous sera ultérieurement très utile pour progresser, y compris éventuellement dans cette entreprise-là. En effet, vous allez enrichir votre expérience en côtoyant des personnes que vous serez appelé à diriger. Vous en serez d'autant plus performant quand vous pourrez occuper un poste correspondant mieux à votre projet professionnel. Si l'on vous objecte que rencontrer alors d'anciens collègues peut constituer un handicap, vous pourrez répondre que vous détiendrez à ce moment une autorité de compétences.

Ceci dit, veillez à ne pas en faire trop, sinon certains jurys pourraient en être indisposés, bien à tort, mais à votre détriment. Surtout, ne leur faites pas peur, en faisant état de connaissances qu'ils peuvent très bien ne pas posséder. Il ne faut surtout pas complexer un membre du jury, surtout s'il est appelé à vous encadrer. Bien des candidats n'ont pas su éviter ce piège, dont l'évidence n'apparaît pas toujours.

Pour réussir

N'hésitez pas à postuler, même si vous êtes surqualifié ou surdiplômé par rapport à une offre.

De façon générale, évitez de faire état de connaissances d'un niveau trop supérieur à celui qui est requis (vous pourriez en inquiéter certains). En revanche, si la nature des questions posées vous y conduit, faites preuve de vos compétences réelles. Ajustez votre attitude à celle de vos recruteurs, en fonction de la situation de communication.

Communiquer avant tout

Témoignage

« L'entreprise qui m'employait ayant déposé son bilan, je me suis rendu à un entretien, après avoir envoyé mon CV au directeur d'une usine. Je suis rentré dans un bureau immense, avec une vue panoramique superbe sur une rivière et la forêt. Le directeur m'a reçu avec suffisance, ce qui m'a vivement irrité. Il m'a demandé pourquoi je désirais travailler avec son entreprise. Ne souhaitant pas trop me situer en situation de demandeur d'emploi, j'ai fait comme si je continuais à travailler et ai répondu qu'étant représentant multiscarte, je souhaitais intégrer son usine parmi mes partenaires. Il bénéficierait ainsi d'entrées auprès de multiples entreprises avec lesquelles j'étais en relation. Après lui avoir détaillé mes activités précédentes, je constatai que sa suffisance s'était maintenue. Je lui ai alors demandé pourquoi il s'intéressait à un représentant multiscarte et ne prenait pas un représentant exclusif. Suite à sa réponse, j'ai rebondi sur une autre question... L'entretien a duré trois heures. Nous nous sommes séparés très cordialement. Devant faire passer de très nombreux entretiens, ce n'est que quatre mois plus tard qu'il m'annonça au téléphone qu'il m'avait choisi.

À l'occasion d'une tournée d'une semaine avec lui, j'eus l'occasion de lui montrer mes compétences, notamment au niveau d'un excellent contact avec les clients. Je lui ai alors demandé ce qui l'avait conduit à retenir ma candidature : « Toutes les personnes que j'ai reçues à mon bureau, ont bavardé, quelquefois très longtemps. Il n'y en a qu'un qui a réussi à me faire parler : c'est vous. Vous êtes le seul à avoir réussi à m'interroger. Je me suis dit qu'une personne qui réussissait à me faire parler réussirait à faire parler n'importe qui. Voilà donc le critère qui m'a conduit à vous retenir. Par contre, avec toutes vos activités, j'ai eu peur que vous ne disposiez pas de suffisamment de temps pour vous occuper de mon entreprise ». Échange de bons procédés : je lui ai alors avoué que quand j'avais passé l'entretien j'étais à la recherche d'un emploi. Ce fut son tour d'être abasourdi. La sympathie s'était installée entre nous. Il me fit bénéficier de ses nombreuses relations et monta mon portefeuille qui se trouvait presque inexistant à cette époque.

Lors de l'entretien, j'avais communiqué avec mon recruteur. »

Commentaires

Je ne ferai pas de commentaires sur l'audace très bien assumée par ce candidat. Toutefois, si vous suivez cette voie, soyez sûr d'assurer (ce que fit notre candidat). Vous devez absolument rester très crédible. Vous pouvez à la rigueur enjoliver une expérience vécue pour mettre en avant des qualités personnelles, mais gardez-vous d'aborder des domaines que vous ne maîtrisez pas. Vous paieriez très cher des compétences usurpées. De même, faire état de connaissances erronées est toujours sanctionné.

Pour réussir

Communiquer, c'est aussi savoir questionner, en manifestant un vif intérêt.

La candidate qui ose parce qu'elle n'a rien à perdre

Témoignage

Cette candidate était au chômage depuis un an. Elle recherchait un emploi commercial correspondant à son expérience. En consultant des annonces, elle vit qu'un magasin *hard discount* recherchait des cadres. Elle ne possédait pas la licence en comptabilité demandée pour ce poste mais elle était décidée à tenter sa chance en s'appuyant sur son aptitude à se mettre en valeur.

Un jury de cinq personnes l'interroge sur son parcours et sa capacité à conduire une équipe. L'entretien se termine par la question suivante : « Si vous êtes embauchée dans notre entreprise, qu'est-ce que vous envisagez comme avancement ? ». Elle regarde les membres du jury les uns après les autres et ayant bien repéré celui qui paraissait le plus haut placé elle répond : « Par exemple Monsieur, prendre votre poste ». Les membres du jury ont tous éclaté de rire et l'ont remerciée.

De retour à son domicile, elle est persuadée qu'elle n'obtiendra pas le poste et que ses dernières réponses relèvent à tout le moins de l'inconscience, voire de la folie. Étant en déplacement, elle avait laissé le numéro de téléphone de sa tante qui dès le lendemain l'appela pour lui annoncer qu'elle était embauchée dès la semaine suivante.

Commentaires

Le fait de ne pas se sentir en situation d'infériorité par rapport à une demande lui a permis de se libérer. Elle avait envie de se prouver qu'elle possédait des compétences supérieures à celles qui consistent simplement à effectuer des présentations de produits dans un magasin. Son choix de tenter sa chance s'est révélé judicieux. Elle est devenue chef de secteur, a ensuite suivi une formation et acquis la licence qu'elle ne possédait pas. Actuellement, en complément d'un poste d'enseignant en gestion et comptabilité, elle forme au management à temps partiel les directeurs et les gérants de magasins du Grand Ouest de la France, en occupant un poste à tout le moins égal à celui du président de son jury.

Pour réussir

La chance peut très bien être au rendez-vous. Au besoin provoquez-la. Par ailleurs, un brin d'humour, même gentiment provocateur, n'est pas pour déplaire aux jurys/recruteurs.

Faut-il toujours être honnête ?

La question m'a plusieurs fois été posée.

Témoignage

Laure postule pour un emploi supposant une certaine polyvalence, dans une maison de retraite. Elle est la droiture même. Très entière, sans concession. La directrice de l'établissement lui apprend que sur ce poste, il faut assurer une partie cuisine, relativement importante et lui demande si elle sait cuisiner. Elle répond immédiatement que non.

« Mais, poursuit la directrice, vous savez quand même bien préparer un repas ? » Après un temps et sans cacher sa perplexité, Laure répond : « Oui,... mais, si vous m'embauchez pour la partie cuisine, ce n'est pas la peine ».

Commentaires

Elle obtint le poste. Après elle était inattaquable. On n'avait pu l'embaucher que sur ses autres compétences et elle se mettait à l'abri de reproches ultérieurs à ce sujet.

Elle ne m'a pas appris si la cuisine était devenue le point fort de l'établissement.

Inversement, certaines personnes regrettent d'avoir été trop franches lors d'entretiens, ce qui a parfois nui à leur carrière lors d'évaluations ou qui a conduit à ce que leur candidature ne soit pas retenue pour des postes qui les auraient intéressées. Leur franchise était en contradiction avec certaines caractéristiques de l'environnement professionnel envisagé. Devaient-elles le regretter ou n'était-ce pas préférable ? J'ai évoqué précédemment le cas d'une secrétaire qui connaissait les critères d'un jury de recrutement par personne interposée, mais qui a refusé de jouer vraiment le jeu, ayant compris que l'ambiance de l'entreprise ne lui convenait pas. Quelquefois, mieux vaut renoncer.

Pour réussir

Faut-il toujours être honnête ?

Dans la très grande majorité des cas, je répondrais que oui. Ainsi, vous ne serez pas pris en faute et cela vous évitera peut-être de graves désagréments.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Libérez votre parole en développant votre confiance en vous par la qualité de votre préparation.
- Préparez avec beaucoup de réflexion la liste des traits positifs de votre personnalité, dont vous ferez état lors d'un entretien donné.
- Tentez la chance, que vous soyez surqualifié ou inversement sous-diplômé pour un emploi.
- Développez vos qualités dans le domaine de la communication. Elles seront toujours appréciées. Rappelez-vous qu'il est possible de réaliser des progrès stupéfiants. D'anciens timides sont devenus d'excellents communicants.

Chapitre 8

Qu'en est-il de l'évaluation professionnelle ?

Je vais maintenant aborder la problématique de l'évaluation professionnelle qui présente bien des similitudes dans le secteur public et dans le secteur privé.

Témoignage

« J'ai été directeur d'école pendant de nombreuses années. Comme maintenant je vous rencontre régulièrement sur un plan personnel et que vous ne m'aviez pas trop traumatisé lorsque j'avais été inspecté, je vais vous parler de mon expérience personnelle et de celle de quelques-uns de mes collègues. Je me souviens que mes premières inspections se sont avérées les plus difficiles. Très franchement je n'en menais pas large. D'autant plus, qu'il y a une quarantaine d'années, l'inspection nous apparaissait comme un constat, positif ou négatif, pas nécessairement suivi de conseils. On écoutait l'inspecteur mais il n'y avait pas véritablement d'échange. Ensuite les choses ont changé. Il est vrai que lors des dernières évaluations professionnelles, on est complètement rodé.

Maintenant, de façon générale, les évaluations se passent plutôt bien. Mais pour les jeunes enseignants, elles demeurent une épreuve et il est

important qu'ils soient mis en confiance préalablement par leurs collègues. Je crois que cela est surtout dû au fait que le niveau d'exigences actuelles est perçu comme plus élevé et contraignant. Je me souviens de jeunes enseignants qui étaient complètement démolis suite à des visites de conseillers pédagogiques. Il a été difficile de les reconforter et de les remettre en confiance pour leurs entretiens futurs.

Il est certain qu'il est nécessaire que la personne évaluée ne soit plus sur la défensive pour que la relation hiérarchique influe le moins possible sur la communication. Les enseignants doivent se préparer à justifier les méthodes qu'ils utilisent et à faire état des résultats qu'ils obtiennent. Maintenant, beaucoup souhaitent communiquer et que l'entretien débouche sur des conseils. Dans le cas contraire, l'évaluation est très mal vécue. De façon générale, l'évaluateur essaie plutôt de mettre à l'aise son interlocuteur et ne va pas chercher à le pousser dans ses retranchements, sauf dans le cas de personnes qui "veulent en mettre plein la vue". Il cherchera aussi à faire ressortir le positif qui a été constaté. »

Commentaires

J'ai pu établir avec des responsables dans d'autres ministères, que les entretiens d'évaluation sont d'autant mieux vécus qu'ils sont fréquents. Les personnes qui conduisent ces entretiens utilisent des critères bien définis, identiques pour tous leurs agents, afin d'effectuer un bilan de leur travail, rapporté aux objectifs qui leur avaient été assignés. C'est une orientation de la fonction publique, qui, il est vrai, n'est pas encore effective dans tous les secteurs.

Une véritable communication à partir de références communes est indispensable si l'on veut réorienter le travail des personnels évalués, en faisant appel à leur réflexion. Pour obtenir une adhésion qui ne soit pas que de principe, il est bien sûr nécessaire qu'ils puissent pleinement se justifier et que le supérieur hiérarchique prenne en compte leurs propos. Rien ne sonne plus faux qu'une situation dans laquelle la personne évaluée cherche à dire ce qu'elle croit que son évaluateur attend qu'elle dise. Cette remarque s'applique à toutes les situations d'entretien. C'est un contresens de communication.

J'ai connu à plusieurs reprises des situations d'échec parfaitement analysées par les intéressés qui avaient dégagé les moyens d'y remédier ; ce qui a permis de conclure des « contrats de progrès » en leur reconnaissant le droit à l'erreur. Suite à l'entretien, leur évaluation professionnelle a été positive.

Pour permettre d'apporter des améliorations, tant sur le plan des personnes que sur celui du fonctionnement des services, une évaluation annuelle devrait constituer la règle minimale.

Tant le secteur public que dans le secteur privé, l'évaluation individuelle est un temps au cours duquel on va effectuer le bilan d'une action professionnelle. Le plus souvent des objectifs tant qualitatifs que quantitatifs ont été fixés. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure ils ont été atteints et quelles sont les modifications à apporter pour améliorer l'efficacité.

