

Avant Propos : *Nous vous demandons vivement de lire et relire avec grande attention l'ensemble du texte ci-dessous en préalable à votre travail.*

1.0. Préambule :

- Le chemin que vous avez parcouru depuis vos recherches sur le **Bilan de votre carrière**, avec la construction du **Tableau de vos Performances**, puis l'édition de votre **nouveau C.V.** et au dernier Module avec l'établissement de votre **Réseau**, le choix de vos **Cibles** et la préparation des **lettres de motivation**, atteindra son aboutissement avec un bon entraînement aux Entretiens : ce que vous allez entreprendre maintenant.
- **5 affirmations** pour votre réflexion. ; **A relire avant tout entretien !**
 - 1.1. *Si vous vous "polarisez" sur le fait que l'entretien qui vous est accordé doit absolument se conclure sur une embauche, vous aurez le plus grand nombre de chances d'être déçu, car, votre attitude ne traduira pas votre naturel ! Allez-y décontracté en vous persuadant que cet entretien ne sera pas décisif !*
 - 1.2. *Si vous vous rendez à un entretien en le considérant comme une "formidable" séance de formation, vous risquez de dépasser vos espérances. Jamais on ne sort d'un entretien sans avoir appris quelque chose ... et souvent beaucoup ! D'où le principe : " ...tout entretien demeure une excellente formation".
C'est pourquoi nous vous espérons le plus grand nombre d'entretiens !*
 - 1.3. *Lorsque vous êtes en face du Décideur, persuadez-vous, toujours, qu'il se trouve, en fait, dans une position encore plus inconfortable que la vôtre : parce qu'il n'a pas le droit de se tromper sur le choix qu'il doit faire en vous embauchant ou en choisissant un autre candidat. Alors en le sachant intérieurement plus gêné que vous, vous serez instinctivement plus à l'aise ... et ce sera tout à votre avantage !*
 - 1.4. *Avant chaque entretien, relisez vos Bilans de Carrière et Tableau de Performances, répétez-vous vos argumentaires sur vos qualités et défauts, ainsi que les raisons pour lesquelles vous avez quitté vos emplois précédents.*
 - 1.5. *Etsouvenez-vous que ce ne sont pas toujours les meilleurs qui se font embaucher ... mais bien souvent ceux qui connaissent le mieux les techniques de l'entretien !*

2.0. Pour le premier Jour :

• 2.1. Travail Personnel :

- Le point de départ de tout entretien c'est votre présentation : Votre état civil, cursus scolaire, universitaire, armée, parcours professionnel (les Entreprises, les missions, les réussites, ce que l'Entreprise vous a apporté, ce que vous avez apporté à l'Entreprise) les loisirs ...Chacun doit pouvoir être en mesure de réaliser une "simulation d'entretien " de 3 à 5 minutes.

• 2.2. Travail en Sous-Groupes :

- Simulez entre vous des "**Tranches d'entretiens**" telles qu'indiquées ci-dessus. Apportez vos réactions à la prestation de vos Collègues, recommencez

• 2.3. Travail avec les Animateurs à 20 heures :

- Chacun réalise une simulation courte : (3 à 5 minutes) d'un entretien correspondant à l'annonce de son choix, en considérant les autres Stagiaires et les Animateurs comme de futurs employeurs ceux-ci réagissent aussitôt sur les points forts et les points faibles de la prestation réalisée.
- Certaines de ces simulations porteront sur un entretien réseau (voir page 9)

3.0. Pour les séances suivantes :

- Pour vous permettre un bon entraînement en "Sous-Groupe", les thèmes de la séance suivante seront définis par les Animateurs à la fin de chaque séance tels que : des questions embarrassantes ... les défauts, les qualités, les "prétentions" etc ...
- Bien entendu, chaque Stagiaire lira... et relira ... les 9 pages ci-incluses lesquelles représentent un concentré de ... **97** questions souvent posées, sachant que d'autres encore vous seront posées en entretien !
- Sélectionnez parmi les questions données en exemple page 2 à 4, celles qui vous semblent les plus embarrassantes dans votre cas. (Celles en caractères gras sont parmi les plus fréquemment posées).
Sachez TOUJOURS répondre aux 6 premières questions en 4.5. page 3
- Préparer votre réponse écrite pour chacune. Même si vous n'avez que peu de chances que toutes vous soient précisément posées en entretien, ce travail d'entraînement vous permettra de mieux réagir pour répondre sans hésiter à toutes les autres questions auxquelles vous aurez à faire face !
- Une "**simulation video**" sera organisée pour les volontaires. Après la projection de chaque séquence, son analyse sera commentée et ouvrira les commentaires.

• 4- Les Questions souvent posées lors des entretiens de recrutement

Liste (oh combien ...) non exhaustive !

• 4.1. Sur votre passé Professionnel :

- 1 - Parlez-moi de vos expériences professionnelles, de vos anciens postes, employeurs etc...
- 2 - **Pourquoi avez-vous quitté** (ou voulez-vous quitter) **votre dernier Employeur ?**
- 3 - Quelles étaient vos principales responsabilités dans le dernier emploi que vous avez occupé ?
(principales responsabilités, effectifs dirigés, travaux effectués.)
- 4 - Qu'est-ce qui vous plaisait le plus dans votre précédent emploi ?
Qu'est-ce qui vous plaisait le moins ?
- 5 - Parlez-moi de votre (de vos ...) expérience professionnelle.
- 6 - Quelle est l'expérience professionnelle qui vous a le plus apporté ?
- 7 - Parmi tout ce que vous avez fait, où avez-vous le mieux réussi ?
- 8 - **Quelles ont été vos plus grandes responsabilités ?**
- 9 - Parmi les fonctions que vous avez exercées, qu'elles sont celles qui vous ont le plus satisfait ?
Pourquoi ?
- 10 - Quelles sont celles qui vous ont le moins plu ? Pourquoi ?
- 11 - Quels sont les problèmes professionnels rencontrés et les solutions apportées ?
Les résultats obtenus ?
- 12 - **Quels sont les échecs que vous avez subis dans votre vie professionnelle ?**
Votre carrière est-elle conforme à vos aspirations ?
- 13 - Combien de semaines avez-vous été sans emploi au cours des 5 dernières années ?

