

Préface

Vendez !!!

Cette injonction est-elle le fait d'un boursicotier en mal de plus-values, s'adressant à son gestionnaire de patrimoine ?

Est-elle la consigne – lapidaire – d'un responsable hiérarchique galvanisant « ses troupes » sur le terrain, ou bien le message subliminal d'un gourou de l'immobilier pressentant l'effondrement du marché ?

Vous n'y êtes pas ! Ce terme est un simple conseil. Un conseil simple. Une évidence qui s'impose à tous, sur le marché du travail comme sur tous les marchés où se rencontrent des acheteurs et des vendeurs, en l'occurrence, des entreprises et des candidats. Ces derniers doivent intégrer le fait qu'un marché a ses règles : l'acheteur vient y chercher ce dont il a besoin, comme la ménagère au marché du dimanche. Le vendeur vient y proposer ses produits en mettant tout en œuvre pour les rendre les plus attractifs possible.

Au diable les métaphores, et halte aux faux-semblants : Candidats ! Présentez-vous à vos futurs employeurs comme des « apporteurs de solutions » et non comme des « demandeurs d'emploi ». Mettez vos compétences et votre savoir-faire au service des entreprises qui ont besoin de vous et qui vous recrutent pour ce que vous pouvez leur apporter, et non pas par pure charité pour vous offrir un emploi.

XII *Savoir se vendre pour réussir sa carrière !*

Dans la guerre économique que nous connaissons, accentuée par les phénomènes de mondialisation, ne vous demandez pas ce que l'entreprise peut pour vous, mais demandez-vous ce que vous pouvez pour l'entreprise.

Faites aussi vous-mêmes votre propre marketing et n'espérez pas que vos concurrents le fassent à votre place. « Étudiez le terrain » sur lequel vous allez évoluer et conquérir votre emploi. Connaissez-vous vous-mêmes, mettez en valeur vos spécificités, vos points forts, les éléments qui vous distinguent des autres..., mais ne le faites pas n'importe comment et de manière purement intuitive. On ne se « vend » pas comme Monsieur Jourdain faisait de la prose et on ne mène pas une bataille : celle de l'emploi, celle de la vie professionnelle – qui conditionne tant de choses – sans une préparation adaptée.

Enfin, comme sur n'importe quel marché, la capacité d'attraction d'un produit et sa « durée de vie » sont limitées, et c'est un vrai talent ainsi qu'une vraie chance de connaître les moyens de les optimiser.

C'est l'objet de cet ouvrage dont l'un des grands mérites, et pas le moindre, est de ne pas confondre dogmatisme et pragmatisme. Rédigé de façon alerte, truffé de conseils d'experts pratiques et faciles à mettre en œuvre, de « trucs » parfois méconnus, souvent utiles, toujours pertinents, c'est un véritable « Vade-mecum » de « l'honnête homme » tout à fait conforme à ce que le Syndicat national du conseil en recrutement Syntec préconise comme outil à mettre à la disposition de tous ceux qui, un jour ou l'autre, auront à se mouvoir sur ce marché si spécifique de l'emploi. Un marché où, les uns et les autres, doivent « dénicher » le bonheur d'une activité professionnelle réussie.

À utiliser sans modération !

Jean-François Roquet
Président du Syntec recrutement,
Syndicat national du conseil en recrutement

Avant-propos

Le marché de l'emploi est un marché.

L'offre de compétences des individus rencontre la demande des entreprises, les salaires en constituent l'indice de cotation.

Les compétences les plus rares sont les plus demandées et emportent les salaires les plus élevés, tandis que les compétences les plus répandues soit s'achètent au plus bas salaire conventionnel possible, soit sortent du marché.

Elles sortent de la cotation à des salaires subventionnés par la puissance publique, ou deviennent obsolètes, et les revenus d'assistance viennent en ultime recours au déclassement professionnel.

Cette approche est choquante pour les esprits latins que nous sommes. Elle est néanmoins la réalité d'une compétition féroce des entreprises pour se maintenir sur un marché de plus en plus mondialisé, et de la nécessité pour chacun d'entre nous de maintenir et développer ses compétences tous les jours.

