

Lettre ouverte à un(e) jeune universitaire en quête de son premier emploi et préoccupé(e) par sa carrière

En ce qui concerne le passage de l'université au monde du travail, nous sommes en Suisse depuis quelque temps dans un "sellers' market" Alors, que les entreprises éprouvent des difficultés à trouver les collaborateurs qui ont les capacités et motivations qu'elles recherchent, vous, jeune universitaire, du moins si vous êtes diplômés d'une facultés de sciences économiques ou de gestion, vous avez l'embaras du choix. Ce que j'ai constaté en discutant avec un bon nombre d'entre vous, c'est que cet embaras est réel et que vous ne savez pas trop, comment aborder le problème de choisir un emploi et d'engager une carrière. Cette lettre est destinée à vous y aider.

Donc, comment s'y prendre pour choisir votre premier emploi stable?

Le premier point que j'aimerais faire, à ce sujet, c'est l'importance de faire ce choix vous-même plutôt que de vous laisser entraîner par un enchaînement d'évènements plus ou moins fortuits ¹⁾.

Bien sûr, vous ne resterez probablement que 2 à 3 ans avec votre premier employeur (c'est la durée moyenne). Mais ces premières années seront néanmoins d'une importance capitale. C'est durant cette période que vous pouvez tester vos intérêts et aptitudes, que vos habitudes de travail se forment et que vos attitudes relatives au travail se consolident. Même s'il ne s'agit que d'un petit premier pas, il vaut mieux le faire dans la bonne direction. Car si le premier emploi ne garantit pas le succès pour toute une carrière, il peut la compromettre sérieusement. Le plus souvent, le début d'une carrière explique ou laisse prédire la suite.

Mais, qu'est-ce qu'une carrière?

C'est une notion à la fois sociale (une progression sur une échelle de prestige, de pouvoir, etc.) et personnelle (un développement de soi-même selon l'échelle de ses valeurs propres). En tout cas, c'est une succession d'emplois, chez un même ou chez différents employeurs, ces emplois se succédant, dans des domaines semblables ou reliés, dans un ordre croissant de responsabilités et de capacités nécessaires pour les exécuter;

¹⁾ A. Schoonmaker, *Executive career strategy*, N.Y., AMA, 1971; L. Ginsburg, *Career planning: Steps you can take for yourself*, *Supervisory Mgt.*, May 1977, pp.2-9

et permettant de franchir des seuils hiérarchiques et fonctionnels vers toujours davantage d'inclusion et de centralité dans un système ²⁾.

Ceci ne signifie que rarement une progression professionnelle linéaire et toute tracée. Les carrières se font en fonction du hasard (des opportunités qui se présentent ³⁾) et de la nécessité (votre disposition à saisir ces opportunités).

Par conséquent, un plan de carrière ne doit pas avoir comme but l'élimination du hasard (ce serait vouloir réduire les opportunités), mais l'identification de vos motivations profondes et des voies pour développer vos capacités. Un plan de carrière est donc avant tout un moyen de prise de conscience de ce que l'on veut et peut; c'est un instrument qui doit permettre de dégager une certaine direction à prendre ainsi que quelques points de passage plus ou moins obligatoires ⁴⁾. Avoir un but vous permettra non seulement de donner un sens à ce que vous faites, mais aussi de mesurer votre progrès. Sans cela, vous ne sauriez ni orienter vos offres de service ni choisir parmi les réponses qu'elles provoquent. En plus, avoir un but, vous aidera à mieux progresser. Car vous ne feriez rien de bien, si ce que vous faites est n'importe quoi pour vous.

Bien sûr, sans avoir beaucoup d'expériences comme points de repère, il n'est guère facile de savoir ce que vous voulez faire non seulement de votre travail mais de votre vie et de quoi vous êtes capable. Vous êtes condamnés à choisir sans véritablement connaître ce que vous choisissez ni qui vous êtes, mais cette difficulté ne saurait être une raison pour ne pas essayer.

Avant toute autre chose, vous devez donc faire un examen de conscience et vous poser quelques questions sur vous-même, vos désirs et vos ressources (les gens heureux étant ceux qui arrivent à trouver un équilibre entre les deux); des questions telles que

- Quels sont vos objectifs personnels (vos désirs au niveau professionnel, relationnel, spirituel, etc.)?
- A quel rythme voulez-vous vivre? Combien de variété vous semble être souhaitable? De combien de sécurité avez-vous besoin?
- Quel prix êtes-vous prêt à payer pour "faire carrière"?
- Quelles sont vos forces? vos faiblesses?

²⁾ E. Schein, *The Individual, the organization, and the career: A conceptual framework*, in D. Kolb - I. Rubin - J. McIntyre, *Organizational psychology*, Englewood-Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1971, pp.301-317

³⁾ La chance peut compter jusqu'à 60% dans le succès d'une carrière (Bus.Week, Oct.12, 1974, Personal Bus.Suppl., pp.127-131)

⁴⁾ J. McLaughlin, *The career within*, HBS Bull., Oct.1987, pp.84-91

Je conseille fortement d'engager la conversation sur ces questions avec des personnes qui ont une certaine expérience, qui vous connaissent bien et en qui vous avez une totale confiance. Mais je conseille également de répondre à ces questions tout seul, par écrit et éventuellement à l'aide d'un des nombreux manuels qui existent à cet effet ⁵⁾.