• 4.2. Sur vos aptitudes :

- 1 - **Pour quelles missions vous sentez-vous particulièrement expérimenté ?**
- 2 - Pensez-vous avoir des aptitudes pour des tâches administratives ? Pourquoi ?
- 3 - Pensez-vous posséder des aptitudes commerciales ? Pourquoi ?
- 4 - Quelles autres aptitudes pensez-vous avoir ?
- 5 - Quelles sont parmi vos aptitudes, celles qui vous permettent de penser que vous réussirez dans l'emploi qui vous est proposé ?
- 6 - **Qu'est-ce que vous voulez faire ?**

• 4.3. Sur les motifs de votre Candidature :

- 1 - Quels sont les motifs de votre candidature ?
- 2 - **Qu'est-ce qui vous a attiré dans notre annonce ?**
- 3 - Qu'est-ce qui vous attire dans cet emploi ?
- 4 - Pour quelles raisons aimeriez-vous travailler dans notre Société ?
- 5 - Pourquoi pensez-vous vous plaire dans ce genre d'emploi ?
- 6 - **Que connaissez-vous de notre Société ? de nos Dirigeants ?
de nos Produits ? de nos marchés ? de nos Concurrents ?**
- 7 - **Que pensez-vous pouvoir nous apporter ?**
- 8 - Quelles sont les autres Entreprises que vous avez contactées ?
- 9 - Avez-vous trouvé d'autres offres d'emploi ?
- 10 - Depuis combien de temps recherchez-vous un emploi ?

• 4.4. Sur votre Projet Professionnel, votre Plan de Carrière :

- 1 - Quelles sont les fonctions pour lesquelles vous sentez-vous le plus d'aptitude et de goût et pourquoi ?
- 2 - Quel type d'emploi souhaitez-vous occuper ?
- 3 - Quel domaine (Marketing, Finances, Production etc ...) vous attire le plus ? Pourquoi ?
- 4 - Qu'attendez-vous de ce nouveau poste ? Quelles responsabilités nouvelles ou quelles formes d'autonomie souhaiteriez-vous y trouver ?
- 5 - Qu'est-ce qui vous permet de penser que vous réussirez dans l'emploi que nous vous proposons ?
- **6 - Quel est votre principal atout ?**
- 7 - Comment vous représentez-vous le poste que nous vous proposons ?
- 8 - Quels sont les désavantages de l'emploi que vous souhaitez exercer ?
- 9 - Dans le travail, que recherchez-vous de préférence ?
- 10 - Comment envisagez-vous d'orienter votre carrière ?
- 11 - Que voulez-vous devenir dans notre Société ?
- **12 - Quel est votre objectif de carrière ?**
- 13 - Qu'espérez-vous être dans cinq ans ? dans dix ans ?
- 14 - Qu'espérez-vous devenir ? à 30 ans ? à 40 ans ? à 50 ans ?

• 4.5. Sur votre PERSONNALITÉ :

- **1 - Parlez-moi de vous ?**
- **2 - Comment vous jugez-vous ? Décrivez vos qualités et vos défauts principaux ?**
- **3 - Décrivez-vous en quelques phrases ? Définissez-vous en quelques mots ?**
- **4 - Donnez-moi 3 raisons pour lesquelles j'ai intérêt à vous choisir pour le poste !**
- **5 - Quelle est votre principale faiblesse ?**
- 6 - Quelles sont les expériences qui ont le plus contribué à la formation de votre personnalité ?
- 7 - Que faisiez-vous à la maison lorsque vous étiez enfant ?
- 8 - Vivez-vous avec vos Parents ? Lequel a le plus d'influence sur vous ?
- 9 - Vous entendiez-vous bien avec vos camarades d'école ou de faculté ?
- 10 - Pendant vos études, quelles étaient les matières qui vous plaisaient le plus ? Le moins ?
- 11 - Aimez-vous les responsabilités ?
- 12 - Quelles sont vos capacités de commandement. Avez-vous dirigés des Hommes ? Combien ?
- 13 - Préférez-vous travailler seul ou en équipe ?
- 14 - Aimez-vous le travail en Groupe ? Comment vous insérez-vous dans une équipe ?
- 15 - Admettez-vous facilement les gens qui n'ont pas la même formation ou les mêmes intérêts que vous ?
- 16 - Quel est votre style de travail ?
- 17 - Faites le portrait du Chef idéal, selon vous ?
- 18 - Quel type de Patron souhaitez-vous avoir ?
- 19 - Comment réagissez-vous face à la Hiérarchie ?
- 20 - Si vous étiez totalement libre de choisir votre emploi, quel est l'emploi que vous souhaiteriez occuper dans notre Société ?
- 21 - Aimez-vous les travaux routiniers ?
- 22 - Allez-vous jusqu'au bout de ce que vous commencez ?
- 23 - Citez-moi une ou deux expériences ou occasions où vous avez fait preuve d'initiative ?
- 24 - Quels buts vous assignez-vous dans l'immédiat et à long terme ?
- 25 - Quels moyens comptez-vous mettre en œuvre pour les réaliser ?

• **4.6. Sur votre Formation :**

- 1 - Quelle est votre formation ? Jusqu'à quand avez-vous fait des études ?
- 2 - **Avez-vous suivi un cycle, ou des formations permanentes ?**
- 3 - Quels sont les motifs qui vous ont conduit à choisir votre formation ?
- 4 - Dans quelles matières étiez-vous le meilleur en classe ? Pourquoi ?
- 5 - Pensez-vous avoir fait les études que vous étiez le plus capables de faire ?
- 6 - Si vous deviez recommencer vos études, entreprendriez-vous les mêmes ?
- 7 - Avez-vous suivi des stages de formation ?
- 8 - Qu'avez-vous appris dans les stages que vous avez effectués ?
- 9 - **Parlez-vous les langues étrangères ?**
- 10 - Avez-vous vécu dans les pays dont vous parlez les langues ?
- 11 - Quels journaux étrangers lisez-vous ?
- 12 - Etes-vous prêt à reprendre des études si notre Société vous le demande ?

• **4.7. Parmi les Contraintes**

- 1 - **Quand êtes-vous disponible ?**
- 2 - Etes-vous prêt à voyager ?
- 3 - Acceptez-vous de vous déplacer fréquemment ?
- 4 - Etes-vous prêt à aller où notre Société vous enverra ?
- 5 - Accepteriez-vous de déménager pour ce poste ?
- 6 - Accepteriez-vous un déménagement périodique, tous les 3 ou 4 ans ?
- 7 - Avez-vous une voiture . Savez-vous conduire ?
- 8 - Etes-vous prêt à travailler sans fumer ?
- 8 - Supportez-vous que les autres fument dans le même lieu de travail ?