De plus en plus fréquemment, l'évaluation de l'équipe intègre, complète et élargit l'évaluation individuelle.

VOTRE PROGRAMME DE PRÉPARATION

- Procédez à votre propre bilan, afin de pouvoir faire état :
 - des résultats que vous avez obtenus, rapportés aux objectifs qui vous ont été fixés et aux moyens dont vous disposez, ainsi qu'aux méthodes retenues ;
 - des difficultés rencontrées, en évoquant celles qui ont été surmontées, même partiellement et celles qui n'ont pu l'être ;
 - de la qualité de votre investissement personnel.
- Préparez-vous à justifier les méthodes et moyens que vous avez retenus si le choix vous en a été laissé.
- Définissez comment vous allez présenter votre participation personnelle au travail en équipe.
- Réfléchissez aux modifications que vous pourrez proposer pour améliorer vos performances personnelles, ainsi que celles de l'équipe, de l'entreprise ou du service au sein duquel vous exercez (proposer des modifications pour optimiser un fonctionnement sera toujours bien perçu).

Chapitre 9

Les droits du candidat

Vous pouvez parfaitement :

- dire que vous ne comprenez pas une question, demander qu'elle soit répétée, reformulée ou précisée sur un point que vous n'êtes pas certain d'avoir bien compris ;
- prendre le temps nécessaire pour réfléchir avant de répondre, ce sera même jugé positivement ;
- avouer que vous ne savez pas, que vous ne possédez pas de connaissances sur ce point – ce n'est pas une faute, le jury vous posera une autre question ;
- souligner que les propos tenus par un membre du jury renvoient à une idée à laquelle vous n'aviez pas pensé ;
- préciser que c'est un problème complexe et que vous souhaitez approfondir votre réflexion avant de vous prononcer ou que votre point de vue ne traduit que votre position actuelle sur la question, qui est donc susceptible d'évoluer.

Non seulement votre jury ne vous pénalisera pas, mais il appréciera votre franchise, votre désir de compléter vos connaissances ou votre réflexion.

TROISIÈME PARTIE

PENDANT L'ENTRETIEN : LES JURYS

**« Il est bon de répéter que les jeunes doivent être convaincus
que le jury est plutôt bienveillant. »**

UN CHEF D'ENTREPRISE

Dans la partie précédente, j'ai abordé les difficultés des candidats et j'ai présenté quelques situations de personnes qui avaient su y remédier. Dans un nombre non négligeable de situations, des candidats rencontrent un nouvel obstacle : les insuffisances, voire les travers de certains membres de jury. Eux aussi rencontrent parfois d'importantes difficultés. La première que nous allons évoquer a trait à l'absence de formation les concernant ou à son insuffisance.

Chapitre 1

L'absence de formation

« Ce n'est pas simple, un recrutement ! Ce n'est pas simple. »

UN MAIRE

La bonne question

Témoignage

Ce maire d'une commune de plus de 10 000 habitants insiste sur le besoin de formation des membres d'un jury pour savoir mieux cerner les failles éventuelles, les limites d'un candidat brillant. À plusieurs reprises, il a regretté de ne pas avoir posé la bonne question, celle qui aurait pu être déterminante pour mieux évaluer un candidat qui ne donne pas satisfaction et que l'on doit conserver à son poste.

Commentaires

Or, il n'y a pas **une** bonne question.

Un nombre non négligeable de recruteurs n'a reçu aucune formation dans ce domaine. Savoir accueillir un candidat, établir la communication et être capable à l'issue de l'entretien d'en avoir une connaissance

suffisamment objective pour déterminer ses compétences au regard d'un examen, d'un concours, d'un emploi, cela ne s'improvise pas.

En l'absence de formation et quand on n'a pas fait appel à la participation d'un professionnel du recrutement, on peut souvent déplorer certaines dérives. Un entretien qui n'est pas préparé conduit les membres du jury à poser un peu au hasard, des questions inadaptées car elles ne permettent pas de cerner la personnalité et les capacités réelles du candidat. En l'absence de concertation préalable, des critères de recrutement objectifs ne sont pas fixés. La communication peine à s'établir, voire ne s'établit pas. Le président peut être tenté de monopoliser la parole. À sa demande, les autres membres de la commission peuvent répondre qu'ils n'ont pas de questions à poser et qu'ils sont satisfaits de ce qui vient d'être dit. Dans d'autres cas, certains ne posent pas de questions par timidité, par peur de se tromper, faute de données sur la situation ou faute de connaissances, parce qu'ils sont mal à l'aise, ou qu'ils ont peur de déstabiliser un candidat.

Comment réagir ?

Tentez d'établir la communication en faisant valoir vos motivations et le bien-fondé de votre candidature.

Si par hasard, vous avez trouvé quelle était « la bonne question » que le jury aurait dû vous poser, vous ne pourrez plus qu'avoir la satisfaction de « la leur souffler *in petto* ».

Des recrutements occasionnels

Témoignage

Un de mes amis, maire d'une commune rurale, n'avait pas osé me parler d'un recrutement qu'il avait effectué, dans la mesure où, selon ses dires, son principal critère c'était le « feeling ». Il n'avait pas voulu suivre l'avis des autres membres de la commission de recrutement, parce qu'il trouvait que la personne n'allait pas être un bon gestionnaire, même si elle présentait des références solides sur le plan de la restauration. Il ne la « sentait » pas et s'était opposé vivement à son conseil municipal, en refusant cette candidature. Par la suite, ayant recruté une autre personne, il avait dû reconnaître qu'il s'était trompé et qu'effectivement le système de restauration ne fonctionnait pas du tout conformément à ses attentes.

Commentaires

C'est un des inconvénients des recrutements au feeling, pourtant plus nombreux qu'on pourrait le penser, surtout dans les petites structures. Dans ce cas si, de plus, les recruteurs sont trop nombreux, il y a un risque de contradictions qui vont porter sur des détails et le consensus qui devra se dégager finalement ne conduira pas nécessairement à choisir le meilleur candidat.

Comment réagir ?

Comme dans le cas précédent, peu d'alternatives s'offrent à vous, car les réserves vous concernant ne seront émises qu'au moment de la délibération.

Le candidat photogénique ou à la tête du client**Témoignage**

Pierre avait déposé une demande de candidature sous la forme d'une lettre de motivation, accompagnée comme demandé d'une photographie. Convoqué par le patron, celui-ci lui annonce tout de go qu'il est retenu et peut commencer immédiatement. Un peu surpris et pris de court, il apprend que le chef de cette petite entreprise avait trouvé qu'il avait une tête sympathique sur sa photo et que sa bonne impression avait été confirmée dès qu'il l'avait vu. Ce responsable ajouta qu'il ne croyait ni au CV, ni à la graphologie, suite à un échec précédent où il avait suivi malencontreusement le choix d'un cabinet de recrutement.

Commentaires

Dans ce cas, bien sûr, « il n'y a pas photo ». Si la vôtre ne plaît pas au chef d'entreprise, vous n'y pouvez pas grand-chose ; sauf à être un expert des retouches photographiques. Voire...

Comment réagir ?

Consolez-vous, celui-là n'a même pas besoin de votre CV.

Le jury qui apprend

Témoignage

« Ce matin, j'ai fait une inspection, mais je ne suis pas certain d'avoir suffisamment consulté les dossiers professionnels de ce professeur et il faudrait que je confirme mon impression sur le niveau des exercices de mathématiques. Je crains que certains soient trop faciles. J'y retourne demain. »

Commentaires

Il s'agit ici des réflexions d'un élève-inspecteur, lors de ses premières inspections. À l'issue de son année de formation, il aura précisé ses critères et mis au point les indicateurs à prendre en compte, pour évaluer la valeur professionnelle des enseignants sans devoir revenir à plusieurs reprises dans une même classe. Ce qui justifie la nécessité d'une formation.

Comment réagir ?

Celui-là vous pardonnera. Il apprend. Il est enclin à l'indulgence. Insistez pour que votre évaluation s'effectue pendant son stage.

Chapitre 2

Jurys et incompétence

Je vais maintenant traiter de différentes formes d'incompétence que j'ai rencontrées chez des membres de jury. Dans certains cas, elles peuvent léser gravement de très bons candidats.

L'évaluateur incompétent

Témoignage

J'ai connu un professeur d'espagnol qui possédait une très bonne maîtrise de la langue qu'il enseignait. Son amour pour la culture ibérique était tel qu'il donnait des cours gratuits à ses collègues. Soit un garçon sympathique et apprécié... jusqu'à ce que l'idée lui vînt de devenir inspecteur. Lors de sa formation sur le terrain, il apparut que ses critères d'évaluation étaient à géométrie variable. Son principal défaut étant qu'il lui arrivait trop fréquemment d'évaluer positivement certains enseignants dont la valeur n'avait pas été véritablement constatée précédemment. Et inversement de s'acharner à détruire les méthodes reconnues de praticiens expérimentés et appréciés.

À l'oral de son épreuve de validation, il demeura de la plus grande fidélité à ses principes : critiquant le bon, encensant le mauvais. Au cours de

l'entretien qui suivit, les membres de son jury ne purent le conduire à nuancer son point de vue.

L'échec était bien sûr assuré.

Quant aux quelques professeurs qu'il avait évalués durant sa formation, il fallut les rencontrer pour quelques ajustements, pas toujours de détail.

Commentaires

On peut se demander comment ce candidat a pu arriver au terme de sa première année de formation sans qu'on le réoriente, en lui indiquant très clairement qu'il n'était pas apte à cette fonction... Mais il avait réussi le concours de recrutement fondé uniquement sur des épreuves académiques : un défaut du système.

Comment réagir ?

La chance, c'est de ne jamais rencontrer un tel évaluateur.

La malchance, c'est le contraire.

Mais, laisse-le parler

Témoignage

« Je participai à un jury avec un de mes collègues, bien connu pour son penchant à s'emparer à tous propos de la parole, à ne plus la rendre, à diluer ses argumentations quitte à en perdre le fil et à les émailler de plaisanteries dont il était le seul à rire.

“Ah ! Tu es de jury avec B !” (*rire faussement compatissant d'autres collègues*).

Au cours d'un exposé, une candidate se fait voler la parole par cet examinateur qui se comporte comme il en a l'habitude lors des réunions. Ses collègues essaient de le tempérer. Mais avec difficulté, car ce sujet lui plaît...

Lors de la discussion précédant l'attribution de la note, il justifie ainsi la valeur très élevée de la note qu'il propose : “Cette candidate a de bonnes idées qu'elle exprime bien. J'aurais pu dire ce qu'elle a dit !” »

Commentaires

Incroyable mais vrai. Et il continua à participer à des jurys pendant des années !

Ce collègue singulier était un impénitent bien connu. Les deux autres membres de ce jury ont veillé à ce que le candidat en question ne soit pas pénalisé. D'autre part, ils se sont montrés vigilants à ce qu'il ne réédite pas ses exploits avec les autres candidats. Avec un succès réel mais mitigé...

Comment réagir ?

Quand on est le candidat, c'est difficile. On ne peut que faire appel à la communication non verbale en direction des autres membres de la commission : « À l'aide ! ».

À compétente, incompetents et demi !**Témoignage**

« J'avais été détachée du ministère des Finances auprès d'une instance juridique régionale. J'y avais donné toute satisfaction comme en témoignaient chaque année mes appréciations élogieuses. J'avais apprécié tout particulièrement l'intérêt des dossiers traités et les relations confiantes avec les magistrats. Revenue aux Finances, j'avais acquis pendant quatre ans de nouvelles compétences et des connaissances pointues sur des aspects nouveaux de la gestion publique.

Je conservais un excellent souvenir de mon détachement auprès de cette instance. Ayant appris que deux postes de nature différente allaient y être vacants, je déposai une double candidature. Particulièrement motivée, j'avais effectué une préparation tous azimuts : le physique, le fond, la forme, le verbal, le non-verbal, la présentation, la gestuelle, la tenue... Enfin, tout. Y compris avec un spécialiste des jurys de recrutement.

C'est donc très confiante que je rencontre successivement les trois jurys chargés de la sélection. Le premier jury, conduit par le président du tribunal, se montre acquis à mes propos. Le second finit par s'y rallier après un argumentaire insistant. Le dernier jury m'écoute, non sans réserve, pour une adhésion finale de pure forme.

J'avais reçu un accueil très favorable. D'entrée de jeu, le président m'avait indiqué que mon profil correspondait aux deux postes. Je m'étais

exprimée clairement, avec l'aisance obtenue grâce à ma préparation. De plus, dans mon ministère, j'étais reconnue comme experte au niveau de l'application de la nouvelle réglementation. Je suis donc sortie confiante d'obtenir au moins l'un des deux postes.

J'avais été très surprise par le caractère imprécis et superficiel des questions posées par les deux derniers jurys, ce qui traduisait une surprenante méconnaissance des chantiers de modernisation des finances publiques, alors que ces personnes allaient être appelées à les mettre en application. Je me suis demandé si je ne les aurais pas mises mal à l'aise, voire vexées sans le vouloir, en maîtrisant avec conviction un thème majeur qu'ils allaient devoir s'approprier progressivement. Aurais-je manifesté quelques déplaisantes longueurs d'avance ?