Une fois que vous savez ce que vous voulez à long terme, vous devez identifier les alternatives possibles à court et à moyen terme qui sont compatibles avec ces objectifs. Ce sont ce que l'on pourrait appeler les filières d'évolution de la carrière.

Comment procéder? En posant d'autres questions:

- Travailler en Suisse romande, en Suisse alémanique ou encore à l'étranger?

Il est probablement bien de commencer votre carrière là où vous voulez vivre plus tard. Mais un passage outre Sarine, voire à l'étranger, est probablement utile en toute hypothèse. Si vous ne le faites pas quand vous êtes jeune, vous risquez ne pas le faire du tout.

- Travailler dans un grande entreprise ou dans une petite?

Dans une petite entreprise, les opportunités initiales sont souvent plus grandes. Mais, gare à l'influence de la famille propriétaire (surtout la votre, si vous pouvez rentrer dans une entreprise possédée par votre famille)! Cette influence est souvent néfaste pour un jeune qui veut faire ses armes et qui ne luttera alors justement pas à armes égales (qu'il soit protégé ou brimé par son père, oncle, etc. - l'un et l'autre pouvant être désastreux). Dans de grandes entreprises, les possibilités ultérieures de développement sont souvent plus grandes car ces entreprises permettent une alternance entre positions de staff et de ligne, ainsi qu'un passage dans différentes fonctions et filiales; en plus, elles offrent la plupart du temps des programmes intéressants de formation continue.

- Travailler dans une entreprise en difficultés ou en expansion?

Pour un premier emploi (où vous allez davantage subir l'impact de l'entreprise sur vous que d'avoir un impact sur elle), une entreprise "gagnante" est préférable. Elle est probablement gérée dans un esprit et selon des méthodes dont vous n'auriez pas tort de vous imprégner. Elle offre aussi des possibilités de promotion plus sûres et constitue, par sa réputation, une bonne base pour continuer votre carrière ailleurs, si vous ne voulez ou ne pouvez pas continuer chez elle.

⁵⁾ R. Irish, *Go hire yourself an employer*, Garden City, N.Y., Anchor Books, 1973; A. Kirn & Assoc., *Life planning workbook*, Hartford, Conn., 1974; R. Bolles, *What color is your parachute?*, Berkeley, Cal., Ten Speed Press, 1977;

- Travailler dans une entreprise industrielle ou de service?

Même si vous n'avez pas de formation technique, ne dédaignez pas les entreprises industrielles! Plus tard seulement, il sera peut-être plus difficile pour un gestionnaire ou littéraire d'y percer véritablement. Mais, en début de carrière, la structure et la culture de l'entreprise sont plus importantes que son secteur d'activités. Si la hiérarchie a un grand nombre d'échelons, les tâches à chaque niveau seront probablement étroitement définies, mais il y aura vraisemblablement plus de possibilités d'avancement. Il en sera de même si le nombre de cadres par rapport à celui des non-cadres est faible. Si l'entreprise a un caractère très conservateur et paternaliste, les promotions risquent de se faire attendre. Ceci dit, il faut quand même que vous choisissiez une branche d'activité où vous pouvez vous identifier avec les biens/services produits.

- Travailler dans quelle fonction: staff ou ligne?

Pour un universitaire, il est probablement plus facile de commencer dans une fonction de staff. Les études l'y ont préparé plus spécifiquement. Mais faites attention à deux dangers: d'une part, le job où vous ne pouvez pas faire une véritable contribution (c'est souvent le cas pour les positions d'assistant), qui est mal défini et dont le contenu ne change pas avec le titre; et, d'autre part, le travail du fonctionnel à perpétuité. Entendez-vous, dès le départ, avec votre employeur sur une mutation vers un poste de ligne dans un laps de temps qui ne devrait pas dépasser deux ans. Car il est dangereux de rester trop longtemps dans une position qui met l'accent sur l'inspection et le contrôle ou la correction d'erreurs que d'autres ont commises, qui est hautement technique et pour laquelle il faut un temps d'apprentissage très long ⁶).

Encore un mot au sujet de l'assistant. Cela peut être très intéressant: possibilité d'apprendre beaucoup; contact avec des gens importants. Mais, cela peut aussi être très peu intéressant: travail de secrétariat; exclusion de toute affaire importante et des secrets des Dieux; isolement. Tout dépend du chef dont on est l'assistant, sa personnalité et sa conception de la fonction d'assistant.

- Travailler à quel niveau?