• **4.8 Et sur votre vie personnelle :**

- 1 - Quelle est votre situation de famille ?
- 2 - A quoi passer-vous votre temps libre ? Avez-vous des hobbies ?
- 3 - Quelles sont vos activités extra-professionnelles ?
- 4 - Comment passez-vous vos vacances ?

*Quant aux questions concernant les **salaires et rémunérations**, vous vous efforcerez au maximum de les repousser en fin d'entretien : les considérant comme la conclusion de la négociation.*

• **4.9. Sur vos espérances de rémunération :**

- 1 - **Quel est votre espérance de rémunération annuelle ?** (en KF)
- 2 - Quel était votre salaire dans votre Emploi précédent ?
- 3 - Acceptez-vous des primes de résultat importantes par rapport au salaire fixe

Nota : Préparez-vous à utiliser la technique du "Tremplin" :

Elle consiste à accepter de débiter avec un niveau de salaire plus bas que celui que vous aviez envisagé en négociant une promesse, écrite, d'augmentation substantielle à terme. Par exemple, vous pouvez dire au Décideur quand le moment est venu :

"Vous ne me connaissez pas : mais comme je suis certain de vous donner satisfaction , j'accepte le niveau que vous me proposez pour 3 mois (par exemple...) aussi je vous remercie de me confirmer par écrit qu'à l'issue de cette période, mon niveau de revenu sera de tant ... ou supérieur à celui que vous m'avez proposé. En général, (..?) le Décideur accepte

5.1. Les langages et les comportements pendant l'entretien :

d'agression	de soumission
Les mots de culpabilisation et d' ordre Devoir (vous devez) Falloir (il faut que) Vouloir (je veux)	Les mots d' hésitation Penser, Croire Dire (pour ainsi dire, disons par exemple) Essayer Aller (je vais te dire ce que je pense !) Sembler, Paraître Espérer Pouvoir (je peux, peut-être, possible)
Les mots de totalité et de catégorisation Tout, tout à fait, tout d'abord, tout le temps Tout de suite, totalement, toujours Absolument, généralement, parfaitement	Les mots de prudence un peu, petit, assez, vite éventuellement
Les Superlatifs très	L'explicatif (quand il est exagéré) Parce que, vraiment, franchement
Les mots de force à force de, forcément, à tout coup L'impératif et la vitesse exigée Attendez, écoutez, excusez-moi ! Allez, vite !	Les mots d'impuissance qu'en même, pourtant, malgré Le conditionnel et la vitesse acceptée J'aimerais bien, mais ... J'arrive tout de suite, je vous présente rapidement .. Je vous rappelle dès que ...
La voix Le volume sonore est trop fort hache ses mots (avec des mots tranchoirs : Bon, Bien)	La voix Le volume sonore est trop faible ne termine pas ses phrases, ou les termine avec moins de volume sonore à la fin qu'au début
Commentaire : Préférez des prises de position personnelles avec des précautions faisant références au contexte et montrant que vous savez adapter votre action	

5.2. La Gestuelle :

- **Pressée** : c'est à dire stressée. Les gestes moulinets, signifiant le : "etc ..."
ou : "épargnez-moi les détails" qui banalisent
- **Répétitive ou Symétrique** : c'est- à dire non maîtrisée et/ou artificielle
Etriquée (c'est-à dire soumission) les bras collés au corps
(avec souvent les épaules trop hautes, le corps collé aux objets)

La GESTUELLE de Séduction est OUVERTE et TOLÉRANTEC'est-à dire en **ACCUEIL**

est :

Accessible et disponible (le sujet prime, l'objet est devant lui)**Présente** et engagée**Lente**, c'est-à dire rassurante : La "tranquillité d'esprit"**Ample**, c'est à dire qui "embrasse les situations"Des gestes **terminés** dans leur course et qui tendent la main à l'autre.**Faisant face** des épaules (mais aussi du bassin et de la tête ...) à son interlocuteur.**Variée** et souvent dissymétrique (avec des gestes de compensations) c'est-à dire vivante.**Illustrative** : elle dessine dans l'espace les formes de ce que l'on dit..

5.3. Eviter une Gestuelle trop :

FERMÉE

c'est-à dire défensive

et ressentie comme une difficulté de communiquer, un écran inter-personnel et un trop grand filtrage de l'information.

- Trois niveaux d'intensité et de fermeture :
 - pied, main, bras croisés
 - mains verrouillées
 - mains verrouillées et cachant la bouche
- plusieurs type de gestes barrière
 - la main en tranchoire
 - les capteurs d'informations obturés (*je me méfie de mes cinq sens*)

Le doigt sur la bouche : *je me méfie de ce que j'entends ou des retombées de ce que je vais dire.*

Les poings sur les oreilles : *j'ai plus envie d'entendre.*

Cligner ou s'essuyer régulièrement les yeux avec les doigts : *je ne vois plus la situation.*

S'essuyer le nez : *je ne sens plus la situation*

POINTÉE

c'est-à dire accusatrice

- **Le doigt** tendu à l'horizontale : l'agression personnelle
tendu à 45° : professoral, moralisateur : "*c'est la société qui sanctionnera*"
perpendiculaire : "*c'est le ciel qui te punira*"
- **Le poing :** ce peut être un signe de fermeté (=fermeture), à condition de le garder le plus près de soi possible, de le compenser avec un geste d'accueil de l'autre main, ou tout autre signe plus ouvert : "*Je suis décidé à* " (avec le poing d'une main) ... "*que me proposez-vous ?* " (avec la paume ouverte de l'autre main)
- **La paume :** en repoussoir (du style "*je vous arrête tout de suite*") que l'on utilise souvent pour reprendre inconsciemment ou mettre des limites à quelque chose que l'on vient d'accepter ou de proposer : "*et tu viens quand tu veux, mais pas trop souvent quand même*"

CACHÉE

c'est-à dire manipulatrice ou en légère fuite

- **Le regard** dirigé ailleurs que vers son interlocuteur ou légèrement "barré" par un objet (exemple : regarder par dessus ses lunettes).
- **Les mains** dans les poches, sous la table ... je dissimule ... mes intentions précises.
- **Le corps** retranché derrière un objet écran
 - mettre ses pieds derrière les pieds du tableau de papier,
 - parler derrière sa table ou se placer derrière une chaise dès qu'on pose une question,
 - tenir systématiquement une feuille de papier quand on parle, ou la relever quand on nous parle
 - prendre son stylo et le tenir à deux mains quand on dit : "*je vous écoute*" !
- **Se reculer ou lever le menton** (ou croiser les bras) quand on vous dit : "*vous n'avez pas de questions ?* " ou : "*quelles sont vos questions ?* " .