Ayant connu quelques années plus tôt des collègues avec lesquels j'aurais souhaité travailler à nouveau, on m'a fait l'amitié de confidences officieuses sur ce qui était à l'origine du rejet de ma candidature.

Il avait été mal perçu que j'ai démontré avec trop de didactisme ma parfaite connaissance d'un domaine qu'aucun magistrat de ce tribunal (hormis le président) ne maîtrisait véritablement. Que par conséquent, il valait mieux pour éviter de perdre la face ou de se voir donner des leçons, ne pas retenir une candidate susceptible de trop mettre en avant ses connaissances. On pouvait parfaitement se passer d'elle et recruter des personnes dociles que l'on formerait.

D'ailleurs, ce type de candidats ne manquait pas. Il est apparu qu'aucune séance préparatoire d'harmonisation entre les jurys n'avait été organisée, que les critères de sélection n'avaient pas été définis et que chacun des membres appréciait les candidatures en fonction de ressentis aléatoires et de craintes inavouables. Comment dans ces conditions devenir l'adjointe d'un secrétaire général ou d'un magistrat ? »

Commentaires

Quand l'incompétence du jury conduit à la peur de la compétence du candidat...

J'estime qu'il est invraisemblable (mais cet exemple n'est pas unique) que des jurys/recruteurs ne possèdent aucune culture de l'évaluation. Vous ne me ferez donc pas dire qu'il vaut mieux – pour le candidat – ne pas être trop parfait.

Comment réagir ?

Face à une situation aussi difficile que celle de cette candidate, je conseillerais d'envisager un autre avenir dans lequel faire état de compétences sera apprécié et reconnu à sa juste valeur.

Intermède avant d'aborder les pièges de l'entretien

Citons le cas d'un membre du jury à la recherche de l'équilibre.

Témoignage

Tandis que la candidate est sagement sinon confortablement assise sur sa chaise, elle peut percevoir des mouvements désordonnés de la part d'une personne qui vient de rentrer dans la salle d'examen. Soudain, un bruit sourd... Une chute. Pas celle de la candidate, celle de cette personne qui vient d'entrer et dont la dignité vient d'être mise à mal. La candidate, peut-être sous l'ascendant des deux membres de son jury esquisse un sourire moins affirmé mais presque aussi engageant que le leur. Sait-elle la malheureuse qu'il ne faut jamais se moquer d'un membre du jury, aussi comique que soit le personnage ou la situation ? Dans ce cas, comme tout le monde l'a compris, il ne s'agit bien entendu que de la situation. Fort heureusement pour la candidate, la douleur non dissimulée accapare trop le troisième membre de son jury qui claudiquant se dirige vers la chaise qui lui était destinée, déjà tout prêt en apparence à se lancer dans l'entretien. Mais qu'il souffrait...

Commentaires

Après coup, nous pouvons être certains que la candidate a compati.

Comment réagir ?

Ne surtout pas réagir. Vous pouvez rire des mésaventures et des gags de Charlie Chaplin, mais jamais des déboires d'un membre d'un jury ou d'un recruteur.
Tout du moins pas devant lui.

Chapitre 3

Les « pièges » de l'entretien

Les pièges de l'entretien renvoient à des propos, des attitudes ou des comportements qui peuvent légitimement impressionner les candidats et les mettre en difficulté, voire totalement les déstabiliser. Comment justifier ces pratiques ?

Un jury ne va pas, sauf rare exception, chercher à « piéger » un candidat en difficulté. Cela lui serait facile, très facile, mais totalement dépourvu d'intérêt, sauf peut-être dans le cas limite de candidats insolents ou faisant preuve d'une suffisance insupportable. Dans un concours ou pour pourvoir un/des emploi(s), les examinateurs doivent hiérarchiser les candidats avant même de les avoir tous entendus. D'où la nécessité d'avoir une connaissance suffisamment précise et comparative des candidats susceptibles d'être retenus.

Pourquoi dans un concours attribuer 17/20 à un candidat et 18 à un autre ? Sur quels critères embaucher un candidat plutôt qu'un autre quand leurs prestations et compétences sont comparables ? Les jurys doivent donc les situer le plus précisément possible, en examinant leurs réactions face à l'imprévu et en déterminant le degré d'approfondissement de leurs connaissances.

L'aspect comportemental est un autre facteur pris en compte. Indépendamment des questions personnelles, on pourra tenter de vous déstabiliser en vous demandant :

- Pourquoi voulez-vous quitter votre emploi ?
- Et votre employeur, qu'est-ce qu'il pense de vous ?
- Parlez-moi de votre pire expérience professionnelle ?
- Quelles raisons pouvez-vous me donner pour que ce soit votre candidature que je retienne, au détriment de celles d'autres personnes ?

Les membres de la commission peuvent aussi alterner rapidement les questions portant sur des sujets sans aucun rapport. Certains très techniques, d'autres portant sur la culture générale, d'autres encore sur des aspects relationnels. Ils peuvent aussi mettre les candidats face à leurs contradictions, leur demander d'illustrer une affirmation antérieure par des exemples, puis revenir sur des points particuliers du CV et de la lettre de motivation. Par exemple, quel sport on pratique, pourquoi on a effectué tel voyage dans tel pays, à tel moment... D'autres enfin poseront la question que l'on n'attend pas, qui ne peut pas avoir été préparée, à la recherche du tout petit indice susceptible de faire la différence.

Si on vous pousse dans vos retranchements, c'est généralement bon signe, à condition que vous surmontiez la difficulté introduite à dessein. C'est que votre candidature retient l'attention et que l'on souhaite approfondir l'information vous concernant. S'il apparaît que votre candidature ne peut être retenue ou que vous n'avez pas grand-chose à dire sur un sujet, on ne vous mettra pas en difficulté. On vous posera des questions appelant des réponses simples. On mettra un terme à l'entretien ou s'il doit avoir une durée réglementée, on vous posera des questions plus banales.

Concernant les pièges de l'entretien, j'aborderai successivement les déstabilisations volontaires à l'encontre du candidat, puis les questions personnelles ou celles que l'on redoute par-dessus tout de voir aborder.

Un concours « à l'ancienne » ou une déstabilisation orchestrée

Ce témoignage remonte aux années 1970. Dans certains concours de la fonction publique, pour des postes à responsabilité, l'épreuve orale mesurait la résistance du candidat à des essais de déstabilisation.

Témoignage

« Mon jury était constitué de cinq personnalités d'origine différente : un préfet, un inspecteur général de la jeunesse et des sports, un ingénieur TPE, un musicien, un professeur d'université. L'épreuve durait 30 minutes. Chaque membre du jury posait une question. J'étais interrompu au milieu de ma réponse par une nouvelle question qui m'était posée dans un domaine tout à fait différent. Le questionnement se poursuivait selon la même méthode avec des questions du genre : Que pensez-vous des filtres à cheveux dans les piscines ? Les sports de combat peuvent-ils être conseillés à de jeunes enfants ? Lesquels et pourquoi ? Donnez le nom des pianistes contemporains que vous préférez ? Quel est le poids d'un ballon de basket-ball ? Laisseriez-vous des enfants grimper aux arbres si vous étiez responsables d'une colonie de vacances ? Quels sont les ministères qui pourraient être regroupés ? Doit-on faire payer les secours en montagne ? À quel moment le général de Gaulle a-t-il violé la Constitution ? Quelle serait votre réaction si l'un de vos personnels était mis en examen ? »

Commentaires

Comme vous pouvez le constater ces questions allaient dans toutes les directions, avec la plus grande diversité. Sur environ une trentaine de questions, ce candidat n'a pu terminer que 5 réponses, ayant ensuite fait preuve de la plus grande concision.

La réussite s'ensuivit puisqu'il devint directeur régional. Mais quelle épreuve !!!

La pratique de la déstabilisation n'a certes pas disparu, néanmoins un nombre très important d'entretiens vise davantage à connaître la personnalité, à pouvoir déterminer ce que le candidat pourra apporter à l'entreprise ou l'administration, à détecter d'éventuelles réticences à s'investir réellement dans le travail, plutôt qu'à mettre en difficulté.

Comment réagir ?

La concision dans vos réponses, après un très court temps de réflexion, car on ne vous en accordera pas plus.

**« À l'issue de ma préparation, seules des questions personnelles
auraient pu me déstabiliser. »**

UN ÉTUDIANT

Ces sous-vêtements que l'on ne voit pas

Témoignage

« J'étais candidate à un poste de chargée de communication. L'un des recruteurs changea subitement de sujet, me demandant abruptement : "Que portez-vous comme sous-vêtements : un string ou une culotte ? Le haut et le bas sont coordonnés ? Au fait, marque déposée ou achat en grande surface ?" »

M'attendant à des questions de ce genre, c'est avec le sourire que je lui demandai : "Et vous-même, Monsieur ? Boxers ou caleçons ? À couleur unie ou à petits pois ?" »

Commentaires

Sa candidature a été acceptée, car elle ne s'était pas laissé déstabiliser. Elle avait été capable de répondre dans le même registre, en se gardant d'effectuer la moindre surenchère et en restant d'une parfaite correction. Son sourire et son humour ont été appréciés. Le recruteur ne pouvait lui en vouloir puisque lui-même avait choisi ce terrain hasardeux.

Comment réagir ?

Sourires, humour, décontraction, réparties et finesse.

La disponibilité : auprès du préfet

Témoignage

Il restait 4 personnes ayant franchi l'examen de leur dossier et les entretiens portant sur les connaissances et les compétences. Le préfet les a reçues avec le DRH pour les départager. La personne qui postulait pour un poste auprès du secrétaire général se demandait quel type de questions pouvait encore lui être posé.

« Madame, je vois que vous êtes mariée et que vous avez deux enfants. Quel âge ont-ils ? Comment êtes-vous organisée pour leur garde ? Qui contrôle leurs devoirs ? Quelle est la situation professionnelle de votre mari ? Pouvez-vous vous libérer à tout moment si la situation l'exige ? Êtes-vous toujours à la recherche d'un emploi ? »...

Après 5 minutes d'un entretien interrompu par une réponse téléphonique, le préfet remercia la candidate et lui indiqua qu'elle aurait très rapidement communication de la décision...

... Deux mois plus tard, elle fut ravie et soulagée d'apprendre que sa candidature n'avait pas été retenue. Mais, elle ne fut guère surprise à la suite d'un entretien qui lui avait paru de pure forme.

Commentaires

De toute évidence, la sélection était intervenue avant que l'entretien ne se déroule.

Il est vrai que dans une situation précédente, on avait demandé à cette candidate si elle pouvait être disponible 7 jours sur 7. Ce à quoi elle avait répondu que non, avec une franchise appréciée qui la maintenait cependant dans la catégorie des demandeurs d'emploi.

Comment réagir ?

Certaines personnes peuvent tout accepter. C'est une question de choix personnel. Soyez au clair avec vous-même et faites état de vos décisions en conséquence.

Il faut choisir entre des contraintes acceptables et des exigences que l'on estime déraisonnables.

Ils n'aborderont pas ce sujet

Témoignage

Il y a certaines questions que l'on ne souhaite absolument pas se voir poser, notamment celles qui ont trait à des expériences passées malheureuses. Une candidate avait rencontré des difficultés plusieurs années auparavant dans un autre poste et elle n'était pas du tout à l'aise à l'idée d'évoquer cette situation.

« Je suis persuadée que le fait même d'y penser se traduira sur mon visage et incitera forcément le jury à aborder ce sujet, dans les plus mauvaises conditions pour moi. Refusant en mon fort intérieur d'aborder cette situation qui de toute évidence allait se présenter, je ne me suis pas mise en position de pouvoir en anticiper la difficulté. Aussi n'ai-je pu démontrer que j'avais tiré toutes les leçons du passé et que je bénéficiais maintenant de l'expérience qu'elle m'avait apportée. »

Commentaires

Préparez-vous à répondre à n'importe quel type de questions, y compris dans les domaines les plus inattendus, y compris comme nous l'avons vu à des questions personnelles.

Si vous avez déjà posé votre candidature pour un poste, attendez-vous à ce que l'on revienne sur l'échec précédent et que l'on vous demande comment vous l'avez analysé. Il sera alors apprécié que vous précisiez les conséquences, voire les bénéfices que vous en avez tirés. Comme cette candidate qui se présentait pour la troisième fois et a déclaré que ses deux tentatives passées lui avaient permis de mieux se préparer et de progresser. En illustrant ses propos. Persévérez et n'hésitez pas à postuler ou à vous présenter à nouveau, si vous estimez que l'enjeu en vaut la peine, sans cependant faire preuve d'acharnement.

Comment réagir ?

La mémoire est redoutable. On n'oubliera pas votre passé, pas plus que vos candidatures antérieures.

