

## Correction Partie 2



## Chapitre 9 : Cas Mme P

La matrice SWOT [*Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces)] permet d'identifier et d'apprécier l'option stratégique envisagée.

### Option stratégique envisagée :

- Gestion des ressources humaines et, plus particulièrement, la fonction de responsable gestion des carrières (autres intitulés : Responsable mobilité interne, Responsable gestion des compétences et mobilité, Responsable GPEC et carrières, Responsable emplois et carrières, Responsable emplois et compétences, Responsable développement des talents, Talent manager)

### Extrait fiche APEC :

- Rémunération : Jeune cadre (entre 30 et 40.000 euros) ; Cadre confirmé (entre 50 et 70.000 euros)
- Formation : niveau Bac +5 en ressources humaines, en droit ou en psychologie.
- Expérience : Ce poste exige un minimum de cinq ans d'expérience RH, idéalement dans le développement (recrutement, formation).
- Type d'employeurs : Toute entreprise ou groupe suffisamment dimensionné, le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse les 500 salariés. Cabinet conseil RH (mission sur les outils GPEC, notamment)

	Positif / objectif	Négatif /objectif
<b>Interne</b> - <b>Individus</b>	<p><b>Forces</b></p> <p><b>Traits :</b> consciencieuse, ouverture à l'expérience et agréabilité</p> <p><b>Style de leadership :</b> transformationnel</p> <p><b>Motivation</b> de type accomplissement, stimulation</p> <p>Intérêt <b>vocationnel</b> de type conventionnel, investigateur et réaliste (CIR)</p> <p>Analytique, challengeuse, responsable, persévérante et créative</p> <p><b>Expérience :</b> Responsable formation depuis 4.5 ans Bénévolat</p>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>Diplôme : Bac +3 de généraliste RH</p> <p>Expérience : Pas d'expérience dans une grande entreprise ou un groupe.</p>
<b>Externe</b> - <b>Environnement</b>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>Connaissance du <b>secteur</b> artistique et culturel (2003-2010)</p> <p>Cabinet de conseil</p>	<p><b>Menaces</b></p> <p>Recrutement <b>en interne</b> privilégié pour la fonction visée (carrière/mobilité)</p>

## Chapitre 10 : Bilan Personnel et Professionnel

La définition de l'avantage concurrentiel implique d'identifier sa valeur, sa rareté ainsi que le caractère imparfaitement imitable et non substituable de son parcours. Autrement dit, en tant que candidat, je me différencie des autres en raison de :

<b>Valeur :</b>	<b>Dimension quantitative :</b> - Salaire demandé  <b>Dimension qualitative :</b> - Personnalité - Connaissance - Motivation - Leadership
<b>Rareté</b>	Diplôme  Expérience professionnelle  Expérience extra-professionnelle
<b>Imparfaitement imitable</b>	Diplôme  Expérience professionnelle et extra-professionnelle unique
<b>Non-substituable</b>	Exigences relatives à la fonction en termes de diplômes et/ou d'expériences professionnelles

## Chapitre 11 : Les canaux de prospection

Le plan de prospection (stratégies, outils mobilisés) pour cette candidate est le suivant :

	<b>Candidat</b>	<b>Cible</b>
<b>Caractéristiques</b>	<p><b>Parcours :</b>            1983 : BAC Littéraire            Hypokhâgne lettres classiques            1986 : Langues Étrangères Appliquées            1988 : BTS Trilingue            1989 : Assistante de direction            1992 : Assistante commerciale – Export            1997 : Assistante département Marketing            2000 : Responsable communication            2012 : Webmaster            2014 : Licence RH Cnam</p> <p>Localisation : Île-de-France</p> <p>Age : plus de 45 ans</p>	<p>Fonction : Ressources Humaines et, plus particulièrement, Gestionnaire de Carrières</p> <p>Autres intitulés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable mobilité interne</li> <li>- Responsable gestion des compétences et mobilité</li> <li>- Responsable GPEC et carrières</li> <li>- Responsable emplois et carrières</li> <li>- Responsable emplois et compétences</li> <li>- Responsable développement des talents</li> <li>- Talent manager</li> </ul> <p>Type d'employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute entreprise ou tout groupe suffisamment dimensionné, le plus souvent des structures dont l'effectif dépasse les 500 salariés</li> <li>- Cabinet conseil RH (mission sur les outils GPEC, notamment)</li> </ul>
<b>Type de profil</b>	<b>Polyvalence</b>	<b>Ciblée</b>