6.0. La Stratégie pendant l'entretien : Les 6 "faux pas" à éviter :

"Honnêtement, j'ai plus tendance à remarquer chez les candidats les erreurs et les faux pas qu'ils font ... plutôt que les points qu'ils marquent !" (Un recruteur)

Quand on demande aux recruteurs les principales raisons pour lesquelles ils écartent les candidats, ils s'accordent à dire que ceux qu'ils éliminent :

- 1- Manquent d'intérêt et d'enthousiasme (souvent manifesté par l'absence de questions)
- 2- Sont difficiles à croire parce qu'ils prétendent avoir réussi dans TOUT ce qu'ils ont entrepris ou, au contraire qu'ils doutent trop d'eux-mêmes
- 3- Ne sont pas assez discrets
- 4- Ne contrôlent pas leur temps de parole (phrases et interventions trop longues)
- 5- N'écoutent pas ... ou écoutent mal !
- 6- Font preuve de manque de délicatesse.

6.1. La Stratégie pendant l'entretien : Le Panier Emploi

"Il n'y a rien qui me trouble autant qu'un candidat qui fait des concessions sur tout" (Un recruteur)

Le grand art consiste à négocier les cinq dimensions d'un poste en recherchant un équilibre entre elles. Faites des concessions dans certains domaines, et rattrapez-vous sur d'autres.

Les 5 éléments qui sont à négocier lors d'un entretien d'embauche sont :

- vos **Responsabilités** : Quelles seront, exactement, vos responsabilités en terme : de personnes, de signature, d'équipement, de budget ? ...
- vos chances de **Promotion** : Quelles seront vos possibilités de progression ?
Votre promotion sera-t-elle horizontale ou verticale ?
- vos possibilités de **Formation** : Quel type de formation la Société pourra-t-elle vous offrir ?
Cette formation sera-t-elle en relation avec votre futur emploi ou s'agira-t'il d'un développement personnel ?
- votre position **Hiérarchique** : A qui rendrez-vous compte ? Qui sera votre supérieur ?
Qui évaluera vos efforts et vos succès ?
- votre futur **Salaire** : Combien serez-vous payé pour votre travail ?
Y aura-t'il une partie fixe et une partie variable ? Quand sera-t'il révisé ?

Traitez TOUJOURS le salaire, les rémunérations en DERNIER lieu !

*Maintenant : calez en votre mémoire ce rappel mnémotechnique des 5 lettres : **R. P. F. H. S.** pour Responsabilités - Promotion - Formation - Hiérarchie - Salaire.*

6.2. Les questions indiscretes pendant l'entretien : savoir les repousser

Ce ne sont pas les questions qui sont indiscretes, ce sont les réponses (Sir Winston Churchill)

Si la question "indiscrete" est posée sciemment par le Recruteur, elle n'a pas nécessairement pour but la découverte d'informations "top secret", mais simplement de voir comment vous vous comportez. Votre attitude est donc plus importante que le contenu de la réponse ! Pour faire face aux questions que vous jugez indiscretes, vous pouvez procéder en 3 temps :

1- Faire le liste de VOS questions qui vous apparaissent embarrassantes ou gênantes.

2 - Reprenez chacune d'elles en choisissant : d'y répondre en vérité, ou d'une manière déviée "*Je ne vois pas tout à fait le lien entre votre question et le poste à pourvoir*" de repousser votre réponse par une autre question "*Votre question me semble pertinente. Me serait-il possible d'y répondre un peu plus tard ?*" ou encore de refuser la réponse "*Je trouve que votre question appelle une réponse que je préfère ne pas donner*" ou encore répondre par un silence ou fermer la question par "*Votre question est pour moi inattendue, mais pertinente*" puis sourire et rester silencieux.

3- En entretien, restez calme et considérez toute question indiscrete comme un jeu ou comme une provocation de la part de votre interlocuteur. Traitez-là avec le sourire, sans ironie, ni agressivité.

7.0 Tout ce que vous avez toujours voulu savoir, sans jamais oser le demander sur la communication d'un entretien de recrutement :

7.1. - "20 centimètres, 20 secondes, 20 mots pour convaincre" (Bernard Tapie)

Apprenez par coeur les trois premières phrases de votre entretien

La loi des 3 x 20 s'applique à chacun d'entre nous.

7.2.- "On vous sonne ! et vous répondez!" (Sacha Guitry)

Répondez aux questions posées sans aller au delà. Votre interlocuteur est payé pour vous faire parler. Répondez toujours laconiquement par oui ou non et donnez des détails dans un second temps si et seulement si votre interlocuteur vous le demande.

7.3. - "Donnez-moi une idée, je vous créerai un monde" (Bleustein Blanchet)

Soyez concret ! Racontez des anecdotes vous impliquant directement appuyées sur des faits précis, des chiffres, des noms.

7.4. - "Quelqu'un de très intelligent pense comme moi" (Bernard Shaw)

La seule chose qui intéresse le Recruteur, c'est ... **LUI**. Agissez-donc en conséquence, écoutez-le, reformulez les questions délicates en les répétant mot à mot, non seulement c'est très difficile à faire, mais cela prouve que vous l'avez écouté réellement. Donnez-lui des signes de reconnaissance positifs concrets, c'est épuisant d'écouter un inconnu : **VOUS**

7.5. - "On ne travaille pas en vitrine" (Proverbe de Publicitaire)

Ne dévoilez jamais vos méthodes, n'attaquez jamais directement les personnes ... surtout si vous en avez envie. Préparez des réponses inattaquables de simplicité aux questions du style :

"Pourquoi avez-vous quitté votre Société ? "

7.6. - "Notre invincibilité dépend de nous, la vulnérabilité de l'ennemi de lui" (Sun Tzu)

Traquez vos tics, choisissez ceux que vous utiliserez et ceux que vous éliminerez.

Le "brouillard verbal" (euh, euh, euh,) est à bannir. Mettez-vous toujours à la place du Recruteur ! De même, préparez vos réponses à des questions déconcertantes. (Voir les 97 questions ...)

7.7.- "Un Léopard ne se déplace jamais sans ses tâches" (Proverbe nigérian")

Assumez votre âge, parlez d'expérience, vos échecs : utilisez-les comme illustrations ou au moins sachez les expliquer de manière cohérentes.

