

Rappel du sujet

Un recruteur, qui a un poste à pourvoir, se dit relativement insatisfait du traditionnel couple CV + LM (lettre de motivation). Il souhaite toutefois maintenir le même processus : annonce – candidatures via documents – sélection – entretiens ; mais ces documents lui semblent améliorables : trop convenus, pas assez efficaces.

Q1. Énoncez le PRC et le hors-PRC

Normalement, ce sont des points-cadeau !

- PRC : les documents CV et LM
- HPRC = le processus global, ses phases, son organisation globale, c'est-à-dire *a priori* le principe d'une première sélection via ces documents, avant toute rencontre.

Subtilité : on peut cependant comprendre (surtout avec Q3) que les changements que l'on fera sur les documents auront des impacts partout. Par exemple, si on décide de donner des consignes pour rédiger ses CV et LM, l'annonce sera différente ; ou, plus haute remise en cause encore, si on décide de faire déposer ces documents via un formulaire en ligne.

Q2. Formulez une QiSii

Il s'agit de reformuler la commande, afin de mieux l'entendre. Il ne s'agit pas d'inventer des questions ou des solutions ! Cette question Q2 permet de s'approprier l'outil QiSii en détail.

Première formule pour Qi, pas très élaborée :

Qi = « *Comment améliorer le CV et la LM ?* »

Seconde possibilité, qui entend mieux la commande en reprenant les termes avec lesquels notre client formule le déficit de valeur :

Qi' = « *Comment rendre le couple CV+LM moins convenu, plus efficace ?* »

Troisième possibilité, encore plus aboutie car elle esquisse une approche fonctionnelle en ne disant plus « CV » ni « LM » mais les désigne par leur finalité :

Qi'' = « *Comment rendre les documents de pré-sélection moins convenus, plus efficaces ?* »

La solution initiale est révélée par la formule « *mais ces documents lui semblent améliorables* » : améliorer, cela signifie qu'on maintient ces documents, qu'on va seulement les rendre meilleurs. Si on veut être rigoureux, la Si doit désigner le produit final auquel le commanditaire s'attend, et pas le travail que nous allons faire. Ainsi, on ne doit pas écrire que la Si serait « d'améliorer les documents » mais « de meilleurs documents », « des CV et LM améliorés ».

Si = CV et LM améliorés.

La solution initiale implicite, puisqu'on ne touche pas au reste du processus et qu'on ne remet pas en cause l'existence de ces documents, est par exemple :

Pour la Sii, on se doute, on interprète (ce n'est pas dit explicitement) qu'il attend des changements de format et de contenu qu'on va imposer aux candidats.

Sii = CV et LM avec de nouveaux formats et contenus.

Q3. Au vu de la commande, et s'il faut en choisir une seule, dans laquelle de ces deux situations de vie faut-il mieux établir les fonctions de la LM :

☐ Réponse 1 : lors de la rédaction par le postulant.

☐ Réponse 2 : lors de la lecture par le recruteur.

Expliquez votre choix avec un mini-Fast (2 à 3 cases peuvent suffire), en commentant le statut relatif entre ce qui est à gauche et à droite.

Cette question peut constituer un piège car la réponse est contre-intuitive si on n'a pas complètement acquis « l'esprit fonctionnel ». La bonne réponse est en effet la 2.

Qu'est-ce qui fait qu'on doit étudier une SDV plutôt qu'une autre ? C'est qu'elle est le lieu de la non-valeur, de la plainte. L'esprit fonctionnel, c'est chercher à comprendre les services que l'objet étudié doit rendre dans la situation à améliorer, et non pas se précipiter sur la situation où on produit l'objet¹. Le problème actuel vient bien de ce que les candidats rédigent leurs documents sans penser à la situation du recruteur et sans connaître ses attentes. Voilà pourquoi c'est la réponse 2 qui est la bonne : nous devons établir un cahier des charges pour que les LM soient des documents au service du recruteur ; ensuite seulement nous pourrions transmettre ce cahier des charges aux producteurs des documents, à savoir les candidats.

À l'appui de cet état d'esprit fonctionnel, un premier indice était que le commanditaire de l'étude est le recruteur, et que sa plainte concerne bien le moment de la lecture. Attention, il ne fallait pas s'arrêter au fait que le recruteur est le commanditaire, car il aurait aussi bien pu nous passer une commande pour aider les candidats dans la difficulté de leur tâche de rédaction, sans se soucier de son propre besoin. Par exemple, la réponse 1 eût été la bonne si le recruteur nous avait dit « Les candidats semblent coincés dans cet exercice de rédaction, cela les conduit à produire des documents inauthentiques ». La différence avec note énoncé est subtile, mais bien réelle.