Préparez des arguments qui montreront que vous avez acquis l'expérience qui vous permettra de réussir là où vous avez échoué.

Chapitre 4

Les jurys redoutables qui ne le font pas (vraiment) exprès

Ils sont « difficiles », mais le plus souvent, ils n'en ont pas conscience. Même s'ils vous irritent au plus haut point, vous ne pourrez pas le montrer. Allons à leur rencontre.

Vous avez tort

Certains membres du jury ont des difficultés à écouter une argumentation contraire à ce qu'ils pensent, à ce qu'ils auraient répondu. Les candidats doivent se préparer à rencontrer ce type de situation. Il est important qu'ils ne se déjugent pas et conservent leur personnalité. Ils doivent donc maintenir la position qu'ils avaient prise. Il est alors judicieux de leur part, de préciser que d'autres options existent et peuvent être également pertinentes.

Variante : c'est moi qui ai raison

D'autres encore ne vont pas supporter la contradiction. Là encore, tout en faisant preuve d'ouverture par rapport à une idée ou une théorie qu'il rejette, le candidat pourra avec délicatesse apporter un argument supplémentaire pour conforter son point de vue. Cette prise de position sera appréciée par les autres membres du jury.

Autre variante : le mien est meilleur

Un membre du jury semble ne pas être d'accord avec la mention d'un ouvrage d'un de ses confrères. Sans doute aurait-il été plus satisfait si ce candidat avait mentionné un ouvrage écrit par lui-même. Il convient d'adopter la même attitude que dans les deux cas précédents : ne pas se déjuger, ce qui ne signifie pas s'en tenir aveuglément et strictement à sa propre position. Là encore, il s'agit de montrer sa capacité à argumenter tout en faisant preuve d'ouverture.

Le lubrique

D'une parfaite neutralité avec les candidats, cet évaluateur, dans certaines situations bien précises, avait un regard fureteur qui appréhendait la personne dans sa totalité. Dans ce cas, ses yeux brillants confirmaient son intérêt, manifesté par un sourire certes dissimulé. Sans doute cherchait-il ainsi à mieux apprécier les connaissances des candidates. Cette attitude évaluative n'était pas forcément du goût de toutes, comme en témoignaient des rougeurs sur le visage de candidates.

Dans une pareille situation, la candidate gagnera à fortement se concentrer sur son sujet et sur les autres membres du jury. Ce sera d'autant plus facile de contrer « le lubrique », qu'elle aura confiance en elle.

La perfectionniste

Cette collègue était bien sympathique avec ses pairs, mais elle pouvait être odieuse avec des candidats. Elle ne supportait pas les incorrections de langage et reprenait systématiquement toute faute de syntaxe et tout

vocabulaire inadapté. Le candidat pris en défaut pouvait être totalement déstabilisé. Ses analyses étaient pourtant très pertinentes et ses qualités d'évaluatrice indiscutables. Mais...

Explicite ou implicite, votre maîtrise de la langue est toujours évaluée.

Mais quelle va être la question ?

Il peut arriver qu'une prise de parole prolongée d'un membre du jury mette en difficulté. Son commentaire sera toujours suivi d'une ou de plusieurs questions. Il convient donc dans ce cas de conserver en mémoire les différents aspects de l'argumentation, afin de pouvoir les reprendre en répondant précisément à la question posée. Inversement, on trouve quelquefois des membres de jurys qui posent des questions dont la formulation contient déjà la réponse. Dans ce cas, sachez apporter un développement, voire une courte digression.

Qu'est-ce qu'il fait celui-là ?

- Le jury qui regarde sa montre sans arrêt.
- Le jury qui se cure les ongles.
- Le jury qui regarde ailleurs.
- Le jury qui griffonne.
- Le jury qui ne vous regarde jamais.
- Le jury qui lutte pour ne pas s'endormir...

Commentaires

Certains comportements sont déplacés et redoutables. Fort heureusement, ils restent isolés et n'affectent généralement qu'une des personnes d'un jury. Dans ce cas, on n'a bien sûr que peu de pouvoir, sinon celui de s'adresser aux autres membres de ce jury.

Même si vous êtes confronté aux situations qui précèdent, n'oubliez pas que les membres des jurys viennent pour évaluer, admettre ou recruter des candidats. Ils travaillent, tout simplement. Quelquefois, ils s'ennuient ! Comprenez-les, les pauvres, quand ils doivent recevoir de nombreuses personnes plusieurs jours de suite. Je suis certain que vous compatissez. Il est vrai que si vous acceptez de compatir, vous aimeriez que de leur côté ils vous comprennent.

Comment réagir ?

N'ayez pas peur de vos interlocuteurs quelle que soit leur attitude. Soyez à leur écoute. Surprenez-les. Intéressez-les. Séduisez-les. Dans les règles de l'art, bien sûr. Ceux-là sont avant tout concernés par eux-mêmes.

Soyez diplomates, mais profitez d'un silence, si court soit-il, pour vous insérer dans leur flot de paroles, après bien sûr vous être excusé de les interrompre.

Chapitre 5

Le facteur chance

Je vais aborder successivement des situations dans lesquelles la chance a joué au profit ou à l'encontre du candidat. Bien entendu, ce n'est pas le Loto, mais cela peut quelquefois y ressembler.

Saisir sa chance

Témoignage

« Le sort était contre moi. Ma voiture était tombée en panne le matin. Je devais me rendre à un entretien à 14 h 00, à 50 km de là. Je ne récupérai mon véhicule qu'à 13 h 00, n'ayant pas déjeuné, je décidai qu'il était impossible que je me rende à ma convocation. Pourtant, après une brève discussion, ma femme m'avait persuadé d'au moins essayer. L'absence d'embouteillage joua en ma faveur. Un sujet en or contrebalança la panne du véhicule. Je fus reçu. »

Commentaires

N'abandonnez jamais. Pour lui, l'avenir aurait pu être totalement différent...

De l'intérêt de jouer au bridge

Témoignage

Un de mes amis qui avait fait Sciences-Po apprit qu'un poste de directeur général pour l'Amérique du Sud allait se libérer dans une multinationale. Les candidatures furent nombreuses. Après une sélection draconienne, il ne restait plus que 8 candidats. Quatre émergèrent qu'il était très difficile de départager. Un des membres du jury lui rapporta plus tard que tirer au sort aurait pu constituer une solution honorable. Ce fut finalement la question rituelle « Quels sont vos loisirs préférés ? » qui s'avéra déterminante.

Mon ami répondit : « En ce qui me concerne, c'est le bridge. J'adore jouer au bridge.

- Mais, monsieur Da Silva, ne seriez-vous pas parent avec un monsieur Da Silva qui joue au club de Chantilly ?
- C'est moi-même. Je suis le seul Da Silva au club de Chantilly.
- Alors, c'est vous qui écrivez ces fameux articles, si renommés ?
- Oui, c'est bien moi. »

En sortant, il pensa : « J'ai la place ! ».

Commentaires

Il l'eut. Comme quoi le succès peut aussi être dû au pur hasard.

Le facteur chance existe indiscutablement.

Un concours de circonstances peut conduire à ce que vous vous rendiez ou non à un entretien.

Existe également la chance de tomber sur un sujet que l'on connaît bien. Sur lequel on va être très à l'aise. Sur lequel on va avoir la possibilité d'être brillant.

Cependant, le facteur chance consiste tout d'abord à tomber sur un « bon » jury. C'est-à-dire principalement un jury qui vous mette en situation de communication, mais pas seulement (cf. chapitre 8 « Petite discussion entre amis », 3^e partie page 179). Il peut aussi être profitable de succéder à un candidat très moyen, voire mauvais. Cependant, un jury expérimenté est formé pour situer chaque candidat par rapport à ceux qui l'ont précédé, mais aussi par rapport à ceux qui vont suivre.

Chapitre 6

Si vous n'avez pas de chance

C'est bien sûr le cas inverse de tomber sur un « bon » jury. J'ai largement traité cette question auparavant, en évoquant de nombreux travers constatés dans des situations réelles. Mais la liste n'est pas close.

Vous êtes trop jeune

Témoignage

« Bien préparé, ayant un profil raisonnable pour réussir, j'avais réalisé une prestation très convaincante dont j'étais satisfait. Pourtant, ma candidature fut rejetée. Le président du jury estimait qu'avant 30 ans on ne pouvait recevoir un candidat pour occuper ce type de poste. C'était pour lui un postulat : quelle que soit votre valeur, avant 30 ans vous ne pouviez pas réussir. L'année suivante, je me représentai. Je fus reçu. J'avais 30 ans et trois mois. »

Commentaires

Il n'y avait pourtant pas d'âge réglementaire pour occuper cette fonction. Cette règle qui n'était ni écrite, ni énoncée, fut pourtant respectée tant que le président occupa ce poste.

Le tic

Témoignage

« Je devais subir une épreuve portant sur la législation et faisais face à un jury composé d'inspecteurs généraux et de responsables régionaux. Je commençai à répondre à la question qui m'était posée, en regardant successivement chacun des membres de ce jury. Ils se montraient tous courtois et à l'écoute sauf l'un d'eux qui, lorsque je le regardais, reculait instinctivement la tête et me fixait en clignant des yeux avec une attitude réprobatrice. L'entretien se poursuivit sur les mêmes bases. À chaque fois que je le regardais, j'observais son mouvement de tête et son clignement des yeux qui pouvaient vraiment me laisser penser que je venais d'énoncer une bêtise de classe exceptionnelle. Même si les autres membres du jury avaient une attitude tout à fait normale, je quittai la salle avec de nombreux doutes sur la qualité de ma prestation. J'obtins une note honorable sans plus, ce dont je me félicitai dans ces circonstances. Je n'avais donc pas sorti d'énormité.

Suite aux échanges que j'eus ensuite avec les autres candidats, il apparut que cette personne avait eu le même comportement avec tout le monde : le pauvre était affecté d'un tic bien inquiétant pour les candidats. »

Commentaires

Certaines attitudes chez un membre d'un jury ou un recruteur peuvent fortement impressionner les candidats. Ce peut être voulu, car considéré comme un critère de sélection pour tester les capacités d'adaptation.

Comment réagir ?

Si vous êtes confronté à une situation similaire, surtout ne perdez pas votre concentration. Poursuivez, rien ne vous indique que cette attitude apparemment critique l'est véritablement.

Les places sont déjà prises

Témoignage

Enfin, j'évoquerai malchance suprême, le cas d'un candidat qui passa un examen avec un jury qui avait déjà pourvu tous les emplois disponibles, alors que ce candidat n'avait pas encore été entendu. Les qualités

manifestées antérieurement par ce dernier au cours de stages, auraient dû lui permettre d'être admis. Il ne fut pas reçu.

Le jury s'évertua à justifier cet échec, en lui disant qu'il valait mieux qu'il ne soit pas reçu cette année. Dans ce cas, certes, il aurait été reçu, mais avec juste la moyenne ; ce qui n'était pas un très bon début de carrière. Qu'il valait mieux qu'il repasse cet examen l'année suivante parce que, avec du recul, il aurait une meilleure note et qu'il commencerait à exercer dans de bien meilleures conditions.

Commentaires

J'étais ce candidat. Le président du jury occupait son premier poste. Je ne connus pas son devenir. Il est particulièrement difficile de passer un entretien quand le jury a déjà choisi celui ou celle qui sera recruté. Le manque d'allant, quelquefois trop lisible, conduit le candidat à se sentir « de trop » et à penser « Vivement que ça finisse ! ».

Comment réagir ?

Si la chance vous sourit, bien entendu profitez-en. Mais sachez la reconnaître quand elle se présente. À un moment ou un autre, elle apparaît pour tous.

La malchance existe. Dans certains cas, elle est très difficile à accepter. Sachez que tôt ou tard, une chance se présentera.

Chapitre 7

Les qualités d'un bon jury

Un bon jury a suivi une formation dont il sait réinvestir les principes dans une pratique régulière, sur laquelle il exerce une réflexion qu'il enrichit continuellement. Il réunit des personnes complémentaires exerçant des fonctions différentes.

Les recruteurs ne sont pas là pour bloquer un candidat, ni pour chercher à le mettre en difficulté. À l'issue de l'entretien, leur objectif est d'avoir la meilleure connaissance possible du candidat. Ils ont donc tout intérêt à le mettre à l'aise, afin qu'il se livre et laisse apparaître sa personnalité, son caractère, ses compétences. Pour savoir à qui ils ont réellement affaire, au-delà de la première impression et du discours tenu. Pour appréhender la loyauté et la capacité à s'investir profondément dans le travail, en fonction de ce que le candidat pourra apporter à l'entreprise. Le professionnalisme des membres d'un jury est nécessaire pour déceler chez des candidats qui savent parfaitement s'exprimer, des indices pouvant indiquer qu'ils ne sauront pas nécessairement mettre en œuvre ce qu'ils disent. Les candidats devront avoir la capacité d'illustrer leurs affirmations.