7.8. - "On ne retient les mots que s'ils sont cohérents avec le reste" (Laurence Wylie)

Eliminez les mots noirs, car ils traduisent toujours une incompréhension, une incertitude, une indécision qui vous seront fatales

C'est le cas des adjectifs, des adverbes, des pronoms indéfinis, et bien sûr du non ou de la double négation : " je ne suis pas tout à fait d'accord " . Parlez au présent de l'indicatif, au futur, jamais au passé, sauf pour ce qui est achevé.

7.9. - " Celui qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique " (Proverbe Chinois)

N'allez pas à un entretien si vous n'avez pas le moral, ou alors : déplacez le rendez-vous.

7.10. - " On ne retient que 7 informations à la fois" (in le "Prix de l'Excellence")

Soyez concis, précis, clair. Et souvenez-vous du mot de Clémenceau, un Maître de l'art oratoire :
" Un sujet, un verbe, un complément pas toujours."

8.0 La conduite d'un Entretien "Réseau" :

- Pour un entretien "Réseau", l'entretien se conduira à l'inverse de celui organisé à la suite d'une offre d'emploi, c'est-à-dire que ce ne sera pas à votre interlocuteur de mener l'entretien mais c'est vous qui devrez prendre l'initiative !
- Pour être efficace, un "entretien réseau" doit être parfaitement rôdé. Faut-il répéter qu'il ne peut se faire au "pied levé" et qu'il impose une recherche préalable très approfondie sur l'Entreprise (visite approfondie de son site Internet etc ...). Il peut se synthétiser selon les 10 points importants ci-dessous :
 - 1 - D'abord un court remerciement d'avoir été reçu.
 - 2 - Suivi d'un exposé concis donnant les raisons de votre demande (exemple : *"Voici pourquoi j'ai sollicité cet entretien"* et vous reprenez les arguments de votre appel téléphonique et/ou du courrier.)
 - 3 - Alors vous engagez votre présentation personnelle qui doit se situer dans une fourchette de temps de 3 à 4 minutes, pas plus.
 - 4 - Enchaînez votre version de départ du Job précédent en cherchant à vous faire interroger sur la question
 - 5 - Vous lancez maintenant votre Projet Professionnel en abordant selon le cas le type de poste que vous recherchez, la taille et le type de l'entreprise qui correspond à vos souhaits, la région géographique etc
 - 6 - A mi-parcours vous organisez un silence en posant la question suivante : *"Que pensez-vous de tout cela ? "* en attendant bien entendu la réaction de votre interlocuteur, même si un silence s'établit : c'est lui qui doit le rompre !
 - 7 - Vous pouvez alors ouvrir la discussion en lui demandant à quelles entreprises vous pourriez vous adresser
 - 8 - En préparation de la fin de l'entretien citez la liste des entreprises à qui vous avez rendu visite et celles que vous avez l'intention d'approcher
 - 9 - Demandez-lui en final les noms de personnalités qu'il vous conseillerait de rencontrer pour approfondir votre connaissance de sa profession
 - 10 - Enfin et surtout : *" Je vous remercie beaucoup pour vos conseils et je ne manquerai pas de vous tenir informé du résultat de mes démarches" ...* Et il faudra effectivement tenir votre promesse !

Comme on le voit, la présentation personnelle est très importante, c'est le pivot du Rendez-vous. Elle ne doit pas être trop longue et suffisamment percutante pour éveiller l'intérêt de l'interlocuteur. C'est cette présentation qui vous ouvrira (si elle est bonne...) les propres relations de l'interlocuteur, voir un poste potentiel ou disponible

Extrait du Journal du Management

17 Oct. 2006

Les conseils reçus par ceux qui embauchent

Le journal de Management vient ici conseiller ceux qui ont à embaucher et leur indique : un choix de 10 questions intéressantes à poser lors d'un entretien d'embauche et les réponses aux questions « embarrassantes » des candidats....

N'est-il pas très intéressant de se mettre « dans la peau » de celui qui va décider l'embauche ? Pour un candidat, c'est le meilleur moyen pour préparer ses entretiens

"10 questions pour un entretien ..."

Voici quelques idées de questions à poser en entretien. Il ne s'agit cependant pas d'un guide exhaustif. □□□

1. Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel ? Pourquoi avez-vous fait ces choix ?
2. Qu'avez-vous retiré de ces expériences, professionnellement et humainement ?
Parlez-moi des problèmes que vous avez eu à résoudre. □□
3. A chaque fois que vous avez quitté une entreprise, quelles en ont été les raisons ?
Qu'est-ce qui vous pousse aujourd'hui à changer d'entreprise ? □□
4. Pourquoi avez-vous répondu à notre offre d'emploi ? Qu'est-ce qui vous intéresse le plus et le moins dans le poste proposé ? □□
5. Comment imaginez-vous le poste proposé ? Qu'est-ce qui vous semble facile à faire à ce poste ? Qu'est-ce qui vous semble plus difficile ? □□
6. Dans quelles autres entreprises postulez-vous ? Quel type de poste répondrait le plus à vos attentes ? □□
7. Dans votre vie, qu'estimez-vous être vos meilleures réalisations ? Vos plus grandes déceptions ? □□
8. Comment vous décrivent les personnes qui vous connaissent bien et avec qui vous avez travaillé ? □□
9. Qu'est-ce qui vous semble important pour réussir dans votre métier ? □□
10. Quel poste aimeriez-vous occuper dans 10 ans ?

et la 11° question pour les Jeunes femmes en fin de page 3

Un bon recruteur doit savoir répondre aux questions embarrassantes des candidats ...

Evolution de carrière, rémunération, aménagement du temps de travail, formation... Autant de questions qui peuvent être déstabilisantes lorsque l'on fait passer un entretien d'embauche. Voici des pistes pour y répondre sans ternir son image. (17/10/2006)

Une étude de BNP Paribas Lease Group montre que les PME ont souvent du mal à recruter des candidats de qualité. Alors raison de plus pour ne pas les laisser vous échapper pour une question délicate qu'ils vous auraient posée pendant un entretien et qui vous aurait mis dans l'embarras.

Voici les questions susceptibles d'être posées par des candidats postulant dans une PME et la manière de procéder pour y répondre.

Quelles seront mes attributions et responsabilités ?"