Autre façon d'analyser la commande : quelles sont les valeurs à servir, à augmenter ? Le déficit de valeur est clairement annoncé :

- Les documents sont « trop convenus » : valeur d'originalité, et surtout d'authenticité ;
- Ils ne sont « pas assez efficaces » : valeur d'efficacité pour le recruteur.

On comprend que cette efficacité consiste à accéder rapidement à des informations authentiques pour saisir qui sont ces candidats. Ajoutons d'après notre expérience, qu'actuellement ce n'est pas le cas, notamment parce que les candidats utilisent des

¹ Nous avons déjà fait cela pour le paquet de farine : concevoir pour mieux rendre service au moment de la plus grande valeur ajoutée potentielle (l'utilisation), et non pas faire d'abord un paquet sexy pour la mise en rayon.

modèles, ne se saisissent pas du sens de cet exercice, ne prennent pas possession d'un espace où ils pourraient « parler vrai ».

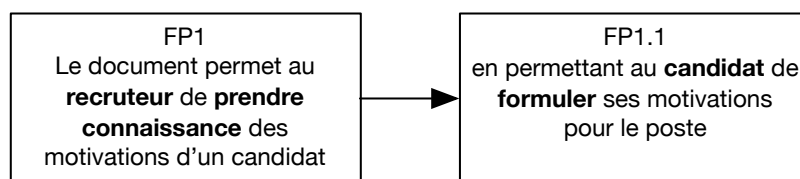
Résumons :

Quelle est notre commande ? « Un recruteur se dit relativement insatisfait ». Le piège était de se dire qu'il faut écrire de bonnes LM, et qu'on va donc penser leur écriture. Mais non ! Le fonctionnel, c'est de penser le produit *pour le moment où il doit rendre service*. Il fallait donc se demander : ces documents servent à qui ? Il en fait quoi ? Comment doivent-ils être faits pour lui être utiles ? Quelles valeurs mieux servir ? Pour ensuite demander à celui qui les produit de les faire dans une forme plus utile pour le recruteur.

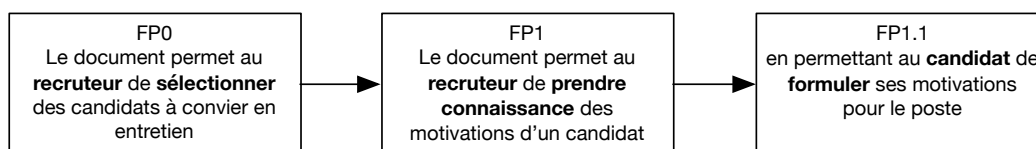
Les étudiants qui ont coché la réponse 2 sont bien dans la logique fonctionnelle attendue ici, tandis que la réponse 1 relève d'une logique temporelle.

L'embryon de fast :

Un fast sert à distinguer et organiser ce qui relève des fins et des moyens. Le lien entre cette question 3 et un fast est le suivant : on doit choisir d'étudier la finalité (lecture de la LM par le recruteur, réponse 2) pour laquelle la production n'est qu'un moyen (écriture de la LM par le candidat, réponse 1). On pouvait donc faire un fast « permet de lire » -> « permet d'écrire ». Par exemple, pour la LM :



On pouvait optionnellement le compléter par la finalité de sélection pour les entretiens :



Les erreurs courantes pour cette question :

- Se mettre à la place du candidat : certains d'entre vous se sont identifiés à lui. Certains vont même jusqu'à écrire « l'étudiant » au lieu de « le candidat » ! ;
- Oublier ainsi votre client, le recruteur, et formuler une FP tordue : « le CV permet d'être sélectionné » (formule passive) ;
- Le plus rageant : parfois, votre fast vous crie que la finalité est la lecture (réponse 2), mais vous restez empathiquement collés au candidat et vous donnez la réponse 1².

² Si vous connaissez la typologie des préférences selon C.G. Jung, reprise et modernisée par le MBTI, les personnes à dominante « F » (feeling, pilotage par les sentiments / l'affect) risquent davantage d'être amenées à cette posture empathique.

Remarque : exemple de micro-circulation³ méthodologique

Remarquons qu'on pourrait maintenant revenir vers le QiSii pour préciser encore la Qi, en la rédigeant encore plus clairement.