Contrairement à ce que bien des universitaires croient (il faut viser haut et amortir les frais de sa formation le plus vite possible), il est souhaitable que vous commenciez au niveau le plus bas. Exigez-le! C'est la seule possibilité de connaître les mentalités et les conditions de travail de ceux qui sont directement productifs et qui sont les destinataires ultimes des actions d'encadrement qui vous allez déployer plus tard à des niveaux divers. Mais, ici aussi, ne restez pas trop longtemps! Il est très bien de commencer dans une position où vous pouvez apprendre beaucoup.

⁶) A. Souerwine, Career strategies - Planning for personal achievement, Mgt.Rev., March 1978, pp.52-60

L'apprentissage prolongé ne doit cependant pas devenir un alibi pour ne pas faire ce pour quoi il est censé préparer.

- Travailler pour maintenant ou pour plus tard?

Cette question ne se pose que devant une offre pour un travail que vous n'accepteriez pas pour lui-même, mais qui est présenté comme le passage obligé à un autre qui vous intéresse. La réponse est difficile et doit être nuancée. Si c'est le contenu du travail qui est en question, je dirais ceci: s'il est en dessous de vos capacités, acceptez-le pour une période limitée; s'il est nettement au dessus de vos capacités, ne l'acceptez pas (pour faire carrière, il faut, si possible, éviter les échecs); s'il est moralement inacceptable, ne l'acceptez pas. Si ce sont les conditions dans lesquelles le travail doit être effectué qui vous chicanent, je dirais qu'il faut accepter tant que des intérêts supérieurs (santé physique, équilibre psychique, famille, etc.) ne sont pas sérieusement menacés. Notez que ces intérêts seront inévitablement menacés, si la situation dure trop longtemps et si vous faites sacrifice après sacrifice toujours en vue de récompenses futures.

- Travailler avec qui?

La personnalité du premier chef est au moins aussi importante que le genre de travail ou le type d'entreprise ⁷⁾. Car c'est lui qui crée le cadre immédiat dans lequel vous évoluerez. A votre place, je me méfierais d'un personnage qui est surchargé et peu disponible, dont les collaborateurs partent très vite ou jamais et qui est lui-même depuis trop longtemps à sa place.

- Travailler à quel salaire?

Un salaire élevé ne devrait pas être le critère déterminant pour accepter une offre. Tout ce qui précède est plus important. Mais, un salaire trop bas devrait être une raison pour décliner une offre. Car il indique soit que votre employeur évalue le poste autrement que vous, soit qu'il ne vous apprécie pas à votre valeur, soit qu'il ne peut pas payer plus et que les affaires vont mal (voir plus haut!), soit encore qu'il essaie de "vous avoir" et qu'il a une attitude générale envers son personnel qui n'est peut-être pas celle que vous souhaiteriez.

Je n'ai parlé, jusqu'ici, que du choix d'un emploi. **Peut-être envisagez-vous plutôt de vous mettre à votre compte** et d'être indépendant, d'entreprendre quelque chose (notez: être indépendant et être entrepreneur ne sont pas la même chose!). C'est un bel objectif à avoir à plus long terme. A court terme, je le déconseille. Une bonne idée et

⁷⁾ E. Schein, How to break in the college graduate, HBR, 1964, pp.68-76; D. Berlow - D. Hall, The socialization of managers, ASQ, 11 (1966), p.207-223; D. Bray - R. Campbell - D. Grant, Formative years in business, N.Y., Wiley, 1974; D. Hall, Careers in organizations, Los Angeles, Goodyear, 1976

l'enthousiasme ne suffisent pas pour réussir. Allez d'abord faire vos armes dans une ou plusieurs entreprises du secteur dans lequel vous envisagez de vous lancer, observez ce qu'il faut pour y réussir, puis lancez-vous à 30-35 ans. Car, bien que les conséquences d'un échec à 25 ans puissent être moindres que celles d'un échec à 35, il vaut encore mieux ne pas échouer du tout. Et cette probabilité est bien plus grande si vous avez d'abord gagné quelques expériences.

Ces remarques faites, je dirais, pour conclure cette partie, qu'il est plus important que ce que vous faites colle plus à vous qu'à une conception quelconque de ce qu'il faut pour réussir - ce qui nous renvoie à notre point de départ: la nécessité de déterminer, le plus honnêtement possible, ce que vous voulez vraiment. N'oubliez surtout pas qu'il ne faut pas nécessairement "faire carrière" ⁸⁾, et encore moins à tout prix! Car toute belle carrière a probablement un prix, ne fut-ce que le temps que vous devez y consacrer, mais aussi la menace constante d'un échec, la dépendance et l'écrasement des sentiments ⁹⁾.

Après avoir répondu à ces questions (en prenant ou non mes réflexions en compte), il faut passer à l'action. La première chose à faire, c'est de trouver des entreprises qui suffisent à vos critères et qui sont susceptibles d'être intéressées à vos services. Pour les trouver, il faut les chercher activement et ne pas vous contenter de ce qui se présente par les annonces dans votre journal habituel ou par les suggestions de tel ou tel ami ou connaissance. Il faut bouger, lancer une campagne! Si vous ne dénicher pas plus qu'une ou deux offres d'emploi, comment pouvez-vous savoir si elles ne font que de satisfaire des critères minimaux ?.