Voilà pour ce tableau noir au réalisme glacé qui peut amener beaucoup de nos concitoyens à rechercher la protection d'un statut protecteur : celui d'une des trois fonctions publiques.

XIV *Savoir se vendre pour réussir sa carrière !*

Mais le tableau blanc existe : il est celui de l'aventure professionnelle, émaillée de risques, de paris perdus, d'émotions collectives autour d'une ambition de création, d'accomplissement, de projets, de renouveau, par l'alchimie des compétences et des rêves.

Ce sont les équipes qui ont jeté un viaduc immense, à Millau, que verront leurs arrières petits-enfants, ce sont les bâtisseurs que rien n'arrête, les pousseurs de frontière mentale, les développeurs de talents, les enthousiastes et les sages fêlés¹, les vrais dirigeants « ceux qui risquent ce que les dirigés ne veulent pas risquer » pour reprendre la formule magistrale de Jaurès².

Pour réussir à écrire sa vie professionnelle à l'encre de ses compétences, il s'agit de partir de son projet intime, d'oser le formuler et le reformuler aux différentes étapes de sa carrière ou des étapes de sa vie personnelle.

Aujourd'hui, le marché du travail impose des ruptures, l'individu aussi s'impose des changements, des respirations salutaires ou des pauses nécessaires.

Le salariat, en tant que mode de relation au travail fondé sur le lien de subordination, subit de profondes évolutions qui en modifient déjà sa nature : le débat récent entre flexibilité des besoins des entreprises et sécurité des parcours professionnels, pose les termes d'un nouveau contrat de travail ayant pour point d'équilibre la compétence.

La compétence en tant que savoir-faire opérationnel validé, rémunéré au prix juste, est cet actif qu'il s'agit de préparer dès la sortie de la formation initiale, de développer et de consolider tout au long de sa vie professionnelle, et de valoriser à l'écoute des opportunités du marché.

¹ Philippe Bloch, auteur de *Bienheureux les fêlés... Tout le monde peut créer son entreprise*, Robert Laffont, 2003.

² *La dépêche de Toulouse*, 28 mai 1890.

Un nouveau contrat de travail qui s'inscrit dans un marché de l'emploi aux contours inédits marqué par l'irruption de nouveaux acteurs : cabinets de placement privé intervenant dans le reclassement des demandeurs d'emploi, extension du champ d'intervention des agences d'intérim aux contrats à durée indéterminée, mais aussi par l'évolution des techniques de recherche liées aux apports d'Internet et à la transformation des modes de mise en relation entre candidats et employeurs.

L'ambition de ce livre-guide est de fournir les conseils et les dernières techniques de quelques-uns des meilleurs professionnels du recrutement, du placement et de la transition professionnelle, et d'apporter aux étudiants primo-offreurs de compétences, aux candidats en recherche d'un nouveau poste, aux professionnels désireux de franchir un nouveau palier professionnel, un supplément de confiance, d'efficacité, et de réussite.

Introduction

La compétence est un « savoir-faire opérationnel validé ». Cette définition, extraite des réflexions du mouvement patronal français, le Mouvement des Entreprises de France, lors des journées de Deauville en 1998³, relie la compétence à l'exercice professionnel d'un métier au sein d'une organisation de travail.

Savoir-faire opérationnel, c'est-à-dire faculté de mobiliser et de mettre en actions un ensemble de connaissances, procédés, gestes ou postures appris ou observés, afin d'obtenir un résultat en situation professionnelle.

Une compétence est finalisée, c'est-à-dire orientée dans la recherche d'un résultat professionnel (la réalisation d'un produit ou la prestation d'un service).

À titre d'exemple, on ne peut pas dire d'un étudiant brillant qu'il est compétent, même si ses résultats académiques sont excellents. Le savoir « sec », *in vitro*, est certes un support de la décision ou un préalable à

³ « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer... ».

XVIII *Savoir se vendre pour réussir sa carrière !*

l'action, il n'en reste pas moins insuffisant à l'exercice d'un métier qui nécessite une mobilisation plus globale de comportements adéquats, de réflexes manuels ou intellectuels, affinés par la confrontation permanente au réel professionnel⁴.