Nous avons :

Qi'' = « *Comment rendre les documents de pré-sélection moins convenus, plus efficaces ?* »

Si = améliorer ces documents

Nous pouvons re-circuler vers le QiSii et élaborer :

Qi''' = « *Comment les CV et LM peuvent-ils faciliter le travail du recruteur ?* »

Si' = *Des documents de pré-sélection moins convenus, plus efficaces*

Sii' = *Des documents qui permettent de trouver les informations prioritaires pour la pré-sélection et qui soient en même temps personnels, originaux et authentiques*

Q4. De son côté, un postulant se demande comment faire et se sent coincé : il ressent, de manière confuse, qu'il doit trouver un équilibre entre d'une part le fait que ses documents vont entrer en concurrence avec beaucoup d'autres et d'autre part le fait que le recruteur aura un temps très limité. Choisissez et appliquez le bon outil pour l'aider à expliciter la situation.

Bien sûr, on peut penser à plusieurs outils, et on peut considérer par exemple qu'il y un problème dont on peut faire l'analyse causale.

Mais dans le cadre d'un examen où on demande de trouver « le bon outil », il faut prendre le temps de chercher les indices. On repère alors les expressions « coincé », « trouver un équilibre », « d'une part ... d'autre part », et l'on doit penser à l'outil Tensions.

L'application de cet outil est l'occasion de rappeler :

- Qu'il faut rédiger les exigences. Par exemple, ne pas se contenter d'écrire « concurrence vs temps limité » ;
- Qu'il faut identifier l'entité tendue, et ne surtout pas réunir des exigences qui semblent opposées mais ne s'appliquent pas à la même « victime » ;
- Et qu'on doit sentir qu'elles s'opposent directement ! Il faut qu'on ressente la « tectonique des plaques » : d'un côté « il faut bien », « on doit », « on veut », « il y a ça » « **mais** par ailleurs il faut bien ».

D'ailleurs, la formule « concurrence vs temps limité » est fausse et vous n'avez peut-être même pas tiqué en la lisant. En effet, « concurrence » et « temps limité » ne s'opposent pas directement. En rédigeant bien, si l'on écrit « d'un côté le candidat sait qu'il y a une forte

³ Rappel :

- Micro-circulation = entre outils
- Macro-circulation = entre les regards (prise en charge, A-P-I, restitution)

concurrence mais le recruteur a un temps limité », on commence à réaliser que ça ne s'oppose pas ! En effet :

- D'une part, ce ne sont pas les mêmes entités qui sont nommées : recruteur ≠ candidat. Pour que cela fonctionne comme tension, il faudrait pouvoir faire en sorte, via la rédaction, qu'une seule entité soit désignée comme tendue ;
- D'autre part, on peut remplacer le *mais* par un *et*, cela fonctionne parfaitement ; parce que nous n'avions pas identifié deux exigences qui s'opposent, nous avons juste listé deux données du problème, deux contraintes.

L'énoncé vous disait bien que le candidat « ressent, de **manière confuse** ». Il ne fallait donc pas se contenter de reprendre ses termes (et hop, emballez c'est pesé), qui sont forcément confus et hors formalisme. Il fallait **élaborer** sa plainte grâce à l'outil.

Formuler une tension simple (exigence 1 vs exigence 2) pouvait suffire pour répondre à la question. Mais nous allons ici plus loin, et cherchons à formuler un antagonisme.

Notons d'ailleurs que même si l'on partait d'une tension un peu fautive, le formalisme d'explicitation des antagonismes (voir ci-dessous) permettait, **par itérations**, de corriger nos exigences initialement tordues.

On pouvait formuler deux tensions. Une première :

Exigences	Le candidat doit se démarquer de la concurrence	VS	Le candidat doit se conformer aux codes
Conséquences de leur mise en œuvre	Documents originaux, qui s'affranchissent des codes habituels		Documents conformes
Dérives possibles	Documents difficiles à lire, atypisme exacerbé		Documents insipides, manquant de personnalité, ne se démarquant pas
Symptômes	(i) Le recruteur va devoir faire des efforts pour accéder aux informations (ii) Le recruteur peut avoir peur d'un employé ingérable, qui ne respectera pas les règles		Le recruteur s'ennuie, ne le remarque pas, passe à côté des informations et des particularités du candidat
	Comment répondre à cette dérive ?		Comment répondre à cette dérive ?