Eu égard au profil de la candidate (polyvalence) et du poste (ciblée), la démarche de prospection est circonscrite. Plus particulièrement, une stratégie de focalisation doit être suivie. La prospection doit permettre ainsi de se focaliser sur la polyvalence du profil en répondant à un besoin organisationnel spécifique. Dans le cas présent, la candidate doit privilégier son expérience au sein de différentes organisations du CAC40 (depuis 1988) et sa connaissance du secteur industriel (depuis 1988). Par exemple, elle peut privilégier les revues spécialisées (secteur d'activité, profession, régionale) ainsi que les supports organisationnels des organisations ciblées (eg. site Internet).

## Chapitre 12 : CV

La présentation traditionnelle du CV ne permet pas de se détacher des autres candidatures. En revanche, elle s'inscrit en adéquation avec le profil du candidat en démontrant une dominante administrative. Dans ce contexte, l'utilisation d'un élément moderne de type nuage de mots permettrait de dynamiser le CV tout en gardant la structure classique.

**Nom Prénom**  
Adresse xxx  
Tel xxx  
Mail xxx

**RH**  
personne  
Administration  
Responsable  
Motivation  
Empathie  
BAC+4  
Humaines  
Ressources  
Equipe  
Autonomie  
Politiques  
Formation  
Rigueur  
Outils  
Carrière

---

**EXPERIENCES PROFESSIONNELLES**

Octobre 2006 - Aujourd'hui  
**Assistante direction générale**  
**Entreprise X**

**Objectifs** : Assurer le bon fonctionnement de la Direction générale  
**Missions** :

- Gestion des dossiers administratifs des cadres
- Participation à l'élaboration du plan de formation et suivi de sa mise en œuvre
- Gestion et suivi de l'Action logement
- Soutien aux directions des établissements (TS)
- Gestion administrative de la direction générale
- Gestion des relations avec le GE Alliance Gestion, le Cabinet et les SDP

Septembre 2004 - Août 2006  
**Assistante de direction en contrat de qualification**  
**Entreprise X**

**Objectifs** : Assurer le bon fonctionnement du Département « Economie et Solidarités » et du programme « Personnes âgées »  
**Missions** :

- Gestion administrative des projets de matériel
- Suivi des dossiers de demande de subventions
- Secrétariat global du département

---

**FORMATION**

Octobre 2012 - En cours  
**Titre RNCP Niveau 2 - Responsable Ressources Humaine (Bac +4)**  
Conservatoire National des Arts et Métiers - Paris 75

- Unités d'enseignements acquises :
  - \* Connaître et mettre en œuvre des pratiques de GRH (recrutement, formation, carrière, mobilité...)
  - \* TIC et communication
  - \* Organisation du travail et des activités
  - \* Management et Gestion des Ressources Humaines
  - \* Outils RH
  - \* Initiation à la gestion de la paie
  - \* TP RH (prémoire : Comment évaluer la formation professionnelle ?)
- Unités d'enseignement et cours d'acquiescence :
  - \* Droit du travail - Relations individuelles
  - \* Droit du travail - Relations collectives
  - \* Travail RH : La formation au sein d'insertion et Alternatives
  - \* Gestion des talents
  - \* TP RH (prémoire : Comment former à la fonction de manager ?)
  - Mémoire d'activité : La mise en place de la politique RH d'insertion et Alternatives