L'argument majeur que vous pouvez avancer est que la PME correspond à un espace où l'on dispose d'une certaine liberté d'entreprendre, contrairement aux grands groupes englués dans des process à n'en plus finir, des patrons à tous les étages, des espaces d'action ou d'expression restreints. "Dans une PME, chacun a la possibilité de faire avancer la boutique", note Antoine Jeandet, PDG de Bernard Hodes Group France, spécialiste du marketing et de la communication RH. En effet, la plupart des patrons ont une feuille blanche par rapport au poste de travail. Franck Hébert, fondateur du cabinet Hébert Conseil spécialisé dans le recrutement et la formation, d'ajouter : *"dans une PME, vous avez une relation one to one avec le patron, ce qui est très valorisant. Vous participez à la stratégie de l'entreprise et n'êtes pas uniquement un opérationnel qui applique."*

Quelles sont mes perspectives d'évolution à cinq ans ?"

Il est conseillé de replacer le candidat au centre de cette question. Demandez-lui ce qu'il aimerait faire à cette échéance. Donnez-lui également de la visibilité sur votre projet d'entreprise en lui expliquant qu'il peut être partie prenante dans cette stratégie mais que son destin dépend des qualités qu'il devra démontrer à l'avenir.

Bénéficierai-je d'une formation ?"

Dans ce domaine, vous ne pouvez faire abstraction des dispositions du DIF auquel vous devez vous conformer. Mais il ne faut pas pour autant brûler les étapes et détailler un plan de formation dès l'entretien d'embauche. Ce n'est qu'une fois confronté à la réalité du terrain que l'utilité de certaines formations pourra concrètement être étudiée. C'est l'occasion de rappeler au candidat les compétences requises pour le poste mais également toutes les connaissances qu'il pourra acquérir en interne au quotidien.

J'ai des responsabilités associatives ou familiales qui nécessitent des absences... Peut-on aménager mon temps de travail ? □

D'après Antoine Jeandet, *"la première attente des candidats se résume à l'épanouissement personnel : la réalisation de soi et les responsabilités"*. Les jeunes diplômés ont envie de s'investir, de créer. Un cadre expérimenté, quant à lui, aura tendance à rechercher un équilibre entre vie personnelle et professionnelle, sa famille, la carrière de son conjoint(e). Dans tous les cas, si le candidat vous semble intéressant, ne fermez aucune porte. Demandez-lui ce qu'il souhaiterait et dites-lui que vous reviendrez ultérieurement vers lui pour le tenir informé. Cela vous laissera du temps pour y réfléchir, faire le point sur ce qui se fait déjà dans l'entreprise, ce qui est envisageable ou pas.

Votre entreprise est peu connue. Comment puis-je valoriser sur mon CV mon expérience chez vous ?"

Côté visibilité et notoriété pour un cadre, *"la question est de savoir si le candidat préfère être numéro trois dans une PME et gérer quarante personnes ou bien un quidam dans une grande entreprise du CAC 40 et affronter la concurrence d'une armée de jeunes diplômés sortant d'une meilleure école que lui"*, souligne Antoine Jeandet. Il ne faut donc pas hésiter à renfoncer le clou sur les avantages de la petite entreprise sur le grand compte.

Votre entreprise est petite et donc assez vulnérable. Est-elle stable financièrement ?

Le candidat craint souvent pour la solidité financière des PME, constate Franck Hébert. Donnez-lui des chiffres. Et puis, si vous recrutez, c'est que l'entreprise va bien. Rassurez-le, sans attendre ses questions à ce sujet." Le manque de moyens ou budget éventuel est par ailleurs l'occasion de faire montre de créativité et d'initiative, ce qui contribue à la compétitivité de l'entreprise.

Quelle rémunération proposez-vous ?

Plutôt que de répondre tout de suite, demandez quelles sont les prétentions salariales du candidat. Vous pouvez lui dire si cela est compatible avec ce que vous comptez proposer mais évitez de rentrer dans un débat chiffré. Dites-lui que vous le contacterez après l'entretien pour donner votre réponse sur la rémunération. Là encore, prenez le temps de réfléchir, voire de comparer avec d'autres candidats pour vous faire votre idée. Si c'est clairement au-dessus de votre budget, mais que le candidat vous intéresse vraiment, vous pouvez lui expliquer que vous pourrez procéder à une réévaluation de son salaire avant 12 mois si ses résultats sont bons. Mais attention, il faudra respecter vos engagements sous peine de voir partir votre recrue.

Quels avantages sociaux proposez-vous ?

Votre talon d'Achille vient d'être frappé de plein fouet car comment lutter contre les avantages des grandes entreprises. Qu'à cela ne tienne. Répondez clairement qu'il n'y en a pas ou peu dans l'entreprise. Par contre, n'en restez pas là. Votre entreprise présente un point très positif : le projet, bien sûr ! L'aventure humaine. Et ce n'est pas le cas de toutes les entreprises.

La 11^e question pour les jeunes femmes ...

Voici une question à laquelle **TOUTES** les « *Jeunes Femmes* » doivent impérativement se préparer à répondre de façon à ce que l'entretien n'en soit pas perturbé.

Il s'agit bien sûr des périodes d'absences au travail correspondant à la **naissance « potentielle » d'un enfant**.

Souvent le recruteur n'osant pas poser la question en direct, il aborde la question par voie détournée, en demandant par exemple : « *Comment vous voyez-vous dans 10 ans ?* » en espérant ainsi recevoir une réponse à son interrogation latente ... Alors, c'est à vous de placer dans votre prospective professionnelle une place à votre futur familial par une réponse du genre ci-dessous. Ainsi, votre interlocuteur sera ravi de voir que vous répondez par avance à LA question qui l'intéresse beaucoup et qu'il n'a pas osé aborder :

*.... Bien entendu, j'espère pendant ces 10 années, que je pourrais avoir un enfant , peut être deux : parce que je suis faite pour être mère et notre couple a le besoin de devenir Parent ! **Mais je ne suis pas faite que pour cela !** Ma vie professionnelle fait en effet partie intégrante de mon équilibre. Aujourd'hui je n'ai aucun élément pour vous apporter des précisions, mais, le moment venu, comme je suis une personne très organisée, je saurais, avec mon Mari trouver les moyens qui nous aideront à concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale pour la parfaite harmonie de l'une et de l'autre.*

Et puis, la maturité que m'apportera cet accomplissement naturel rayonnera évidemment sur ma vie professionnelle laquelle ne pourra au final que s'améliorer !