Il faut vous abonner à plusieurs journaux: des journaux à grand tirage aussi bien que des périodiques spécialisés dans les domaines qui vous intéressent. Renseignez-vous également auprès d'associations professionnelles, des chambres de commerce, offices pour la promotion économique, etc. sur des employeurs potentiels. Puis, faites des offres spontanées non seulement auprès de quelques entreprises que vous connaissez par hasard, mais systématiquement chez toutes celles qui peuvent entrer en ligne pour vous.

Vous pouvez aussi signaler votre disponibilité à des cabinets de sélection ou des bureaux de conseil en personnel. Mais sachez que ces derniers considèrent les entreprises et non les individus comme leur clients. Ils ne vont donc pas se battre pour vous trouver un travail. Par contre, ils vous mettent volontiers en contact avec une entreprise qui les a mandatés pour

⁸⁾ D'autres options sont, par exemple, la "uncareer", "guerilla career", "cop-out career" ou "non-career" (J. Hearn, Anarchic careerist rule - OK?, Personnel Mgt., Aug.1980, pp.37-43)

⁹⁾ H. Levinson, Cadres: Le passage à la quarantaine, Harvard-Expansion, Printemps 1978, pp.86-93

trouver quelqu'un qui a votre profil. Seulement, ceci n'est pas très probable. Car la plupart du temps les entreprises ne font appel à ces consultants que pour la recherche de cadres supérieurs.

Vous devez donc écrire des lettres, beaucoup de lettres. On estime qu'une bonne lettre n'assure qu'un rendement de 25% en réponses aux annonces et de 5% en envois spontanés ¹⁰⁾ (Soyez donc aussi préparé à recevoir un grand nombre de non-réponses et de refus!).

Malgré leur nombre, la première consigne à respecter quand vous les écrivez, c'est de les personnaliser. Si vous répondez à une annonce, ceci va de soi. Mais, même si vous faites une offre spontanée, écrivez de manière à ce que le destinataire ait l'impression que vous avez une raison concrète de vous tourner vers lui parce que vous le connaissez un peu. Le minimum à faire est alors d'adresser la lettre à une personne dont vous auriez d'avance obtenu le nom (à défaut de procédés plus expéditifs, par un téléphone préalable à l'entreprise). Mais mieux vaut présenter également quelque raison qui explique votre démarche auprès de cette entreprise plutôt que d'une autre.

Outre la personnalisation, je veillerais, d'une part, à ce que la lettre contienne mes objectifs professionnels et, d'autre part, à ce que je me présente pas comme quelqu'un qui veut quelque chose de l'entreprise (un poste intéressant et des perspectives de promotion prometteuses), mais comme quelqu'un qui vient offrir quelque chose à celle-ci (des capacités et une volonté de travail).

Avec cette lettre, vous enverrez votre curriculum vitae (CV).

Pour qu'il ne disparaisse pas immédiatement dans une corbeille à papier, il faut d'abord que votre CV ne vous disqualifie pas d'emblée. Pour cela, il doit

- être propre et sans fautes (comme la lettre d'ailleurs), alors qu'il ne doit pas être écrit à la main (une éventuelle expertise graphologique intervient bien plus tard dans le processus de sélection); il doit
- suivre une certaine logique, refléter une rigueur d'esprit certaine et être cohérent dans sa forme; et il doit
- être chronologiquement complet (i.e. ne pas avoir des trous inexplicables - rien n'est pire que l'impression que le candidat veut cacher quelque chose!), sans être pour autant trop long; et
- facile à lire (mettez les choses importantes en exergue).

Bref, la forme doit suggérer au lecteur que vous prenez le processus de recherche d'un emploi au sérieux (sinon, qu'est-ce que vous prenez au

¹⁰⁾ A. Baden, Le guide du nouveau curriculum vitae, Paris, Fleurus, 1984

sérieux?) et que vous respectez ceux à qui vous vous adressez. Quant au fond, veillez à ce qu'il soit factuel et véridique.

Mais ceci ne suffit pas. Le but principal du CV, comme de la lettre qu'il accompagne est de stimuler l'employeur potentiel à vous recevoir pour un entretien plutôt que d'autres candidats, peut-être nombreux. Il doit donc être conçu comme une affiche publicitaire: brève et convaincante. Il ne s'agit pas d'être original à tout prix (surtout pas, si vous ne l'êtes nullement). Mais évitez quand même d'établir simplement une fiche de police.

Présentez les expériences et réalisations qui vous définissent le mieux et faites le dans une forme qui vous convient. Il n'y a pas de schéma standard et unique qu'il faut suivre!

Ceci dit, vous devez surtout penser à celui qui reçoit votre CV. Comme vous ne le connaissez pas, vous ne savez pas s'il aimerait avoir votre adresse sur le CV, s'il préfère que vous présentiez vos expériences en commençant avec la plus récente et en reculant dans le temps, ou s'il interprète le fait que vous mettiez vos études avant vos expériences (éventuelles) de travail comme un signe que vous jugez la théorie plus importante que la pratique.