---

**COMPETENCES EXTRA-PROFESSIONNELLES**

**Ouverture** : Arts contemporains urbains, Musiques alternatives  
Voyages en Europe, Etats Unis, Afrique

**Espir d'équipe et persévérance** : Basket niveau national (12 ans), Football (3 ans), Fitness (soir)

La forme, comme le contenu du CV, ne facilitent pas la mise en adéquation entre les compétences exigées (cf. titre du CV « *Responsable Ressources Humaines* ») et les compétences détenues (cf. expériences professionnelles et diplômes). Les missions effectuées donnent quelques indices. Cependant, elles ne sont pas assez développées et ce, d'autant plus que le parcours est composé de deux expériences. Pour ce faire, chaque expérience doit comprendre environ sept missions. Les missions doivent être rédigées autour de verbes d'action pour dynamiser le CV (« *Elaborer le plan de formation* » ; « *Piloter l'Action logement* »). La rubrique *titre* devrait intégrer le type d'organisation visée afin de souligner la prédominante administrative (PME, association). L'ajout d'une rubrique *compétences* serait pertinent. Par exemple, le nuage de mots susmentionné accompagnerait cette recherche de cohérence en mentionnant les acquis et les attendus (diplôme, traits de personnalité, compétences). La structure du CV pourrait également intégrer une partie « *objectif et compétences* ».

<b>Nom Prénom du candidat</b>	<b>Expérience professionnelle</b>
<b>Adresse</b>	
<b>Objectif : RRH</b>	<b>Formation</b>
<b>x années d'expérience en gestion du personnel et en secrétariat général</b>	
<b>Administrer Organiser Planifier</b>	<b>Expérience extra professionnelle</b>

Quant à la rubrique *formation*, il serait pertinent d'évoquer le diplôme obtenu précédemment au titre RNCP (BTS, Licence). Le développement des Unités d'Enseignements du titre professionnel est pertinent. Pour parfaire cette présentation, la dimension « *professionnelle* » devrait davantage être mise en exergue en évoquant les cas pratiques ou les problématiques étudiées. Par exemple, pour « Travaux Pratiques RH : la formation des managers », l'on pourrait privilégier « TP RH, Mémoire : quelles formations pour les managers ? ». En outre, la structure du CV ne permet pas de souligner la récence du diplôme (2012-2014). Or, l'actualisation des connaissances est l'un des atouts de ce CV. Pour ce faire, la structure en double colonne pourrait être choisie.

<p><b>x années d'expérience en gestion du personnel et en secrétariat général</b></p> <p>Nom Prénom du candidat</p> <p><u>Expérience professionnelle</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><u>Langues &amp; Connaissances informatiques</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>Nuage de mots</p> <p>Adresse</p> <p><u>Formation</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><u>Expérience extra-professionnelle</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---	--

Enfin, la rubrique *expérience extra-professionnelle* est bien structurée. Elle mériterait quelques précisions. Par exemple, pour la partie voyage, les pays visités pourraient être évoqués. Un exemple de groupe musical pour la dimension « *musiques alternatives* » serait appréciable.



## Chapitre 13 : Mon profil de motivation

Quelques verbes et adjectifs peuvent être donnés en exemple.

Motivation intrinsèque	Motivation extrinsèque
<p><b>Connaissance</b> Parce que je prends du plaisir à apprendre de nouvelles choses dans le cadre de ma fonction</p> <p>Ouvert(e)-Curieux(se)- Intéressé(e)</p> <p>Apprendre Rechercher Investiguer</p>	<p><b>Identifiée</b> Parce que ce type de travail me permet de réaliser mes projets de carrière</p> <p>Ambitieux(se)-Faiseur- Structuré(e)</p> <p>Ambitionner Projeter Planifier</p>
<p><b>Accomplissement</b> Parce que je ressens une satisfaction à relever des défis ou des challenges dans le cadre de ma fonction</p> <p>Compétitif(ve)- Audacieux(se)-</p> <p>Performer Réussir</p>	<p><b>Introjectée</b> Parce que je tiens à réussir dans ce travail et, le cas échéant, je serai déçu-e</p> <p>Ambitieux(se)-Gagneur(ante)-</p> <p>Accomplir Aboutir Achever</p>
<p><b>Stimulation</b> Parce que je ressens du plaisir lors de l'accomplissement de mes missions</p> <p>Conscientieux(se)-</p> <p>Réaliser Exécuter Accomplir Achever</p>	<p><b>Régulation externe</b> Parce que ce type de travail m'offre une sécurité (stabilité de l'emploi, salaire...)</p> <p>Prudent-Précautionneux- Prosaique, Réaliste</p>