En revanche, les jurys sauront faire preuve d'indulgence, en fonction du manque d'expérience antérieure d'un candidat et de la nature du poste.

Le jury est également attentif à l'utilisation des pronoms personnels, tout particulièrement à :

- « Je et moi » qui peuvent indiquer un ego surdimensionné s'ils sont employés trop fréquemment ou inversement traduire un manque de personnalité. Ce peut être également un indicateur de possibles difficultés pour travailler en équipe. Le jury mettra en place différentes stratégies pour préciser ce qui n'est que des suppositions.
- « Nous » qui indique que l'on est prêt à s'intégrer dans un projet ou à s'associer à des demandes des interlocuteurs. On se doit cependant de conserver une certaine modestie.

De même, sans aller jusqu'à effectuer une analyse de contenu, les répétitions nombreuses et les fréquences d'utilisation d'un même terme ou de ses synonymes retiennent l'attention des jurys et recruteurs.

De nombreux ouvrages traitent ces aspects linguistiques (cf. bibliographie), très analysés dans les discours politiques.

Dans la première partie de l'entretien, pendant qu'il écoute le candidat, le jury émet des hypothèses (connaissances, compétences, personnalité), à partir des propos tenus. Dans la suite de l'entretien, il cherche à les confirmer ou à les infirmer (la communication non verbale y contribue).

Le jury essaie d'imaginer le candidat en situation : saura-t-il intéresser, convaincre, animer, diriger ? Faire face aux situations délicates qu'il devra gérer ?

Chapitre 8

Petite discussion entre amis

J'ai eu l'occasion de réunir un chef d'entreprise dans le secteur industriel et un DRH avec quelques étudiants. Je vous livre leurs échanges.

Le chef d'entreprise : « J'estime que les candidats doivent être opérationnels dès le début de l'entretien et convaincre d'entrée de jeu ».

Une étudiante : « Mais c'est difficile. Est-ce que vous prenez en compte le stress du candidat ? Moi au début, j'ai tendance à bafouiller même si en m'entraînant on m'a mise en confiance ».

Le DRH : « Les manifestations du stress chez un candidat au début d'un entretien, qu'il s'agisse de bafouiller ou d'être saisi de tremblements ne sont pas rédhibitoires. Par contre, il faut que très rapidement le candidat rentre dans l'entretien, dans le sujet, dans les questions qui lui sont posées. En fait, dans la communication ».

Le chef d'entreprise : « Pour moi les 30 premières secondes sont déterminantes car j'attache beaucoup d'importance au comportement du candidat quand il se présente. Je suis attentif à sa gestuelle, au fait qu'il regarde tous les membres du jury... ».

Le DRH : « Concernant le premier point, d'excellents candidats ne réussissent pas à s'imposer d'entrée de jeu. L'entretien dure environ une heure et c'est la totalité de ce temps qu'il convient de prendre en compte, sans trop se fixer sur la première impression ».

Les étudiants s'accordent pour dire : « Pour évacuer l'angoisse qui peut conduire à la catastrophe, des mises en situation préalables sont très importantes. Si au cours de la préparation, on a souligné qu'on avait tel ou tel défaut, mettre la main devant sa bouche, s'asseoir à l'avant de sa chaise, on pourra beaucoup plus facilement le rectifier, car on en aura pris conscience à plusieurs reprises auparavant. C'est la même chose pour les défauts de langage ».

Le chef d'entreprise : « J'exige aussi et je trouve que c'est très important que le candidat possède des qualités d'écoute, ne perde pas le fil de son propos et pour un poste d'encadrement qu'il soit capable d'effectuer une synthèse des points abordés ».

Un étudiant : « Je ne suis arrivé à cela qu'après m'être préparé en groupe. Cela réduit le stress car on sait que si on rencontre des difficultés au niveau des questions, on pourra être soutenu par les autres. On peut réfléchir ensemble aux questions que le jury va pouvoir poser, bien dégager les idées principales et les garder présentes à l'esprit pour structurer les réponses en fonction des questions posées ».

Le chef d'entreprise : « Je demande aussi au candidat d'utiliser un vocabulaire simple et précis, sans jargon ni pédanterie, mais en s'adaptant à ses interlocuteurs ».

Le DRH acquiesce : « Je reviens sur le fait qu'un candidat peut se montrer extrêmement brillant au départ et à l'oral mais que cela peut constituer un piège de lui accorder prématurément confiance. Toutefois, pour les postes d'encadrement, il est vrai qu'il convient de réagir très rapidement ».

Un étudiant : « Moi aussi, j'avais pu suivre une préparation en groupe, mais seulement en classe préparatoire et jamais au lycée. C'est grâce aux simulations que j'étais peu stressé et attentif aux questions des examinateurs ».

Le chef d'entreprise : « L'harmonie d'une équipe est primordiale pour l'entreprise. Recruter une personne c'est prendre un risque. Le jeune doit savoir motiver son choix professionnel ».

Un étudiant : « On nous a dit aussi qu'il fallait bien se connaître pour pouvoir le justifier avec conviction. J'y ai réfléchi ».

Le DRH : « Le niveau d'exigence a nettement augmenté. On accorde maintenant une moindre part au diplôme, car les professionnels de l'entretien sont mieux armés pour vérifier l'adéquation d'un candidat aux attentes et au contexte de l'entreprise, ainsi que la capacité à s'insérer dans une équipe pour la réussite collective. Recruteurs et managers s'accordent à considérer ce critère comme essentiel. On peut retrouver l'excellence au niveau d'un individu, mais elle est sans intérêt si elle n'est pas mise en synergie au sein de l'équipe pour le profit de l'entreprise ».

Le chef d'entreprise : « En entreprise, être le premier de la classe ce n'est pas forcément bien. On n'a pas forcément besoin de petits génies mais d'opérationnels, de ceux qui vont s'intéresser à leur travail, avoir des idées, être volontaires. Je répète que l'entretien vise à limiter le risque du recrutement pour l'entrepreneur ».

Le DRH : « Actuellement, la compétence n'est plus simplement présumée du fait de la possession d'un diplôme. De plus en plus, on est passé à la définition précise de ce que devra faire le candidat, aux capacités requises pour occuper tel poste et aux techniques d'entretien que l'on utilisera pour en vérifier la possession. Tout ceci suppose une concertation entre les professionnels et les ressources humaines.

Pour avoir une connaissance réelle du candidat à l'issue de l'entretien, les recruteurs ont tout intérêt à le mettre à l'aise très rapidement, afin qu'il se livre et laisse apparaître sa personnalité, pour que l'on sache à qui l'on a affaire et pour pouvoir vérifier que le candidat possède bien les compétences requises pour ce poste.

Cependant, en dépit des progrès effectués ce ne sera jamais une science exacte ».

Chapitre 9

Commentaires de DRH

À l'issue de plusieurs rencontres avec des DRH, j'ai dégagé les évolutions suivantes dans les conditions de recrutement du secteur public et du secteur privé.

Dans le privé

La fonction ressources humaines s'est beaucoup professionnalisée. Dans l'entreprise, il y a eu une prise de conscience que le recrutement était une fonction partagée que l'on ne pouvait confier exclusivement à des professionnels ou à des opérationnels. Pour que le recrutement soit le plus efficace possible en termes prévisionnels, il est important d'associer ressources humaines et opérationnels. De connaître les besoins, les préoccupations des opérationnels, de définir des critères en conséquence pour retenir les candidats qui seront à même d'être les plus efficaces dans la structure. On a maintenant moins tendance à confier le recrutement à des entreprises spécialisées extérieures mais plus à la fonction ressources humaines de l'entreprise.

Dans le public

Dans la fonction publique, une évolution sur le long terme se met en place sous l'effet de la révision générale des politiques publiques (RGPP). Il est à la fois nécessaire de moderniser l'État et de réduire les déficits publics. Cela se traduit en termes de gestion des personnels par une forte baisse des recrutements et une limitation des promotions sous l'effet de la réduction de la masse salariale, tout en affirmant une exigence accrue de professionnalisation. La rationalisation de l'organisation conduit à externaliser un nombre important de fonctions vers le secteur privé. En période de difficultés économiques, les candidats au recrutement sont très nombreux, le plus souvent surdiplômés, alors que l'on observe une forte décroissance des postes à pourvoir. Pour les postes d'encadrement, la capacité à manager une équipe peut s'avérer déterminante, tout comme la capacité à communiquer sur des thèmes complexes ou des sujets techniques.

Chapitre 10

Les principaux critères des jurys

L'importance respective des critères ci-dessous dépend bien entendu du type de concours ou de la nature du poste recherché. Cependant, j'insiste tout particulièrement sur les aspects comportementaux et la manifestation de la personnalité. La capacité à travailler en équipe est également appréciée, tout particulièrement dans le privé.

Pour de nombreux recrutements, les compétences priment sur l'éventuel complément de connaissances qu'il serait nécessaire d'acquérir ultérieurement.

En revanche, pour les postes à haute responsabilité, aucune faiblesse n'est admise, tant la concurrence est importante.

4 critères sont toujours pris en compte

Se présenter : vêtements, attitude, politesse.

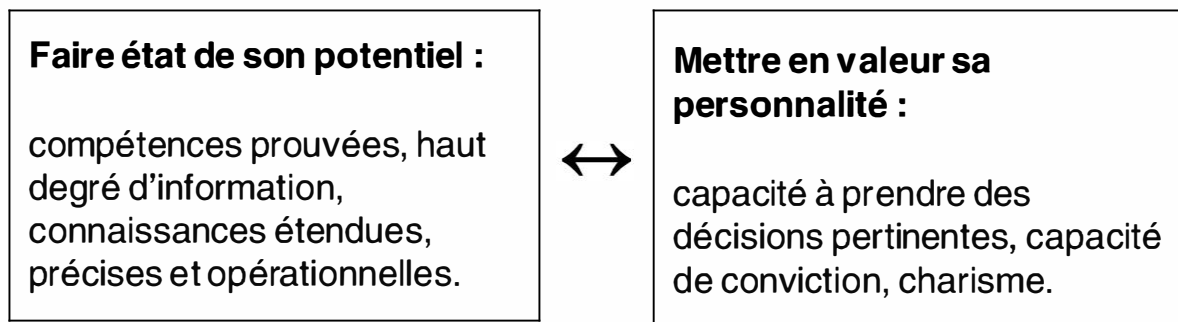
Maîtriser la langue : correction, précision, naturel et adaptation au poste sollicité ou à l'examen passé.

Démontrer sa motivation : elle sera mise en perspective par rapport au poste qui sera toujours bien situé dans son contexte (ou aux domaines abordés dans le cas d'un concours).

La motivation sera autant que possible reliée à son expérience antérieure (même très limitée), en vue de démontrer la cohérence de son projet personnel et/ou professionnel. Elle permettra de mettre en valeur ses qualités personnelles.

Communiquer : écouter, répondre, regarder tous ses interlocuteurs, argumenter, poser des questions, convaincre, réagir...

Mais, à un certain niveau, ces critères sont très bien maîtrisés par tous les candidats. Dans ce cas, les points ci-après deviennent déterminants :



En cas d'hésitation entre deux candidats difficiles à départager, un responsable d'entreprise pose la question suivante à ses chefs d'équipe : « Avec lequel préférerais-tu travailler ? ».

Les jurys et les recruteurs sont tout à fait conscients de la situation hiérarchique qu'ils occupent face au candidat et de leur pouvoir de décision. Si le candidat réussit à communiquer avec aisance, sachant manier l'humour, s'il est détendu tout en faisant preuve d'une réflexion approfondie, il sera apprécié positivement.

Au cours d'une journée, voire d'une semaine, de très nombreux candidats peuvent se succéder, engendrant une certaine monotonie. Réussir à intéresser ses interlocuteurs en émergeant de l'anonymat de par la qualité de ses interventions est toujours très remarqué. Enfin, je précise qu'un bon jury saura tenir compte des facteurs affectifs et même inconscients qui interviennent dans la communication et donc dans l'évaluation des candidats, ainsi que des effets séquentiels (si l'on passe après un « bon » ou un « mauvais » candidat).

QUATRIÈME PARTIE

APRÈS : L'ANNONCE DES RÉSULTATS

Chapitre 1

Les délibérations des jurys : accords et désaccords

Votre entretien est terminé. L'attente (souvent trop longue) du résultat commence. D'autant plus longue qu'avant de le communiquer les membres des jurys doivent se mettre d'accord. Pour cela, je vous invite maintenant à pénétrer dans les coulisses de « Délibérations des jurys ».

Au sein de certains jurys, ce peut être le moment des règlements de comptes. Souvenez-vous de ce membre d'un jury qui avait volé la parole à un candidat (« Mais, laisse-le parler »). Concernant cet incorrigible bavard, les reproches de ses collègues ont fusé, sans l'amender pour autant.

Certains peuvent aussi faire état de leurs frustrations, car ils n'ont pas eu le temps ou l'occasion de poser la question qu'ils souhaitent. Parce que les autres (souvent le président) les en ont empêchés. Persuadés qu'ils sont que cette question-là aurait été déterminante.