Mais, en se mettant à sa place, vous pouvez vous faire une idée quant aux informations auxquelles il s'attend. Il ne veut probablement pas que vous lui racontiez votre vie, alors qu'il s'intéressera à tout ce qui peut lui indiquer que vous semblez avoir les capacités et caractéristiques nécessaires pour faire du bon travail et pour vous intégrer dans son entreprise.

Est-ce qu'il faut alors mentionner

- votre âge et sexe?

Absolument!

- que vous êtes célibataire, marié ou divorcé? Evidemment;

- que vous avez reçu un prix à l'école?

Certainement;

- que vous parlez trois langues?

Bien sûr;

- que vous avez beaucoup voyagé à l'étranger?

Probablement, à moins que vous n'ayez fréquenté que des pistes de ski, des plages et des discos;

- que vous aimez la musique classique et le jeu d'échec? Seulement si vous jouez dans un orchestre ou si vous avez gagné un tournoi d'échec;

- que vous êtes sportif? Non, si vous ne pratiquez pas régulièrement un sport (la plupart des gens se croient sportifs); oui, si vous avez fait de la compétition;

- que vous avez des expériences d'entraîneur, chef d'équipe ou responsable d'un club? que vous avez été actif comme président de votre

classe, dans le Comité d'étudiants, à l'AIESEC ou dans une autre association? que vous avez gradé à l'armée?

Sans hésitation! Car ceci vous distingue de la masse des autres et laisse conclure à des prédispositions de leadership.

Restent deux questions: celle des références et celle d'une photo. Les références sont importantes. Cherchez non seulement quelqu'un qui veut dire quelque chose de flatteur à votre propos, mais quelqu'un qui est crédible aux yeux de la personne qui lira la référence. Ce sera probablement le cas, si cette dernière le connaît et l'estime et si elle croit qu'il vous connaît vraiment bien. Quant à la photo, je conseille d'en mettre une, et d'en mettre une de qualité.

Supposons que vos lettres et CV ont eu l'effet escompté et que vous soyez invité à un premier **entretien d'embauche**.

Souvent on parle de cet entretien en termes "interview". Ceci suggère une partie (l'entreprise) qui pose des questions et l'autre (vous) qui répond, une partie qui prépare l'interview (celle qui pose les questions) et l'autre qui laisse venir et réagit en fonction de la situation telle qu'elle se présente, une partie qui est relaxe parce qu'en position de force (elle a une place de travail à offrir) et l'autre qui est tendue parce qu'elle se sent en position de demandeur. Et c'est bien comme cela que ça se passe le plus souvent.

Pourtant, ceci est à mon avis tout faux. L'entretien devrait se passer sur un niveau d'égalité, les deux parties cherchant ensemble à mieux se connaître pour déterminer si il y a compatibilité et si une collaboration est dans l'intérêt des deux. Il ne s'agit pas d'un interrogatoire ni d'une confession, d'une négociation (où l'un essaie de gagner sur l'autre) ou d'une conversation (où l'on parle de tout et de rien).

Pour que l'entretien se passe effectivement d'une manière équilibrée, il faut que vous le préparez soigneusement. Pour ne pas être pris de court par la plupart des questions que l'on vous pose, anticipez-les! Premièrement, renseignez-vous sur l'entreprise en cause, ses produits et marchés, ses méthodes de travail et ses performances, sa concurrence, etc. (Notez que plus l'entreprise est bonne, plus elle aura publié ces choses et plus il sera donc facile pour vous de les connaître). Deuxièmement, soyez prêt à répondre à certaines questions difficiles (voir annexe 1). Troisièmement, envisagez de poser vous-même un certain nombre de questions (voir annexe 2)

A part cela, mon conseil est d'être scrupuleusement honnête. Lors de l'envoi de votre CV, vous pouviez jouer un certain jeu pour obtenir un entretien. Maintenant, vous n'avez plus aucun intérêt à jouer un jeu. D'une part, les recruteurs (qui ne font que ça!) ne sont pas dupe et découvriront vite vos supercheries. D'autre part, même s'ils ne les

découvrent pas, vous n'avez aucun intérêt à décrocher un job qui, parce qu'il ne correspond pas à vos véritables compétences et aspirations, ne vous convient pas. Car, s'il faut en vérité être un autre pour le poste en question et si vous ne l'obtenez qu'en prétendant être cet autre, vous n'y serez ni heureux ni efficace et donc, à plus ou moins longue échéance, de nouveau en train de chercher un travail, parce que vous ne voulez ou ne pouvez pas rester.

Soyez donc honnête, quant au fond, et, quant à la forme, ni agressif et prétentieux ni timide et obséquieux. Ne bluffez pas et ne vous disputez pas. N'oubliez pas que vous explorez la possibilité et l'opportunité de créer une relation qui doit, pour être durable, être profitable aux deux parties et qui doit être, de ce fait, d'emblée marquée par une confiance et un respect mutuel. Il est plus important de laisser une impression juste qu'une bonne impression qui ne correspond pas aux faits.