Exercice adapté de Blais *et al.* (1993)

## Chapitre 14 : L'entretien

### Question 1

L'objectif de cette question classique n'est pas une présentation détaillée de votre formation ou de votre parcours professionnel. Elle sert principalement à introduire l'échange. Vous ne devez donc pas être décontenancé. L'objectif est donc d'être synthétique en résumant brièvement votre parcours scolaire et vos différentes expériences professionnelles, en mettant en avant les points clés pour le recruteur et en concluant sur la raison de votre candidature dans l'entreprise. Il faut essayer de se présenter clairement en une trentaine de secondes. C'est un exercice classique qui peut être travaillé en amont de l'entretien.

### Question 2

Cette question peut sembler déstabilisante mais le recruteur n'attend pas du candidat qu'il sache tout faire. Il faut donc essayer de répondre sincèrement en montrant votre volonté de vous améliorer dans ce domaine particulier, l'idéal étant de souligner que vous êtes prêt à suivre une formation en ce sens (ex : gestion du temps, prise de parole en public, échange en langues étrangères...).

### Question 3

Si cette question est simple pour un candidat bilingue, elle peut mettre mal à l'aise ceux qui ont du mal à échanger en anglais ou que la situation d'entretien stresse particulièrement. Là encore, il ne sert à rien de mentir : un recruteur peut très facilement poser une question pour évaluer votre niveau et il sera encore plus désagréable de ne pouvoir y répondre, si vous avez prétendu maîtriser la langue de Shakespeare. L'idéal est d'être honnête en évaluant votre niveau de pratique professionnelle (lecture de document en anglais, capacité d'échange par écrit, capacité d'échange par téléphone, capacité d'exposer en anglais...). Pour ceux dont le poste nécessite la maîtrise de la langue, il est conseillé en amont de passer des diplômes (TOEFL ou TOEIC par exemple) ou de justifier d'expériences à l'étranger (échanges universitaires, expériences professionnelles...).

#### Question 4

Le recruteur veut essayer d'évaluer vos facteurs de motivation. Toute réponse est donc valable si elle est bien justifiée et peut éclairer votre parcours professionnel. Ainsi, la famille peut être mise en avant, en lien avec la fidélité à l'entreprise et l'importance accordée au relationnel. La motivation peut être plus large. Par exemple, la curiosité, l'équilibre, l'envie d'apprendre ou l'épanouissement peuvent être des sources de motivation dans la vie professionnelle comme privée. Gardez à l'esprit qu'il faut à chaque fois relier votre réponse à la sphère professionnelle.

#### Question 5

Il est assez malvenu lors de cette question de préciser qu'on ne supporte pas de travailler en équipe. L'idéal est de pouvoir illustrer par une de vos réalisations ce que vous appréciez ou ce qui vous incommode dans le fait de travailler en groupe. Si vous êtes manager, il faudra expliquer comment vous animez l'équipe, comment vous la coordonnez et comment vous motivez les différents acteurs. Si vous êtes membre d'une équipe sans en être le leader, expliquez quelles sont vos techniques de travail. Si vous avez peu d'expériences professionnelles, des exemples scolaires peuvent également illustrer vos propos, même si des événements survenus en stage peuvent s'avérer plus parlants.