Opérationnel sous-entend la faculté d'entrer en logique d'efficacité et de résultat dès la prise de fonction. Aujourd'hui, la vitesse d'adaptation au poste de travail est essentielle : la réactivité personnelle, la capacité d'écoute active, la compréhension de la culture et des modes de fonctionnement de l'entreprise représentent des exigences de base pour tout professionnel.

À ces compétences de base, s'ajoutent des compétences relationnelles : l'activité en équipe naturelle de travail ou en réseau plus complexe, va solliciter des aptitudes à s'intégrer au collectif et à y développer sa contribution personnelle.

Ce sont ces compétences que les entreprises et les organisations publiques recherchent : compétence tournée client, compétence relationnelle dans le management d'équipe, mais aussi bien sûr la compétence technique où s'exprime la maîtrise d'un métier, mais également la compétence comportementale ou d'impulsion, autant d'indicateurs de valeur professionnelle identifiés comme étant essentiels aux objectifs de l'organisation.

Recruter consiste à combler les besoins de l'organisation à partir de compétences à la fois autonomes, immédiatement opérationnelles, et parfaitement intégrables au fonctionnement de l'entreprise.

Qualifier en permanence ses compétences, les confronter aux exigences du marché, être à l'écoute des évolutions de son métier et de son secteur d'activité, actualiser ses connaissances et les mettre en réseau, sont autant de facteurs-clés de succès aujourd'hui, dans un monde ouvert, aux frontières mouvantes et aux changements rapides.

4 Le débat sur le Contrat Première Embauche du printemps 2006 a eu le mérite de mettre en lumière l'insuffisance de contenu professionnel des études universitaires, au point de faire de la professionnalisation de l'Université une revendication des syndicats étudiants.

Le marché de l'emploi s'est profondément transformé dans ses méthodes, ses médias et ses acteurs, ces dix dernières années :

- Irruption technique et médiatique d'Internet et plus récemment de la téléphonie mobile⁵ comme outils de recherche pour les candidats, et de repérage (*sourcing* en anglais) pour les employeurs.
- Recomposition du marché du recrutement avec de nouveaux portails d'offres d'emploi aux règles nouvelles : protocoles automatiques de saisie, sélection de mots-clés...
- Nouvelles formes de recrutement : cooptation, *speed dating*⁶, recrutement hors bureau...

Dans cette nouvelle donne, **rendre visibles ses compétences** est devenu un impératif encore plus absolu : pour cela, il s'agit d'intégrer les règles de la présentation professionnelle, les techniques du marketing de soi, l'écoute de l'identité des entreprises que l'on souhaite rejoindre, mais aussi valoriser ses réalisations professionnelles et faire alliance avec son ou ses réseaux professionnels.

C'est à vous, candidats nouveaux entrants sur le marché de l'emploi, professionnels juniors, confirmés ou seniors, que ce livre s'adresse, pour vous permettre de vous placer dans des conditions optimales de réussite, et d'accomplissement de vos projets à venir.

⁵ La société Mobilphone propose aux annonceurs la téléphonie mobile comme média des offres d'emploi destinées aux candidats de niveau bac à bac +2.

⁶ En français : entrevue rapide.

1

Le marketing des compétences

1.1 Qualifier ses compétences

Vendre c'est avant tout se faire acheter, et on achète en général ce qui est clair, précisément défini et déterminé.

C'est donc le premier temps, trop souvent négligé, de la photographie de vos compétences personnelles.

Au sein des compétences qui sont les vôtres, il va s'agir de distinguer celles :

- qui relèvent du métier,
- qui renseignent sur votre potentiel d'intégration à une équipe,
- qui éclairent votre personnalité propre,
- qui sont significatives de vos capacités intuitives de création, d'innovation, de projet, ainsi que votre capacité active de proposition.

Avant de concevoir un nouveau projet professionnel ou un dossier de candidature pour un poste, il est essentiel d'**identifier** vos compétences selon leur nature.