Pour finir, encore quelques conseils d'un autre ordre:

- Soyez à l'heure pour l'entretien, ni trop tôt ni trop tard.
- Habillez-vous comme vous voulez vous habiller plus tard au travail (mais ne portez pas des lunettes de soleil). Si votre façon est tout à fait inacceptable dans l'entreprise et si, pour vous, la façon de vous habiller exprime des orientations profondes, vous n'êtes pas à la bonne adresse.
- Laissez votre interlocuteur faire les ouvertures. C'est lui qui vous a invité chez lui.
- Renseignez-vous sur les salaires normalement payés dans cette branche à des personnes comme vous pour les tâches considérées.
- Si vous n'en avez pas envie, ne répondez pas aux questions illicites, qui sont sans rapport avec la fonction recherchée (comme des questions sur vos convictions religieuses et politiques ou votre santé). Vous devez néanmoins être conscient qu'un tel refus risque de vous coûter la place, sans que vous puissiez le prouver et contester la décision. Mais peut-être ne voulez-vous de toute manière pas travailler chez quelqu'un qui ne respecte pas votre sphère privée.
- Si vous n'obtenez pas le poste que vous avez brigué, demandez des explications et notamment les résultats de tests qu'on vous aurait fait passer; demandez aussi, si besoin est, le remboursement des frais que vous avez eus pour venir à l'entretien.

Si ce premier entretien a bien marché, vous risquez d'être convoqué pour un ou plusieurs autres. Ne croyez donc surtout pas qu'une seconde convocation est mauvais signe, parce qu'on aurait des doutes à votre sujet. Surtout dans une grande entreprise où vous ne parlez la première fois presque toujours qu'avec un cadre du Département du Personnel, un tel autre entretien est absolument nécessaire. Vous devez maintenant rencontrer votre futur chef direct ainsi que quelques uns de vos futurs collègues.

Quand au déroulement de ces entretiens, rien de particulier à signaler, si ce n'est qu'ils vont probablement tourner plus directement autour du futur travail. On pourrait alors vous demander de vous prononcer au sujet d'un problème qui se pose actuellement à l'entreprise (comme dans un examen oral à l'Université); ou l'on pourrait, par exemple (s'il s'agit d'un travail de vente), vous demander d'essayer de vendre votre montre à votre interlocuteur; et ainsi de suite.

Il se peut aussi que l'on vous demande à cette occasion de passer un certain nombre de tests. Ce n'est pas très courant dans les entreprises suisses, mais ça peut arriver, et ça arrive fréquemment dans des entreprises étrangères. Ce qui est encore moins courant, c'est que l'on vous invite à participer à un "assessment center" (c'est-à-dire un genre de séminaire d'un à trois jours, où vous devez résoudre, seul ou en équipe, un certain nombre de problèmes, jouer des jeux de rôle et participer à des discussions, ceci en présence et en concurrence avec d'autres candidats). Par contre, il est pratique courante en Suisse, de demander une expertise graphologique qui sert à s'assurer, à la fin du processus de sélection, qu'il n'y a pas un aspect important de votre personnalité qui aurait échappé aux personnes avec lesquelles vous avez traité.

Si tout cela aboutit à ce que l'on vous fait une offre, ne l'acceptez pas immédiatement, même si vous en avez envie. Demandez un délai de réflexion, non pour signaler que vous ne dépendez pas désespérément de cet emploi, mais pour vous donner l'occasion, d'une part, d'évaluer les avantages et inconvénients du travail proposé dans cette entreprise encore une fois à froid et, d'autre part, de comparer cette offre avec d'autres. Evitez, si possible, d'accepter une offre sans l'avoir comparée à d'autres. N'acceptez donc surtout pas trop rapidement la première offre qu'on vous fait.

Une fois entré dans une entreprise, il faut éviter de brusquer les gens ¹¹⁾. Ne croyez pas que tout le monde se rejouit de votre arrivée! Certains se méfieront de vous, d'autres croiront que l'on aurait pu faire tout aussi bien sans vous. Ne jetez donc pas votre savoir à leurs têtes. Encore moins, ne les critiquez pas, ni eux ni l'entreprise. Essayez de faire leur connaissance et de les comprendre. Prenez le temps pour cela, plutôt que de vous jeter sur le travail (personne n'attend de vous que vous augmentiez le chiffre d'affaires de 10% en un an). Plus précisément, présentez-vous à vos collaborateurs, un par un; posez leur des questions simples; observez de quelle manière ils travaillent et qui fait quoi (essayez d'établir un sociogramme du service où vous travaillez); lisez attentivement tout ce qui vous parvient; enfin, rendez des services où vous pouvez (mais, encore une fois, sans faire démonstration de votre supériorité).

¹¹⁾ R. Pascale, *Fitting new employees into the company Culture*, Fortune, May 1984, pp.62-69

Avec votre entrée dans une entreprise, vous avez fait le premier pas de votre carrière. A partir de là, il faut veiller à ce que vous en fassiez d'autres.