## Chapitre 15 : Cas Thomas

### Question 1

Aide-mémoire des principaux éléments à avoir anticipés avant l'entretien et la négociation :

- J'ai revu la liste des points que je veux aborder.
- J'ai une idée des conditions proposées dans les postes équivalents à celui proposé.
- J'ai fixé les limites de ce que je veux impérativement (statut, horaires, travail le week-end...).
- J'ai évalué ma rémunération par rapport au niveau du marché.
- Je peux traduire ma fourchette de salaire en brut mensuel ou annuel
- J'ai prévu un plancher et un plafond si on me demande mes prétentions salariales
- Je sais quels motifs donner pour refuser poliment certaines conditions inacceptables pour moi.
- J'ai anticipé les objections que pourrait faire le recruteur.
- Je me suis entraîné à formuler les sujets qui me gênent un peu.
- J'ai préparé des arguments pour convaincre l'employeur d'accorder ce que je souhaite (diplômes, responsabilités...).
- J'ai une alternative à lui proposer si la négociation aboutit à un blocage.

### Question 2

Thomas a mal anticipé cette question. Il est maladroit, a un ton un peu agressif alors qu'il n'est pas en position de force et est très exigeant (« *je ne descendrai pas en dessous* »). Il ne justifie pas le salaire par rapport à la qualité de sa formation ou à son expérience acquise en stage. De plus, il n'adapte pas ses exigences à la taille de l'entreprise et à ses contraintes et semble au contraire attendre un salaire équivalent à celui proposé par des groupes plus importants. Si le secteur d'activité reste le même, la rémunération peut varier au regard du chiffre d'affaire des entreprises. Enfin, on ne sait pas s'il parle en brut, en net, en annuel, en mensuel ... Au final, il fait lui-même une erreur : 28 000 euros bruts par an ne font pas 2000 euros mensuels sur le compte car il faut déduire les charges. Si Thomas se voyait proposer le poste et l'acceptait, il pourrait être fort déçu en recevant son premier bulletin de paye.

Pour de prochains entretiens, il faut que Thomas se renseigne davantage sur sa valeur sur le marché du travail. Il pourra alors justifier ses prétentions par des enquêtes, au regard du secteur, de l'entreprise, de son diplôme et de son expérience. Il pourra alors donner une fourchette de ce qui lui semble acceptable en différenciant bien le salaire brut (payé par l'employeur) et net (reçu par le salarié). Il devra aussi travailler son ton afin de paraître moins agressif et plus ouvert au compromis.

## Chapitre 16 : Cas Thomas

Thomas pense qu'il n'est pas en tort. Toutefois, les propos du responsable semblent contredire sa position. Plusieurs problèmes sont apparents :

**Mauvaise compréhension de la ligne hiérarchique** : si tous les torts ne sont peut-être pas du côté de Thomas (pour bien intégrer ses collaborateurs, l'entreprise doit leur présenter son organigramme), il aurait tout de même dû demander lors de son arrivée un éclaircissement sur son responsable direct afin de ne pas commettre d'impair dans la restitution des dossiers. Il ne faut pas retenir que les informations retenues lors de l'entretien d'embauche.

**Attitude scolaire** : la première expérience professionnelle (hors stage) est toujours complexe. Il faut passer du rôle d'étudiant à celui de salarié, plus proactif, devant prendre des initiatives et devant être force de proposition. Thomas n'a peut-être pas montré assez d'intérêt ou n'a pas su poser les questions essentielles lors de ces deux premières semaines.

**Tenue nonchalante** : elle peut être illustrée par la tenue vestimentaire (code de certaines professions, notamment dans l'audit) qu'il faut essayer de « calquer » sur les salariés plus expérimentés. Elle peut également résulter d'un manque de vigilance sur l'utilisation du portable ou d'un manque d'implication dans les discussions avec les collègues ou les clients.

Au final, la position du responsable est un peu extrême (« ne jamais travailler dans l'audit »). Toutefois, nous pouvons conseiller à Thomas de revoir son positionnement lors de la phase d'intégration en montrant sa volonté à découvrir l'organisation, le poste et à adopter des comportements plus proactifs afin de s'intégrer au mieux dans l'équipe (voir chapitre 16).