Il est également essentiel de **les situer** en fonction de cela, qu'il s'agisse de :

- Compétences en rapport avec le métier exercé ou visé : compétences de nature technique (par exemple : la maîtrise du marketing, de la relation client, du merchandising, des ressources humaines, de la qualité) ou liées à la connaissance d'un secteur d'activité (par exemple : le tourisme, la grande distribution, l'hôtellerie...), ou d'un produit (par exemple : le parfum, les cosmétiques, le vin...).
- Compétences liées à la capacité créative, d'apport, d'impulsion, d'idées, d'innovation, de projet. Elles sont décisives dans beaucoup de cas, car ce sont celles qui sont significatives d'un potentiel.
- Compétences relationnelles liées à la capacité à travailler en équipe, en partenariat et en partage, voire à manager des collaborateurs.
- Compétences comportementales, celles qui vous distinguent, en rapport avec vos valeurs, votre personnalité, vos traits de caractère. Elles seront observées de près en liaison avec la fonction exercée.

La figure 1.1 illustre en quatre axes-clés chacune de ces compétences.

L'objectif de cette démarche est de vous permettre de construire un discours clair, organisé, assis sur un diagnostic personnel de vos compétences qui vous permettra de vous situer, personnellement, par rapport à un poste ou à un métier ciblé.

C'est une étape essentielle de définition et de formulation de vos compétences, pour vous permettre d'extraire de votre parcours, de vos expériences, de votre formation, les expériences les plus significatives, au service de votre projet.

C'est une étape préalable à la rédaction d'un *curriculum vitae*, qui est la photographie à l'instant T de votre parcours professionnel, et dont l'objectif est de susciter une rencontre ultérieure.

C'est aussi un point d'appui qui vous servira de socle lors des entretiens d'ouverture, de simple contact ou de recrutement, qui vous permettra de mieux définir votre capital professionnel et de communiquer clairement vos compétences majeures.

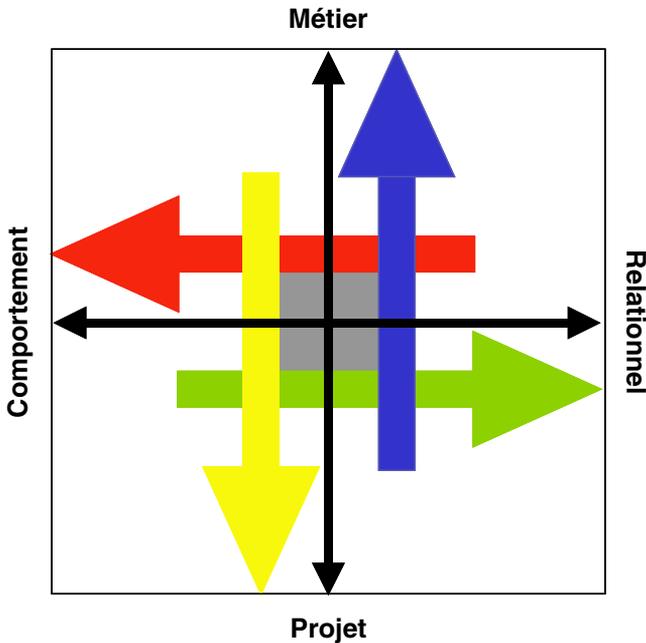


Figure 1.1 Représentation de chaque type de compétences par axe

C'est naturellement un exercice de connaissance de soi et de méthode, à partir de critères que vous allez extraire de vos expériences pour entrer dans la compétence prouvée, c'est-à-dire reconnue comme ayant une valeur professionnelle.

L'enjeu de la qualification des compétences est :

- 1. De prendre conscience de l'ensemble du capital compétences que vous détenez.*
- 2. De préciser pour chaque grand type de compétences, sur quels éléments significatifs vous prouvez cette compétence.*
- 3. D'illustrer chaque type de compétences par des critères précis, éventuellement mesurables, reliés à une expérience, ou à des réalisations concrètes.*

De quelles compétences les entreprises ont-elles besoin aujourd'hui ?

Voici deux exemples de sociétés leaders mondiales :

AXA

Devenu numéro un mondial de la protection financière, AXA a conçu pour l'ensemble de ses managers vingt huit signes « axiens » à travers plus de soixante pays : *innovation, agir sans délai, motivation, feed-back, mouvement, réseau, mobilité, soutien à l'équipe, développement des collaborateurs, changement, positive attitude, interaction*⁷..., autant d'indications à agir pour les collaborateurs à partir de compétences tournées client et résultat..