Il y a quatre de ces pas qui sont décisifs: celui d'une contribution individuelle au management d'un travail fonctionnel; celui d'un management fonctionnel à la direction d'une unité opérationnelle; celui de la direction d'une unité à celle de plusieurs; et de là au leadership institutionnel ¹²). L'on estime volontiers qu'il faut faire le premier pas après 2-3 ans déjà (en changeant l'entreprise si il le faut); le deuxième après 3-5 ans; et le troisième après encore une fois 6-8 ans. A ce moment, soit on s'arrête, soit on prépare le dernier pas qui peut intervenir tout aussi bien après 5 qu'après 10 ans.

Si vous voulez franchir toutes ces étapes, continuez à gérer votre carrière et à la gérer vous-même. Ne vous fiez ni à la providence, ni à la bienveillance de l'entreprise ¹³). Pour le faire, les conseils suivants peuvent vous être utiles:

- Acceptez de faire des travaux plus difficiles et de travailler plus que d'autres; ça vous permettra de vous dépasser et de vous développer; ça sera dur mais exaltant. Mais, n'acceptez pas des tâches qui sont nettement au dessus de vos capacités; vous vous fatigueriez et vous échoueriez, ce qui vous n'avance en rien.
- Prenez toutes vos décisions comme si l'entreprise était la votre ¹⁴). D'ailleurs, achetez quelques actions dans l'entreprise.
- Cherchez à élargir vos connaissances et expériences. Ne restez pas trop longtemps dans votre spécialité. Si cette dernière n'est pas la comptabilité ou la finance, tâchez de faire quelques expériences dans ces domaines. Devenez généraliste. Alternez les fonctions staff et lignes. Cherchez à faire au moins quelque temps à l'étranger.
- Ne faites pas des changements pour fuir une situation, mais parce que vous êtes attiré par un nouveau défi (attention au double danger de ne voir que le négatif dans votre situation actuelle et que le positif dans la nouvelle!).
- Etablissez une réputation. Evitez donc des échecs et cherchez à apporter de petites améliorations dont l'introduction ne pose pas trop de problème. Evitez aussi les postes bidon et un travail de fumiste.
- Faites équipe avec des gens qui réussissent;

¹²) W. Mahler - W. Wrightnour, Executive continuity: How to build and retain an effective management team, Homewood, Ill., Dow-Jones Irwin, 1973, p.65

¹³) A. Schoonmaker, Individualism in management, Cal.Mgt.Rev., Winter 1968, pp.9-22

¹⁴) R. Townsend, Further up the organization, 1982, p.11

- Cherchez un mentor, c'est-à-dire une personne influente dans l'entreprise qui est favorablement disposée envers vous et qui s'intéresse à votre carrière.
- Evitez les conflits avec votre chef et faites, au contraire, tout pour qu'il réussisse et qu'il progresse. Au moment de sa promotion, soit vous prenez sa place, soit il fait en sorte que vous soyez promu avec lui pour qu'il puisse continuer à s'appuyer sur vous.
- Ne trahissez pas vos convictions. Si vous travaillez seul, intelligence et énergie peuvent suffire; si vous travaillez avec d'autres, il faut aussi caractère et intégrité.
- Ne pensez pas tout le temps à votre prochaine promotion, mais faites, à chaque moment, votre travail le mieux possible et rendez vos succès visibles.
- Ne remettez pas constamment en cause votre choix de base (plutôt que de trouver le meilleur chemin, il est important d'avancer au mieux sur celui où l'on se trouve). Mais, faites le point de temps à autre pour examiner en quoi vous et votre environnement ont changé et pour faire les ajustements qui s'imposent ¹⁵). Ne faites donc pas comme la plupart des gens qui passent nettement plus de temps à regarder la TV en une semaine qu'ils ne consacrent en une année pour réfléchir à leur carrière et leur vie.
- Ne désespérez pas quand on vous préfère quelqu'un d'autre pour une promotion. Car, il peut y avoir trois raisons pour cela: ce quelqu'un a un profil qui convient mieux que le votre, on a d'autres plans pour vous, ou vous perdez de vitesse. Seulement dans le dernier cas, vous avez raison de vous alarmer. Et encore! N'oubliez pas que, de temps en temps, des périodes de consolidation et de mûrissement sont utiles, qu'une carrière progresse souvent par paliers, et qu'il faut parfois savoir attendre.
- Sachez aussi qu'il y a nécessairement quelques conflits entre vos aspirations personnelles et les exigences de l'entreprise. Une synchronisation parfaite entre votre développement personnel et les possibilités de l'entreprise d'en tenir compte n'est pas possible. Ceci ne devrait pas provoquer de crise. Si ça le fait quand même il est probable que d'autres problèmes d'ordre personnel en sont la véritable cause ¹⁶).
- Développez en dehors du travail un intérêt ou une activité qui vous passionne. Les gens qui ne vivent que par/pour leur travail ont rarement du succès à long terme. Ils partent comme des fusées, mais retombent aussi comme celles-ci, vidés ¹⁷).
- Ne délaissez pas votre conjoint et ne sacrifiez pas votre vie de famille (la majorité des cadres investissent à peu près le double en temps et en