C'est aussi le moment du choix de ceux qui vont être admis ou retenus ; moment qui laisse d'autant plus de place à la subjectivité que les critères

n'ont pas été déterminés à l'avance avec précision ou que les caractéristiques du poste à pourvoir n'ont pas été suffisamment définies.

Les désaccords s'expriment. La recherche d'un consensus peut être hasardeuse, voire carrément conflictuelle. Inversement, quelquefois, certains vont renoncer à défendre leur point de vue, par inhibition ou pour ne pas contrarier le « patron ». Sait-on jamais ? Ils vont se taire ou se contenter d'un aparté avec un collègue.

Dans la fonction publique

C'est le temps de l'harmonisation lorsque les entretiens à un même concours ou pour une même fonction ont nécessité la mise en place de plusieurs jurys.

Je vais m'attarder quelque peu sur les **concours de recrutement d'enseignants**, sachant qu'ils ne sauraient avoir l'exclusivité de ce qui va suivre. Ils ne constituent qu'un exemple.

Il n'est pas exceptionnel de relever des écarts de notation, quelquefois très importants. Ainsi, à l'issue d'une journée au cours de laquelle plusieurs jurys avaient reçu chacun une dizaine de candidats, on a pu constater que les moyennes s'échelonnaient d'un peu plus de 8 à presque 12. Certes, un jury pouvait avoir rencontré une concentration exceptionnelle de « mauvais candidats », mais on est en droit de s'interroger...

Dans ce cas, le plus fréquemment, le président de l'ensemble des jurys propose de revoir la notation, d'augmenter les notes les plus basses et inversement. Assez souvent, les jours suivants, les moyennes se rapprochent. Mais cela est loin de toujours fonctionner et de rétablir l'équité souhaitable, car certains jurys s'opposent farouchement à ce que les notes qu'ils ont mises soient reconsidérées. La tendance à noter plus sévèrement ou inversement s'atténue mais perdure. On a constaté que plus le nombre de jurys est réduit, plus les moyennes tendent à s'harmoniser. Cette organisation facilite les échanges entre les membres des différents jurys. Il faut aussi signaler un autre constat, lors de concours qui durent plusieurs jours : il est fréquent que le lendemain ou même plus tard, un jury reconsidère certaines notes qu'il a mises après réflexion, comparaison, ou suite à des échanges entre collègues, pour mieux hiérarchiser les candidats.

Quand des candidats, à l'issue d'une épreuve obligatoire, conservent le même jury pour une épreuve optionnelle, on observe souvent que les deux notes sont très proches alors que, bien évidemment, ces épreuves portent sur des sujets totalement différents. D'où la pertinente question de l'importance de la première impression, dont certains s'affranchissent difficilement. Enfin, il est difficile pour les membres d'un jury, même si tous s'y efforcent, de parfaitement tenir compte de l'effet séquentiel. Qu'en est-il de la note quand on passe après un excellent ou au contraire un très mauvais candidat ?

Bien entendu, dans un concours de recrutement ou d'admission, ces difficultés et ces dysfonctionnements doivent conduire certains candidats à relativiser leur échec.

Malheureusement pour eux, ils ne peuvent choisir un jury qui « note large ». D'où, avant de pénétrer dans leur salle, des questions du genre : « Comment sont-ils ceux-là ? ».

En matière de recrutement, une caractéristique de nombreux jurys (c'est presque l'usage dans la fonction publique) consiste à ne pas motiver ses décisions. Il est donc de règle de ne pas communiquer les raisons du rejet d'une candidature. Dans de nombreuses situations, le refus de transparence va jusqu'à refuser d'indiquer les critères de sélection à la demande d'un candidat, ce qui est un comble et peut conduire à douter de leur existence même. Ceci n'est bien sûr pas valable quand des annales ou un corrigé type peuvent être consultés. Pour y remédier, dans des cas de plus en plus nombreux, on demande aux personnes qui rédigent les sujets de proposer des critères, voire un barème de correction.

Sinon, en l'absence de critères, comment le jury peut-il se prononcer en toute objectivité et équité ? Comment dans ce cas, permettre aux candidats d'analyser leurs erreurs et de se préparer à y remédier pour une autre candidature ? On incite de nombreux jurys à mettre des appréciations qui ne permettront pas au candidat de faire appel : « manque de rigueur, des connaissances insuffisantes avec de graves erreurs d'analyse, propos confus, le profil ne correspond pas au poste sollicité... ».

Enfin, comme cela a déjà été mentionné, la capacité de travailler en équipe ou d'intégrer celles existantes fait rarement partie des questions posées et des critères retenus par les jurys du secteur public qui accusent ici un réel retard par rapport aux entreprises du secteur privé, car dans la fonction

publique aussi, il est de plus en plus nécessaire de travailler en équipe et de cogérer des dossiers.

Dans le secteur privé

Il est évident que lors des recrutements dans le privé, rien n'est parfait non plus. On peut aussi constater l'existence à des degrés différents, des défauts mentionnés précédemment. L'appartenance politique ou syndicale sous-jacente ou explicite de certains candidats peut être rédhibitoire. Un décalage quelquefois très important existe, entre la réalité du fonctionnement au sein de l'entreprise et l'affichage en termes de relations publiques. Les questions se rapportant à la vie privée ne sont pas rares. La discrimination en fonction du sexe est nettement plus affirmée, surtout au niveau de l'encadrement.

Il existe aussi une différence d'approche entre DRH, spécialistes du recrutement et hommes de terrain.

Plusieurs DRH ont constaté que plus les recruteurs occupaient un poste opérationnel, en relation directe avec la production ou en contact avec la clientèle, plus il fallait les faire parler. Plus les recruteurs avaient parlé et plus ils étaient satisfaits du candidat. On m'a confirmé que ce conseil était d'une haute fiabilité (souvenez-vous du recrutement évoqué dans « Communiquer avant tout » chapitre 7, 2^e partie page 136). Ce constat montre la nécessité de professionnels du recrutement au sein des commissions, sinon d'importantes erreurs peuvent être commises.

De façon générale, pendant l'entretien, le professionnel du recrutement conserve à l'esprit les compétences qu'il recherche chez le candidat pour un poste donné et il sait également comment il va parvenir à les vérifier. Il restera sur le plan : « Cette personne a-t-elle les compétences requises pour ce poste ? ». L'homme de terrain va davantage chercher à connaître le candidat, sa personnalité, son comportement, ses intérêts, mais sans suffisamment le rattacher à l'activité qu'il exercera, d'où d'importantes chances de se tromper. La complémentarité de leurs analyses s'impose et tend à gagner du terrain.

Enfin et c'est d'autant plus vrai que la taille de l'entreprise est importante, même les candidats retenus connaissent des lendemains qui déchantent.

La capacité à travailler en équipe devient trop fréquemment la capacité à rivaliser au sein d'une équipe.

On peut relever que certains employeurs, surtout dans les secteurs de la production et de la vente, estiment que le candidat doit commencer à convaincre d'entrée de jeu, qu'il doit s'imposer et rentrer immédiatement dans le sujet. Cette exigence est d'autant plus fréquente qu'il s'agit de personnes situées en haut de la hiérarchie. Au risque de se prononcer trop vite...

Chapitre 2

L'Éducation nationale peut mieux faire

À l'issue de séries d'entretiens, j'ai recueilli quelques propos sur certaines carences du système éducatif français. Propos auxquels j'ajoute quelques considérations personnelles.

Des insuffisances préoccupantes

Le principal reproche effectué porte sur l'absence de formation à la communication, dans ses différentes composantes. Du fait notamment de l'absence de maîtrise de la langue orale qui n'est pas enseignée en tant que telle, ainsi que je l'ai traité dans un ouvrage précédent : *La maternelle, école de la parole**. Tant dans le secteur public que dans le privé, on regrette que certaines compétences ne soient pas développées, principalement la créativité, l'esprit d'initiative et la responsabilisation. On évoque moins souvent l'esprit critique et l'acquisition d'une confiance en soi par la réussite personnelle, pourtant essentiels puisque possédés par les

* Voir références complètes dans la bibliographie en fin d'ouvrage.

meilleurs. La sélection par le haut appliquée dans le système scolaire conduit à « laisser sur la touche » un nombre important de jeunes adultes, ainsi que l'attestent les taux inadmissibles de chômage chez les moins de 25 ans (même si l'éducation n'en est pas seule responsable).

Pourtant, un dirigeant de PME m'a affirmé : « Même ceux qui ne sont pas premiers sont bourrés de talent. J'aurais même tendance à dire que ce sont surtout ceux-là qui sont bourrés de talent ». Je lui laisse la responsabilité de ses propos.

Les rédacteurs des programmes de l'Éducation nationale feraient bien de s'inspirer des finalités et contenus des programmes des pays classés en tête des statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), dont ceux de l'Europe du Nord, tout particulièrement la Finlande. Il n'est pas inutile de savoir que **les résultats des élèves français se situent tous en dessous de la moyenne des pays évalués** dans les disciplines suivantes : compréhension de l'écrit, culture mathématique et culture scientifique. C'est-à-dire les principales évaluées.

Suite à ce premier constat, il n'est guère étonnant que les universités françaises occupent des places peu enviables dans le classement international de Shanghai 2009 : seulement 3 universités françaises dans les 100 premières mondiales, la meilleure figurant au 40^e rang !

On peut certes nuancer, les critères de classement s'avérant discutables, notamment en favorisant les publications en langue anglaise.

Dans le cadre de ce livre, je ne m'étendrai pas sur les contenus des programmes, pas plus que sur les méthodes préconisées ou imposées, polémique sans fin. Je dirai simplement que la centralisation et l'uniformisation n'ont pas que des vertus.

De sérieux correctifs s'imposent !

Quelques orientations

À l'issue de l'année 2008-2009, le pourcentage d'élèves ayant redoublé au moins une fois s'élevait à 20,6 % en sixième et à 31,2 % en troisième (source : ministère de l'Éducation nationale).

Quelle entreprise admettrait un pourcentage de « produits défectueux » aussi élevé ?

J'assume la provocation.

Les pays qui en ont tiré les conséquences ont proscrit le redoublement qui dans l'immense majorité des cas ne contribue qu'à créer une culture de l'échec.

En revanche, faire acquérir une confiance en soi socialisée, en donnant l'habitude de la réussite m'apparaît indispensable. Par confiance en soi socialisée, j'entends que la réussite individuelle soit ensuite mise à profit au sein du groupe. Elle permettrait à chacun d'acquérir une confiance en soi, même si de toute évidence, tous n'atteindront pas le même niveau. Cette habitude de la réussite suppose qu'à l'issue de chaque évaluation, une action de remédiation soit mise en place. C'est-à-dire, que l'on reprenne sous une autre forme, avec les élèves ou les étudiants qui n'ont pas réussi, l'apprentissage des notions indispensables. Laissons-leur le temps d'expliquer ce qu'ils n'ont pas compris et déterminer pourquoi. Cela aussi sera communiquer. Ainsi, en accord avec nombre d'articles de chercheurs en sciences de l'éducation, on mettrait en application, le principe selon lequel l'erreur fait partie intégrante du processus d'apprentissage et qu'au lieu de la sanctionner, il convient de l'analyser.

À l'appui de cette thèse, dans un article paru dans *Le Monde* du 18-19 juillet 2010 sur « Détrompez-vous ! Un festival d'erreurs » événement organisé par l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, Martine Laronche indique que : « dans tout processus d'apprentissage, c'est bien en remettant en cause des conceptions fausses que l'on parvient à progresser ». D'autre part, elle souligne que : « les élèves français sont parmi les plus anxieux et les plus timorés à répondre aux questions ouvertes des tests, de peur probablement de se tromper » (source : OCDE).

**Chercher des responsables ?
Une culture et un système.**

Chapitre 3

L'attente des résultats

Pendant ce temps, les candidats vivent l'angoissante attente des résultats.

Quand il quitte la salle, comme il est d'usage, le candidat est remercié. Les formules diffèrent : « On vous remercie. Je vous remercie. On vous écrira. Vous connaîtrez le résultat mardi prochain... ». Commence alors le stress de l'attente : « Vais-je être reçu ? ».

Quand ils se connaissent, les candidats échangent souvent sur la façon dont ils ont perçu leur jury : « Comment était-il celui-là ? Il paraît que c'est le plus sévère. Celle-là, quelle peau de vache ! C'est dingue le type de questions qu'ils m'ont posé ! ».

Puis quand il se retrouve seul, le candidat s'analyse, revit son entretien, s'inquiète de ses faiblesses, s'accuse de ses oublis, mais aussi essaie de retrouver ses points forts.

Allons à la rencontre de quelques-uns des candidats qui m'ont conté leur mésaventure.

Corinne

Elle était la dernière candidate et ses propos avaient impressionné très favorablement son jury. Aussi put-il lui annoncer dès la fin de l'entretien que sa candidature était retenue pour le poste. Quelle fut sa joie !