IBM

IBM a construit un modèle de croissance à partir d'un référentiel de management synthétisant les qualités de leadership de l'élite des 300 top-managers de la société⁸.

Ce modèle se décline à partir de onze compétences-clés :

1. *Passion for the business*/Passion du marché.
2. *Customer insight*/Vision client.
3. *Breakthrough thinking*/Pensée en rupture.
4. *Drive to achieve*/Tourné vers la réalisation.
5. *Team leadership*/Capacité d'entraînement de l'équipe.
6. *Straight talk*/Langage direct.
7. *Teamwork*/Travail en équipe.
8. *Decisiveness*/Sens de la décision.
9. *Building organizational capability*/Compétence opérationnelle d'organisation.
10. *Coaching*/Accompagnement.
11. *Personal dedication*/Implication personnelle.

La quasi-totalité de ces compétences-références reposant sur des critères de sélection de dispositions psychologiques ou mentales.

⁷ *Challenges*, n° 155, février 2001.

⁸ *Growing your leadership skills*, Meredith M., IBM Global Services Institute.

Dans une économie dictée par la vitesse des marchés, la réactivité face au client, les transformations incessantes des organisations..., la part d'adaptation personnelle est de plus en plus importante, tout comme le travail en équipe qui exige réactivité, intégration du rôle d'autrui, capacité à enrichir en permanence la collaboration.

Dans un monde qui, selon Hervé Sérieyx⁹, est passé « de l'entreprise patrimoniale, des communications lentes et du marché hexagonal, vers celui où prévalent l'économie de cerveau-facture, l'entreprise éclatée, Internet et le marché-monde », la réinvention de ses compétences est une nécessité permanente.

Internet et les nouveaux médias relationnels (sites de mise en réseau professionnels, blogs personnels) illustrent le passage d'un monde où la compétence pouvait rester fermée, muette, adaptée à un monde stable, à une compétence nécessairement ouverte, communicante, qui se nourrit du mouvement, qui est créatrice de valeur, et recherchée en tant que telle.

Comme le souligne Meryem Le Saget : « L'avenir du travail en entreprise sera essentiellement interactif, de moins en moins " territorial ", et davantage en réseau : équipes de toutes sortes, projets transverses, collaborations multiples¹⁰ ».

Cette part relationnelle fait partie des clés de l'intégration dans le monde professionnel et de la progression tout au long de sa carrière ; elle est un des quatre cadrans de ce tableau de bord des compétences ainsi illustré (*cf.* figure 1.2).

⁹ « La flexi-sécurité à la française », *Les Échos*, 16 mai 2006.

¹⁰ *Entreprise et carrière* n° 734, 19 au 25 octobre 2004.

Compétences « Métier »	Compétences « Relationnel »
Compétences « Projet »	Compétences « Comportement »

Figure 1.2 Le tableau de bord des compétences

Réaliser un autoportrait de ses compétences n'est pas chose facile, que ce soit en tout début de carrière, ou après trente ans d'exercice professionnel, mais la réflexion sur sa cartographie de compétences personnelles va permettre d'identifier votre personnalité professionnelle, de cibler des points à consolider ou à développer, et de mettre en adéquation votre « capital compétences » avec votre projet, qu'il soit dans la continuité de votre parcours jusqu'à présent, ou qu'il consiste en un changement de métier ou de secteur.

Faire parler ses compétences, c'est-à-dire les illustrer de réalisations et d'expériences, qui seront autant d'indicateurs permettant de les situer et de les mesurer avec précision, vous aidera à mettre en mots votre projet, et à consolider l'argumentaire de votre discours.

Le tableau 1.1 présente des critères associés pour chaque type de compétences, afin de les illustrer par des exemples opérationnels qui vont donner un relief et une valeur ajoutée à votre parcours.

Pour chacune de ces compétences-repères, il s'agit d'identifier les principales activités opérationnelles que vous avez exercées, les projets développés et les missions réalisées, en soulignant les enseignements que vous en avez dégagés pour aujourd'hui.