¹⁵) E. Schein, How "Career Anchors" hold executives to their career paths, Personnel, May-June 1975, pp.11-24

¹⁶) J. Leach, The notion and nature of careers, Pers.Admin., Nov.1977, pp....; M. Kets DeVries, The Midcareer Conundrum, Org.Dynamics, Autumn 1978, pp.45-62

¹⁷) P. Drucker, How to be an employee, Fortune, May 1952, p.128

énergie dans leur travail que dans leur vie privée ¹⁸). Une vie familiale harmonieuse est non seulement un bien irremplaçable en soi, mais un avantage énorme pour faire un travail valable.

- De même, ne sacrifiez pas votre santé à votre carrière (30% des cadres américains croient l'avoir fait à l'un ou l'autre moment ¹⁹)!). D'abord, une bonne santé est un atout considérable pour une carrière; et puis elle est la condition sine qua non de tout bonheur.

Méditez enfin les conseils suivants ²⁰):

- ne pas travailler au delà des heures régulières, à moins d'une situation exceptionnelle (le contraire est signe d'une mauvaise gestion de votre temps);
- ne pas prendre du travail avec vous à la maison (car ceci vous induit à délayer des décisions);
- ne pas résoudre un problème jusqu'au dernier petit détail, mais rester flexible et procéder par petits pas;
- ne jamais rester dans votre bureau pendant toute la journée, mais vous promener et rencontrer d'autres gens,
- ne pas flatter votre chef, mais défendre vos opinions avec conviction;
- ne pas accepter des responsabilités uniquement pour montrer votre bonne volonté, mais uniquement quand vous voulez et pouvez faire un bon travail.

Annexe 1

Quelques questions difficiles auxquelles il faut s'attendre lors d'un entretien d'embauche

- Racontez-moi vous-même: quel personnage êtes-vous?
- Quelles sont vos forces et faiblesses?

¹⁸) P. Evans - F. Bartolomé, *Must success cost so much?*, London, Grant McIntyre, 1980

¹⁹) R. Hodgson, *The changing success ethic*, *Bus.Quat.*, Winter 1978, p.83

²⁰) C. Day, *Getting ahead by being different*, *Mgt.Rev.*, Janv.1974, pp.44-45

- Pourquoi vous intéressez-vous au poste en question ou à travailler avec nous?
- Que savez-vous de nous?
- A quel autre poste seriez-vous intéressé?
- Pour quelle autre entreprise envisageriez-vous de travailler?
- Quelles satisfactions attendez-vous de votre travail, toute de suite, à moyen et à long terme?
- Qu'est-ce que vous aimeriez faire dans dix ans?
- Etes-vous ambitieux?
- Quelle importance attribuez-vous au salaire, aux avantages sociaux, à la sécurité de l'emploi, au lieu de travail? Quelle importance votre conjoint attribue-t-il à ces facteurs?
- Quels sont les attributs d'un chef avec lequel vous aimeriez travailler?
- Pourquoi devrions-nous vous engager plutôt que quelqu'un d'autre?
- Pourquoi avez-vous fait les études que vous avez faites? Comment évaluez-vous la formation que vous avez reçue?
- Quelles expériences vous ont particulièrement marqué?
- De quel accomplissement êtes-vous particulièrement fier?
- Qu'avez-vous lu récemment?

(PS. Si vous n'avez pas bien compris la question, n'hésitez pas à demander des éclaircissements. C'est toujours mieux que de répondre à côté.)

Annexe 2

Quelques questions à poser lors d'un entretien d'embauche

- Qu'attendez-vous et que n'attendez-vous pas de moi?
- Quel type de collaborateur préférez-vous?
- Quel était le profil de mon prédécesseur et quelles sont les raisons de son départ, son transfert ou de sa promotion? Combien de temps a-t-il occupé cette fonction?
- Qui sont les personnes, collègues et supérieurs, avec lesquelles j'aurai à travailler principalement? Quels sont leur âge, ancienneté et formation? Est-ce que je pourrais les rencontrer?
- De quelle manière êtes-vous organisé?
- Comment pourrait-on qualifier le style de travail et le style de management de la maison?
- Existe-t-il une politique du personnel et qu'est-ce qu'elle spécifie?
- Quelles sont les possibilités de promotion et de développement?
- Engagez-vous pour un poste ou pour une carrière?
- Quels sont les projets de l'entreprise pour le futur?

- Quelle question, que je n'ai pas posée, auriez-vous posée à ma place?

(PS. Ne posez pas de questions auxquelles vous auriez pu trouver les réponses si vous aviez consulté le rapport annuel de l'entreprise ou d'autres sources publiques. Soyez aussi attentif aux indications fournies par la façon dont les gens sont habillés et se parlent, l'aspect physique des locaux, etc.)