Le lendemain matin, elle reçut un appel téléphonique du cabinet de recrutement qui lui annonça qu'une autre candidate avait été retenue. Son incompréhension fut suivie d'un ressenti particulièrement amer, suite à la décision qui lui avait été communiquée.

Quelques heures plus tard, le responsable de l'entreprise la contacta et lui confirma que c'était bien elle qui avait été retenue. Une confusion était intervenue au niveau du bureau de recrutement, car une première candidate convenait pour le poste et avait été présélectionnée dans un premier temps. Corinne avait été la dernière à être auditionnée et finalement c'est bien elle qui avait produit la meilleure impression.

Amélie

Elle fait partie de ces candidates, rares au demeurant, qui ne connaissent le stress ni avant, ni pendant l'entretien. Curieusement, c'est quand tout est joué qu'il commence à se manifester. Quels que soient le type d'entretien et la façon dont il s'était déroulé, elle n'osait jamais aller chercher ses résultats. Elle envoyait ses amis. Suite à de nombreux entretiens, elle avait acquis une grande maîtrise de l'oral, un automatisme de prise de parole, mais elle avait l'impression que ce n'était pas elle qui s'était exprimée avec facilité et brio. Après chaque entretien, face à elle-même, elle prévoyait le pire suite à ses autocritiques. Elle vivait l'attente comme un cauchemar. De ce fait, pour l'emploi qu'elle occupe actuellement, elle ne s'était pas préparée à être reçue et elle n'avait rien organisé par rapport à une éventuelle embauche : prise de renseignements, déménagement, transports, ensemble des conditions matérielles...

Suite à ses dernières déconvenues, elle s'est promis que la prochaine fois, elle essaierait vraiment de réfléchir à ces aspects matériels, avant l'entretien ou au pire avant les résultats.

Françoise, Annie et les autres

Plusieurs personnes m'ont rapporté que certains propos ou attitudes de la part de leur jury les avaient conduites à entretenir l'illusion qu'elles allaient vraisemblablement être reçues. Ainsi, quand on vous dit : « Vous avez réalisé d'importants progrès depuis l'an dernier » ou encore « Vous concernant madame, vous avez le profil pour chacun des postes à pourvoir », vous êtes raisonnablement en droit de penser que votre prestation a été de qualité et va vous permettre d'être reçu.

Adresser des compliments ou des commentaires de cette nature est éminemment condamnable et discrédite totalement leurs auteurs. Un jury se doit de rester neutre, de ne rien laisser entendre aux candidats, sauf en cas de certitude absolue. Cependant, si vos interlocuteurs vous paraissent très cordiaux et souriants, n'en tirez pas la conclusion que votre candidature va être retenue. Il peut tout simplement s'agir de politesse ou d'amabilité.

Chapitre 4

Analyser réussites et échecs

Que d'attitudes différentes, que l'on réussisse ou que l'on échoue.

Si vous êtes reçu

Je vous adresse toutes mes félicitations.

Mais, ne pavoisez pas trop vite, car ce n'était certainement pas le dernier. Vous pouvez déjà vous préparer pour votre entretien suivant. À cet effet, recensez les points forts qui vous ont permis de l'emporter, mais aussi les quelques lacunes qu'il conviendra de combler ultérieurement. Cette réussite ne pourra que renforcer la confiance que vous méritez d'avoir en vous.

Mais, je n'oublie pas : « Fêtez votre succès ».

Votre vie gagnera à être jalonnée de temps forts positifs qui vous soutiendront lors d'autres épreuves.

Sinon, comparons deux réactions diamétralement opposées.

Refuser l'échec

« Non ! Mais ce n'est pas vrai ! »

Un de mes amis faisait passer un examen professionnel à une enseignante qui souhaitait s'orienter vers une autre fonction. Sa prestation n'avait pas du tout convaincu et à l'issue des délibérations, le jury estima qu'il ne pouvait pas l'admettre. Dans ce type d'examen, le résultat est communiqué au candidat immédiatement après les délibérations. Communiquer ce type de décision est toujours difficile. On doit faire connaître avec tact les motivations de l'échec et préciser qu'un succès ultérieur demeure possible.

Mais, cette fois la candidate s'exclama : « Non ! Mais ce n'est pas vrai ! Vous plaisantez ? Tout le monde m'a dit que j'allais être reçue ! »

Bien entendu, elle ne fut pas en état de recevoir les conseils du jury.

Sans avoir des réactions aussi excessives que cette candidate, il n'est pas rare qu'il faille revoir hors contexte les candidats malheureux pour qu'ils prennent conscience des causes réelles de leur échec, commencent à les accepter et en tirent les conséquences. D'autres fois, il est nécessaire et justifié de leur recommander de se présenter à une prochaine session. Cependant, ce type d'accompagnement est réservé aux candidatures individuelles.

Accepter l'échec

Entretien avec notre candidate paralysée par l'enjeu

« Je vois, pour ma part, dans les causes de cet échec douloureux une explication : je m'étais en effet fait de la réussite à cet oral, une condition absolue et exclusive de mon avenir et j'étais quasiment obsédée par les conséquences d'un échec qui me laisserait complètement démunie et m'empêcherait de prendre mon envol réel dans la vie. De ce fait, c'est dans un état de surtension et en même temps de quasi-paralysie que j'ai abordé ces épreuves, ne pouvant m'exprimer qu'avec d'énormes difficultés, ce qui est tout de même un comble pour l'oral. »

Analyse rapportée par la candidate

S'il est capital de bien définir ses enjeux, on ne doit pas leur accorder une importance excessive, trop absolue. Il faut aussi acquérir une confiance en soi qui leur soit proportionnelle.

Quand un entretien ne s'est pas soldé par une réussite, il convient de faire preuve de lucidité et d'honnêteté envers soi-même, afin de tenter de déterminer les causes de l'échec. Souvent, quelques semaines ou quelques mois de recul sont nécessaires. Sans doute faut-il parfois reconsidérer ses motivations. Sans oublier qu'une réussite ou un échec ne constitue souvent qu'un simple jalon sur un parcours scolaire ou professionnel.

Pour que l'analyse d'un échec puisse être véritablement constructive, il est important que le jury précise aux candidats les raisons qui ont conduit à ce qu'ils ne soient pas retenus, afin qu'ils puissent compléter leur formation et progresser.

Malheureusement, comme nous l'avons vu, c'est loin d'être toujours la règle. Ainsi, quelles justifications le jury aurait-il pu donner à la candidate qui en savait trop, éliminée par le jury qui n'en savait pas assez, évoquée dans « À compétente, incompetents et demi » ? Certes, si elle se représente, elle saura qu'elle peut à nouveau échouer. Mais, si elle ne se représente pas, elle pourra avec raison penser que dans un tel contexte, il est finalement sans doute préférable qu'elle n'ait pas réussi. De nombreux candidats peuvent rentrer dans ce dernier cas de figure.

Une bonne surprise

À l'issue des entretiens, quand on lui a appris qu'elle obtenait le poste, une candidate s'est exclamée : « Mais comment se fait-il que ce soit moi qui sois retenue alors que je ne suis pas bonne ? » Elle avait peu confiance en elle et avait déjà passé un certain nombre d'entretiens sans être engagée. Elle s'était présentée sans y croire.

On lui a expliqué qu'elle n'avait pas été la meilleure sur tous les critères, mais que pour ce poste précis, le travail en équipe était primordial et que sur ce point, elle avait été la meilleure, la plus convaincante et la plus spontanée.

L'harmonie d'une équipe est aussi importante pour l'employeur, public ou privé, que pour le candidat. Nombreux sont, parmi les dirigeants, ceux qui devraient en être persuadés.

En attendant, persévérez, même si vous avez passé de nombreux entretiens, sans succès et qu'un découragement compréhensible vous guette. Même si nous ne sommes pas dans *Le meilleur des mondes*, comme dans le célèbre roman d'Aldous Huxley, **c'est en vous qu'il faut avoir confiance**. Lors du prochain entretien, les autres candidats ne seront pas forcément « meilleurs » que vous.

Chapitre 5

En cas d'échec cette fois-ci

Il est bon de répéter aux candidats qu'**ils doivent être convaincus que l'échec ne remet absolument pas en cause leur valeur personnelle.** Qu'il n'est jamais qu'un échec dans une situation donnée, dans un contexte bien précis, avec une entreprise qui a des attentes par rapport à un poste spécifique. Il est aussi important de dire, notamment aux jeunes que s'ils échouent à un entretien, ce n'est jamais qu'à cet entretien-là. Que cela ne veut absolument pas dire qu'ils ne pourront pas ultérieurement réussir brillamment d'autres entretiens et pour des postes qui leur conviendront mieux. D'autant plus qu'ils ne possèdent pas tous les critères dont dispose le jury : l'environnement professionnel et relationnel de cette entreprise par rapport à un poste bien déterminé dans un secteur donné ; la politique qui a été arrêtée dans un service administratif par un ministère qui possède ses exigences propres.

Que ce n'est pas un échec personnel.

Il faudrait avoir la capacité d'expliquer à un candidat qu'il ne correspond pas au profil recherché, comme dans l'exemple qui suit. À un candidat qui avait téléphoné pour savoir pour quels motifs sa candidature n'avait pas été retenue, le chef d'entreprise a répondu que ce n'était pas comme il le

disait « parce qu'il n'était pas bon ». Que c'était parce que pour ce poste, l'insertion immédiate dans un travail en équipe était une condition absolue. Or, il n'était pas prêt.

Si l'on possède les connaissances et les compétences, la personnalité demeure déterminante.

Personne, quelle que soit la qualité de sa préparation, ne peut prétendre passer avec succès la totalité des entretiens de ses études et de sa carrière. Aucune méthode ne peut garantir le succès absolu à tous. D'autant plus que nous avons vu plusieurs exemples dans lesquels la valeur des candidats n'était nullement en cause, l'échec, quelquefois injustifié et injustifiable, relevant de la responsabilité des jurys/recruteurs.

Pour réussir

Quoi qu'il en soit, en cas d'échec, analysez-en lucidement les causes, reprenez ce livre, persévérez et lors de la prochaine échéance vous pourrez vous dire :

« Réussir mes entretiens ? Oui, je le peux.

Puisque :

**je suis très motivé,
je mérite de me faire confiance
et
je m'en donne les moyens en me préparant. »**

Le succès sera nécessairement au rendez-vous,

Conclusion

J'ai souligné la très forte interdépendance entre enjeux et motivation. Une bonne connaissance de soi permet d'éviter bien des écueils. Votre réflexion doit donc tout d'abord s'attacher à clarifier ces deux aspects.

Il vous appartient ensuite de définir vos objectifs, afin de mettre en place votre programme de préparation personnalisé, à partir des nombreux conseils issus des expériences tant de candidats que de membres de jurys et de recruteurs. Votre réussite sera intimement liée à votre investissement dans sa mise en œuvre qui vous permettra d'acquérir une confiance en vous équilibrée et justifiée, reposant sur de solides qualités de communication dépendant de la possession de connaissances et de la bonne gestion du stress.

Se préparer permet de développer et d'acquérir la confiance en soi indispensable grâce aux progrès que vous constaterez avoir réalisés et aux performances dont vous serez devenu capable.

Pour réussir un entretien quelle que soit sa nature, il convient de communiquer. Il serait vain d'espérer convaincre si vous n'avez pas acquis les connaissances et les informations requises qui vous seront apportées en consentant une préparation de qualité. Pour communiquer, encore faut-il avoir quelque chose d'intéressant à dire. Communiquer c'est aussi exprimer votre singularité, afin de faire état de votre potentiel. N'oubliez pas que l'aspect comportemental est souvent déterminant.

Ainsi, vous pourrez maîtriser votre stress, vous l'approprier et en faire le moteur de votre réussite, en fonctionnant à 110 %. Vous n'hésitez pas à affirmer votre personnalité, tout particulièrement en situation de concours ou de recrutement. Vous pourrez vous libérer de la crainte qu'occasionne le statut de la « hiérarchie », qu'il s'agisse de jurys ou de recruteurs. Souvenez-vous qu'en tant que candidat, vous avez quelque chose à leur apporter, à leur prouver.

N'oubliez pas que beaucoup échouent faute d'une maîtrise suffisante du registre de langue. Il convient d'exprimer clairement et simplement sa pensée, sans jargon ni emphase, en faisant appel à des concepts maîtrisés. Saisissez toutes les occasions de vous entraîner à la prise de parole. La possession d'une bonne culture générale constitue un atout précieux dans cette perspective.

Vous connaissez maintenant les composantes d'une préparation efficace. Elle ne négligera pas l'aspect physique. Prenez soin de votre corps et choisissez des vêtements adaptés.

J'ai défini dans ce livre les critères retenus tant par les jurys que par les recruteurs, en les différenciant selon qu'il s'agissait d'un examen, d'un concours, d'un recrutement ou d'une évaluation professionnelle. Votre préparation vous permettra de vous approprier les compétences nécessaires pour mettre en valeur vos qualités.