Un conseil pour chacune : Apprenez ce texte, ou votre corrigé, par cœur et récitez- le à un proche, car pas question d'une seule hésitation le Jour J.

*Aucune embauche aujourd'hui ne se décide après l'entretien final, puisque c'est après la période d'essai que l'engagement devient ferme. Partant du vieux principe mais en le déformant : « **Ce n'est pas au pied du mur que l'on voit le maçon, mais tout en haut** », la période d'essai demeure un acte capital du processus d'embauche, même si le pourcentage d'échec n'est pas élevé !*

Voici quelques idées à mettre en pratique le moment venu. Vous constaterez avec moi que pour la plupart d'entre il s'agit du respect des salariés en place ajouté à une pincée d'initiatives de bon sens et d'une ou 2 « victoires » !

A vous de (bien) jouer ! et Good luck !

Extrait du Journal du NET 20/11/07

100 jours pour convaincre dans son nouveau poste

Prendre de nouvelles responsabilités mérite une attention toute particulière quand on sait combien les premières impressions sont durables. Quelles sont les questions à se poser pour bien débuter ? Comment s'imposer sans heurter ? Voici la marche à suivre.

Si l'entité dont vous avez la responsabilité fonctionne bien, personne ne sera dupe : c'est grâce à vous"

*« Une entreprise est un tout : c'est un territoire inconnu avec ses règles », constate Bruno Barjou, consultant chez Centor Idep et auteur de « **Réussir dans ses nouvelles responsabilités** ».*

Dans un premier temps, il va donc falloir faire l'effort de reconnaître ces règles afin de s'insérer au mieux dans ce système déjà établi.

Se forger une démarche d'apprentissage

Inutile de se précipiter dans l'action sans connaître les tenants et les aboutissants de ce que vous entreprendrez. Il n'est pas possible d'appliquer un même schéma à toutes les entreprises. Vous aurez donc, dans un premier temps, à ronger votre frein et entamer une démarche d'apprentissage. Outre l'efficacité que vous y gagnerez, cela légitimera vos décisions futures et rassurera beaucoup les équipes qui vous entourent. Votre principale difficulté sera de jongler avec le temps : entre la documentation dense et les multiples recommandations que l'on vous fera, vous aurez fort à faire. Pour ne pas vous laisser submerger, tâchez de hiérarchiser l'information qui vous est nécessaire : l'organisation de l'entreprise, que vous verrez de façon globale, et les données plus techniques, sur lesquels vous devrez jeter un oeil plus attentif. Sur les sujets pointus, vous aurez tout intérêt à vous adresser directement aux experts concernés : cela vous permettra de les identifier, d'assurer une prise de contact et de gagner un temps précieux !

N'hésitez pas à vous **créer un planning** : réservez quelques plages horaires à des lectures utiles ou à des rencontres avec des collaborateurs clés.

Déterminer les réseaux informels

En parallèle de ce travail, il faudra vous faire à l'ensemble des règles informelles qui régissent votre nouvel environnement. « *Le code vestimentaire ou les pratiques en termes de ponctualité sont un bon exemple*, précise Bruno Barjou. *Dans certaines entreprises, il est implicite que les réunions commenceront systématiquement avec 15 minutes de retard alors que dans d'autres ce serait très déplacé. Cela vaut également pour la réactivité à une demande, le choix d'une communication orale ou écrite, etc.* »

Outre les règles implicites de l'organisation, il est stratégique, quoi que plus difficile, de réaliser une analyse de réseau. Car, bien souvent, les fonctionnements sur le terrain diffèrent de ce qui est écrit. Bruno Barjou indique quelques **exemples de questions à se poser** :

- Qui est en relation avec qui ?
- Qui conseille ?
- Qui agit ?
- Qui prend la décision finale ?
- Qui influence ?

Mais aussi :

- Comment les gens utilisent-ils leur temps ?
- Où ont-ils des facilités ?
- Qui est motivé et qui ne l'est pas ?
- Qui est sous-utilisé ?

Pour cela, il suffit d'observer les modes de fonctionnement, de parler avec les gens de leur travail. « *Il faut s'intéresser à la fonction de chacun, à tous les niveaux* », prévient Bruno Barjou. On percevra des écarts entre ce qui est officiel et ce qui est observé qu'il sera bon de prendre en compte. Ainsi vous pourrez rapidement vous rendre compte que le mail envoyé quatre fois de suite au Directeur financier et resté sans réponse aurait obtenu un retour quasi-immédiat en s'adressant à son assistant.

Bruno Barjou conseille également de s'intéresser à l'histoire de l'entreprise. « *Remonter à 1 à 5 ans permet de comprendre comment l'organisation s'est montée, comment elle a évolué...* » En présence d'un service difficile ou de personnes dites « *démotivées* », ce petit travail vous permettra certainement de comprendre ce qui a conduit à cet état de fait.

Analyser le tout

Une fois toutes ces informations recueillies, utilisez-les pour dresser une analyse stratégique de votre environnement (à l'échelle d'une équipe, d'un service ou de l'entreprise). Vous pouvez vous inspirer du schéma **S.W.O.T.** (strengths, weaknesses, opportunities and threats), qui permet de savoir où se trouvent les forces et faiblesses de l'entité, ainsi que les opportunités à saisir et les risques à prendre en compte. Au bout du compte, vous aurez une question à vous poser : « *quels leviers puis-je utiliser pour faire évoluer l'équipe et atteindre les objectifs ?* »

Se démarquer pour exister

Pas question pour autant de passer 100 jours à se tourner les pouces en regardant les autres fonctionner car l'image que vous allez dégager lors des premières semaines vous suivra longtemps. « ***Si à la fin de cette période vous avez une image d'attentiste ou de suiveur, il sera difficile de réorienter la vapeur*** », confirme Bruno Barjou.

Opter pour l'évolution plutôt que la révolution

Pour éviter cela, il n'est pas nécessaire d'imposer une rupture fracassante à son équipe mais il ne faut toutefois pas hésiter à sortir des sentiers utilisés par son prédécesseur. « *Le changement permet de marquer son empreinte*, analyse Bruno Barjou. *Il conseille donc de se positionner dans une démarche d'évolution des méthodes de fonctionnement en place. Tout n'est pas mauvais, il faut savoir garder ce qui marche et proposer des améliorations.* »

Cela nécessite de rassurer ses collaborateurs, qui peuvent avoir de l'appréhension face à de nouvelles méthodes de travail et des changements organisationnels. « *Il faut montrer aux gens que l'on va travailler avec eux.* » Montrez à chacun sa place dans votre projet et expliquez clairement les objectifs que vous souhaitez atteindre. Expliquez gentiment mais fermement que vous aurez besoin de la bonne volonté de chacun.