Certes, vous pouvez légitimement vous interroger sur l'importance accordée à l'échec dans un livre consacré à la réussite. Il m'apparaît primordial de connaître tous les facteurs d'échec, pour éviter ce dernier.

Le succès se mérite ; l'échec se dépasse à condition de l'accepter. L'analyse sans concession de ses causes et leur remédiation constituent un tremplin pour les réussites à venir.

**« L'homme n'est rien en lui-même. Il n'est qu'une chance infinie.
Mais il est le responsable infini de cette chance. »**

ALBERT CAMUS

Extrait de Carnets II

Bibliographie

Alessandra (Tony), *Développer votre charisme, 7 moyens pour y parvenir*, Éditions de l'Homme, 1999.

Archer (Jeffrey), *Être son propre coach*, Larousse, 2008.

Bardin (Laurence), *L'analyse de contenu*, PUF, 2007.

Berne (Éric), *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Éditions Sand & Tchou, 2009.

Boisvert (Jean-Marie), Beaudry (Madeleine), *S'affirmer et communiquer*, Les éditions de l'Homme, 1999.

Borg (James), *Ce corps qui parle pour vous*, Améliorez votre impact personnel et professionnel, Pearson Éducation, 2009.

Borg (James), *Convaincre*, L'art de persuader les autres, Larousse, 2009.

Catsaros (Catherina), *Le grand livre des QCM de culture générale*, tomes I et II, L'Étudiant, 2010.

Catsaros (Catherina), *Tester sa culture générale*, L'Étudiant, 2009.

Delahaie (Patricia), *Comment plaire en 3 minutes*, Leduc. S Éditions, 2009.

De Percin (Laurence), *Fonctionnaire : comment le devenir ?*, Vuibert, 2006.

De Sainte Lorette (Patrick), Goetz (Corinne), *Faites le bilan de vos compétences*, Eyrolles Pratique, 2006.

Esnoult (Brigitte), Kahler (Taibi), Legrand (Pascal), *Bien communiquer par son look*, Inter Éditions, 2010.

Famery (Sarah), *Avoir confiance en soi*, Eyrolles Pratique, 2010.

Fossé (Philippe), *Quand prendre la parole devient facile : mettez en scène vos talents d'orateur*, Gereso Édition, 2009.

Gilmore (Ruth), Dinsmore-Tuli Uma, *Bien dans sa peau avec le yoga*, Marabout Pratique, 2009.

Filliozat (Isabelle), *Fais-toi confiance*, Éditions Lattes, 2005.

Filliozat (Isabelle), *Utiliser le stress pour réussir sa vie*, Éditions Dervy, 2005.

Karlson (Léon), *Et vous, parlez-vous correctement français*, L'archipel, 2009.

Kirady (Gérard), *La maternelle, école de la parole*, CRDP des Pays de la Loire, 2002.

Lacombe (Fabrice), *Calculez votre quotient d'intelligence relationnelle*, Gereso Édition, 2009.

Le Gall (Martine), *Vous êtes trop qualifiée pour le poste...*, Albin Michel, 2010.

Leroutier (Guillaume), *Vous avez dit communiquer ?*, Gereso Édition, 2008.

Mannschatz (Marie), Boccador (Sabine), *Méditation*, Éditions Vigot, 2007.

Pérez Dominique, *Réussir ses entretiens d'embauche*, L'Express, 2006.

Sélignan (Maïté), Jouan (Anne), *Comment choisir son école d'ingénieurs ?*, Studyrama, 2005.

Thomas (Adolphe), de Toro (Michel), *Dictionnaire des difficultés de la langue française*, Larousse, 2007.

Wackenheim (Isabelle), *Le guide du CV et de la lettre de motivation*, Prat Éditions, 2009.

Consultez également les corrigés types et les annales des examens et concours

Annexes

Vos fiches de préparation

Comment procéder ?

Avant de préparer vos fiches, je vous invite à relire le chapitre « **Les aides pour construire votre programme** », ainsi que les rubriques suivantes :

- **pour réussir ;**
- **selon le type d'entretien ;**
- **votre programme de préparation.**

Un index pourra vous aider à retrouver les pages se rapportant à chacune des fiches.

Vous pourrez télécharger les modèles de fiches présentés ci-après en vous rendant à l'adresse suivante :

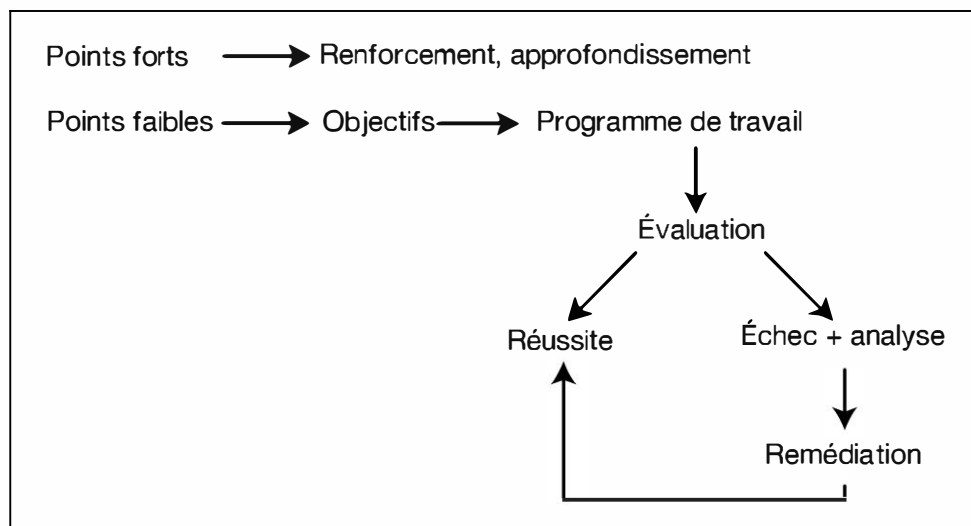
www.gereso.com/reussirentretiens/fiches

Pour chaque fiche, je vous conseille de commencer par lister vos **points forts** et vos **points faibles** dans le domaine traité. Vous serez ainsi en mesure de déterminer des **objectifs** qui vous seront parfaitement adaptés. Correspondant à chaque objectif, vous arrêterez ensuite votre **programme de travail** :

- travaux à entreprendre ;
- supports à se procurer ;
- personnes à contacter ;
- formation à suivre ;
- gestion du temps.

Chaque objectif devra être **évalué**. En cas d'échec, il conviendra de prévoir une **remédiation** c'est-à-dire un programme de travail complémentaire, après avoir déterminé pour quelle raison votre objectif n'a pas été atteint.

Chaque remédiation devra se solder par une réussite.



Je vous souhaite beaucoup de réussite.

LES CONNAISSANCES	INDEX connaissances connaissance de soi culture générale	Points forts :	Points faibles :
Programme de travail : – travaux à entreprendre – supports à se procurer – personnes à contacter – formation à suivre – gestion du temps		Objectifs prioritaires :	Évaluations :
		Remédiations prévues :	
Réussites et progrès accomplis			

LE STRESS	INDEX stress motivation relaxation respiration	Points forts :	Points faibles :
Programme de travail : – rappel des enjeux – actions à entreprendre – supports à se procurer – personnes à contacter – gestion du temps		Objectifs prioritaires :	Évaluations :
		Remédiations prévues :	
		Réussites et progrès accomplis	

S'ENTRAÎNER POUR COMMUNIQUER	INDEX communication communiquer langue	Points forts :	Points faibles :
Programme de travail : – actions à conduire – supports à se procurer – personnes à contacter – formation à suivre – gestion du temps		Objectifs prioritaires :	Évaluations :
		Remédiations prévues :	
Réussites et progrès accomplis			

COMMENT SE PRÉSENTER	INDEX se présenter personnalité vêtements	Points forts :	Points faibles :
Programme de travail : – actions à conduire – achats à effectuer – personnes à contacter – formation à suivre – gestion du temps		Objectifs prioritaires :	Évaluations :
		Remédiations prévues :	
Réussites et progrès accomplis			

LA CONFIANCE EN SOI	INDEX confiance connaissance de soi motivation	Points forts :	Points faibles :
Programme de travail : – rappel des enjeux – actions à conduire – personnes à contacter – valorisation des progrès et réussites – gestion du temps		Objectifs prioritaires : – revoir ses enjeux – renforcer sa motivation	Évaluations :
		Remédiations prévues :	
		Réussites et progrès accomplis	

L'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE	INDEX préparation confiance évaluation professionnelle	Points forts :	Points faibles :
Programme de travail : – bilan de son travail – comment présenter son bilan – difficultés rencontrées – participation au travail en équipe – justification des méthodes choisies – évolution professionnelle		Objectifs fixés :	Autoévaluation :
		Modifications à apporter : – personnelles – en équipe	
		Réussites et progrès accomplis	

Index

1

110 %

A

argumentation 117, 134, 167.

C

chance 171-173.

communication 100, 142, 152.

communiquer 62, 136, 186, 222.

compétence 181, 194.

comportement 59, 62, 125, 179.

concours 26, 32, 63, 77, 84, 162, 192.

confiance 37, 71, 101-102, 107, 110, 199, 224.

connaissance de soi 43.

connaissances 39, 41, 113, 115, 116, 135, 158, 220.

convaincre 77.

corps 72, 77.

critère 41, 67, 142, 158, 161, 181, 185, 193, 209.

culture générale 42.

CV 81.

D

dossier 81, 84.

E

échec 100, 123, 166, 206, 209.

écoute 180.

Éducation nationale 197.

enjeu 47, 49, 53, 103, 206.

évaluation professionnelle 27, 32, 78, 141-142, 225.

examen 25, 63, 77, 84.

expérience 54, 81.

F

fonction publique 192.

H

humour 164.

I

information 40, 68.

L

langue 41, 62, 104, 115, 119.

lettre de motivation 81.

M

mémoire 26, 81, 84.

motivation 53, 55, 186.

P

personnalité 60, 68, 90, 124, 133, 177.

préparation 33, 36, 56, 59, 71, 180, 218.

privé 183, 194.

programme de préparation personnalisé 17, 35.

public 184, 193.

R

recrutement 26, 32, 64, 77, 84, 120, 124, 183.

relaxation 73, 77.

remédiation 199.

respiration 73, 77, 92.

réussite 23, 68, 72, 133, 181, 199, 205.

S

se présenter 87, 92, 223.

selon le type d'entretien 31, 63, 77, 84, 120.

service public 69.

stress 71, 74-75, 77, 99, 179, 221.

système éducatif 197.
système scolaire 30, 198.

T

travail en équipe 68, 207.

V

verbale 27.

vêtements 87, 92.

vos programmes de préparation 45, 51, 58, 65, 79, 85, 94, 106, 111, 118,
122, 127, 132, 140, 144.



Gérard KIRADY

L'auteur, inspecteur de l'Éducation nationale, a fait passer plus de 2 000 entretiens pour des concours, le recrutement de professeurs et de personnels de statut privé, pour des entretiens d'évaluation ou des soutenances de mémoire. Il a encadré la formation départementale des directeurs d'école dans le domaine de la communication.

Spécialiste de l'enseignement du français langue étrangère, il a assuré la formation d'enseignants en Afrique et en Nouvelle-Calédonie. Il a également exercé au Canada. Il est particulièrement impliqué dans l'étude des moyens à mettre en œuvre et des conditions nécessaires pour maîtriser la langue orale. Il a publié précédemment « La maternelle, école de la parole ».

Contact : edition@gereso.fr



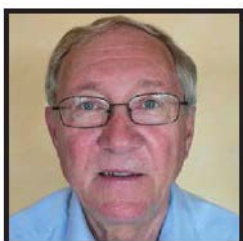
Réussir vos entretiens d'examen, de concours, de recrutement...

Nous sommes tous amenés un jour ou l'autre à passer un entretien. Mais comment se préparer à réussir dans une situation d'oral ?

Maîtriser son stress, mettre en valeur ses qualités, communiquer avec jurys et recruteurs, affirmer sa personnalité, avoir confiance en soi, se surpasser pour convaincre...

À partir d'un grand nombre d'expériences vécues, agrémenté de témoignages de réussite ou d'échec, l'auteur commente des situations diversifiées ; il précise notamment ce que l'on attend des candidats et quels sont les critères d'évaluation appliqués.

Candidats à un examen, à un concours, à un recrutement, à une évaluation, mais aussi membres de jury, recruteurs et tous professionnels de l'entreprise : mobilisez vos ressources pour réussir vos entretiens !



Inspecteur de l'éducation nationale, Gérard KIRADY a fait passer plus de 2 000 entretiens pour des concours, le recrutement de professeurs et de personnels de statut privé, pour des entretiens d'évaluation ou des soutenances de mémoire.

BONUS: Téléchargement gratuit
des fiches de préparation à un entretien