Former un plan d'action

Afin de présenter un projet clair et cohérent à ses équipes, il faut avant tout avoir bien balisé son idée. Pour cela, Bruno Barjou conseille de **réaliser un échéancier** reprenant les objectifs globaux pour lesquels vous avez été recruté, mais également des sous-objectifs à atteindre à dates fixes. *« Prévoyez d'ores et déjà d'avoir des écarts et réalisez différents scénarios car, comme le dit Napoléon, 'gagner c'est savoir ce que l'on fait lorsqu'on perd'. Il faut absolument anticiper les problèmes afin d'éviter les revers. »*

Vous aurez tout intérêt à faire valider cet outil par votre hiérarchie : en cas de coup dur elle saura comment vous comptez agir et pourra vous soutenir si elle sait où vous souhaitez aller. Au contraire, sans visibilité, elle pourrait se montrer frileuse et ne pas suivre certaines de vos initiatives. Obtenir l'agrément de votre supérieur vous donnera également plus d'autonomie : ayant connaissance de votre démarche, il sera plus enclin à vous laisser choisir les méthodes de mise en application.

Avec votre équipe, prenez garde à ne pas vouloir brusquer les choses, au risque de vous mettre les gens à dos. Pour faire évoluer le groupe, identifiez, valorisez et impliquez les personnes disposées au changement.

Obtenir des petites victoires : le principe du « Quick win »

« Au bout de 3 mois, on vous demandera des comptes ». Il est important d'obtenir des succès rapides, même si cela ne dispense pas d'assurer des résultats plus tangibles dans la durée. Cela permet de montrer que ce qui bouge a des effets positifs, note Bruno Barjou. En effet, au bout de 100 jours, non seulement votre N+1 mais également tout votre entourage professionnel, feront un bilan de vos actions : il sera crucial que vous puissiez vous enorgueillir de quelques victoires.

Dans son ouvrage *« Les 90 jours pour réussir sa prise de poste »*, Michael Watkins préconise d'utiliser ses 30 premiers jours à asseoir sa crédibilité via des initiatives symboliquement fortes. Il s'appuie sur l'exemple de cette Directrice d'unité qui avait relevé que son service souffrait d'une trop grande bureaucratie. Avant de mettre en place une plus profonde réorganisation, elle a commencé par supprimer toutes les armoires à archives qui envahissaient les bureaux. Un geste qui n'est pas passé inaperçu....

Ensuite, les victoires devront concerner les résultats de l'organisation à proprement parler. En se concentrant en premier sur l'équipe à diriger car il faut la mobiliser. *« Vous demandez un effort aux gens, il faut les récompenser. Vous aurez ainsi l'occasion de les sécuriser, leur apporter une certaine fierté »*, explique Bruno Barjou. Mais l'on cherchera ensuite rapidement à apporter des sources de satisfaction à ses supérieurs car une belle avancée sur un axe qui n'intéresse pas votre Supérieur fera l'effet d'un pétard mouillé.

Attention, ne vous dispersez pas sur trop de projets mais concentrez toutefois votre attention sur deux ou trois objectifs. Cela vous évitera de vous retrouver le bec dans l'eau en cas de revirement de situation sur l'un d'eux.

Faire son propre marketing

« Si vous ne savez pas dire ce que vous savez faire, on pensera que vous ne savez rien faire », dénonce Bruno Barjou. Un triste constat pourtant bien réel, qui impose une certaine maîtrise de la communication.

Se faire connaître et donner une image adéquate

Plus vous êtes à un poste à responsabilités, plus vous devez être visible. Si en tant que Manager on ne peut se contenter de se présenter à son équipe, un Cadre dirigeant se doit, par exemple, de faire le tour des Services et des Directions.

Si son équipe directe est à taille humaine, 3 à 5 Collaborateurs, il est possible d'envisager une prise de contact individuelle, de préférence dans la même journée. Vous éviterez ainsi que vos interlocuteurs se concertent et adoptent un discours homogénéisé. Si l'entité dépasse les 15 membres, il serait fastidieux de rencontrer chacun. Mieux vaut organiser une rencontre formelle en groupe afin de serrer la main de tous et parler individuellement à chaque Collaborateur dans la semaine lorsque l'occasion se présente.

Il ne faut pas oublier les Clients et Fournisseurs, Prestataires ou Confrères, habitués à être en contact avec votre prédécesseur. Selon le niveau de proximité, vous pouvez expliquer brièvement à vos interlocuteurs, les changements qui vont intervenir et l'impact qu'ils auront sur eux. Par exemple : *« désormais vous ne contacterez plus le Responsable commercial en cas de problèmes liés à la livraison mais Mme X, qui sera votre interlocuteur unique pour toutes les questions de relation clients. »*

Enfin, n'oubliez pas d'utiliser le diagnostic que vous avez réalisé pour vous fondre dans le moule du manager dont l'entreprise a besoin. L'équipe est démotivée car l'ancien Responsable ne s'intéressait qu'aux chiffres et ne gratifiait jamais les efforts déployés ? Posez-vous en homme de terrain, capable de comprendre les contraintes de vos Collaborateurs. Une réorganisation a été entamée mais a traîné et la situation s'est fortement dégradée ? Montrez que vous êtes une personne de décision, capable de trancher et de vous tenir à vos engagements. Même si ce ne sont pas vos qualités premières, forcez le trait dans les premiers mois afin d'endosser l'habit taillé pour vous.

Valoriser ses résultats et ceux de son équipe

Nécessitant encore plus de délicatesse, **vous devrez vous vendre** en faisant votre propre marketing interne. Cela nécessite de communiquer sur ses résultats mais *« attention, prévient Bruno Barjou, s'il n'y a rien derrière, cela va vous retomber dessus »*.

Un autre écueil consiste à s'approprier les bons résultats sans valoriser le travail effectué en amont par l'ensemble du service. Imparable pour se mettre son équipe à dos. Veillez donc à garder de la considération pour les Collaborateurs qui se sont impliqués à vos côtés. *« Si l'entité dont vous avez la responsabilité fonctionne bien, personne ne sera dupe : c'est grâce à vous, traduit Bruno Barjou. Valorisez ce qui se fait dans l'équipe afin de donner envie à d'autres de la rejoindre. »*