Ce n'était pas demandé, mais nous pouvons ensuite rédiger une voie d'équilibre pour cette tension, puisqu'il faut bien respecter les deux exigences à la fois :

*Entre nécessité de se démarquer des autres candidats et nécessité de se conformer aux codes, **revisiter les codes avec intelligence, chercher une originalité au service du sens.***

Une seconde tension est à l'œuvre :

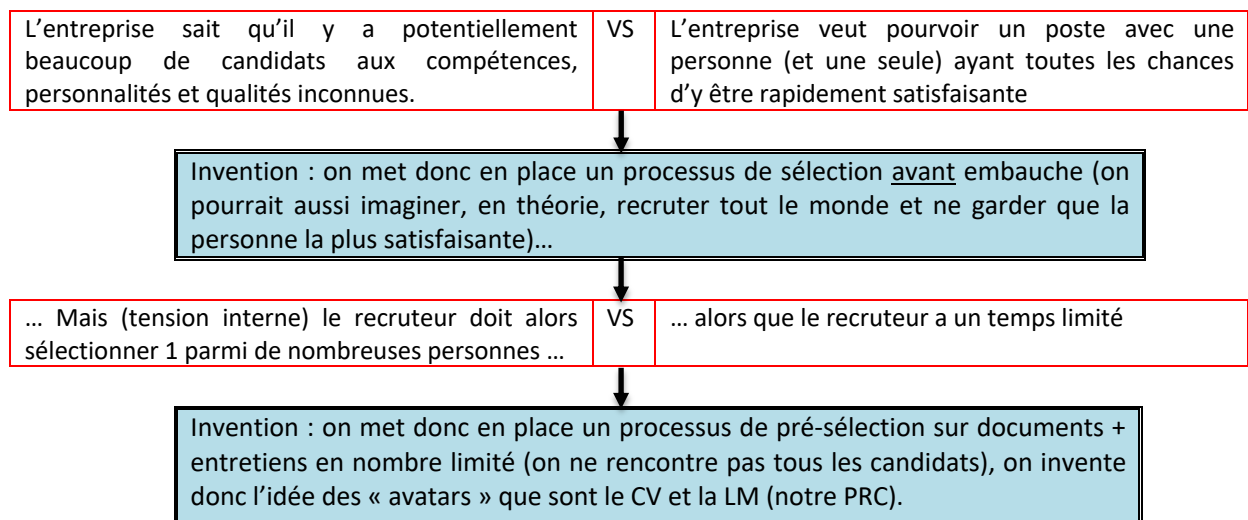
Exigences	Le candidat veut donner au recruteur beaucoup d'informations qui font la richesse de sa candidature	VS	Le candidat doit donner au recruteur les informations juste nécessaires correspondant à son temps d'attention
Conséquences de leur mise en œuvre	Documents longs, complets		Documents succincts
Dérives possibles	Longs à lire, sans hiérarchie évidente		Manque de particularité, du détail qui parfois fait la différence pour tel recruteur
Symptômes	Le recruteur s'impatiente, survole le tout, passe à côté de l'important, pense que le candidat envoie le même CV à tout le monde		Le recruteur s'ennuie, ne remarque rien, passe à côté, ne se représente pas vraiment le candidat, qui reste abstrait
	Comment répondre à cette dérive ?		Comment répondre à cette dérive ?

La voie d'équilibre serait :

*Entre désir du candidat de tout dire de lui-même et nécessité de garantir que le recruteur trouvera les informations pertinentes, **hiérarchiser les données et les présenter efficacement** pour permettre tout à la fois **un accès rapide aux données essentielles** et le repérage de **particularités secondaires** retenant l'attention.*

Ces deux tensions donneront des pistes de solutions pour Q8 (solutions qu'on déduit vraiment de l'analyse), et alimenteront Q6.

En bonus, on pouvait aussi identifier une troisième tension, qui n'éclaire pas directement la difficulté du candidat mais qui en montre l'origine : il s'agit de tensions externes au PRC, qui ont suscité ce processus de sélection et l'invention des CV et LM.



Q5. Par ailleurs, le candidat peut avoir deux attitudes relationnelles vis-à-vis du recruteur : soit lui faire confiance (il saura faire les bons choix, c'est sa responsabilité), soit le prendre, au fond, comme quelqu'un à manipuler. Pour chacune de ces deux attitudes, et pour chaque document (CV et LM), énoncez une formulation fonctionnelle précise et rigoureuse. L'ensemble doit permettre de bien distinguer les deux approches.

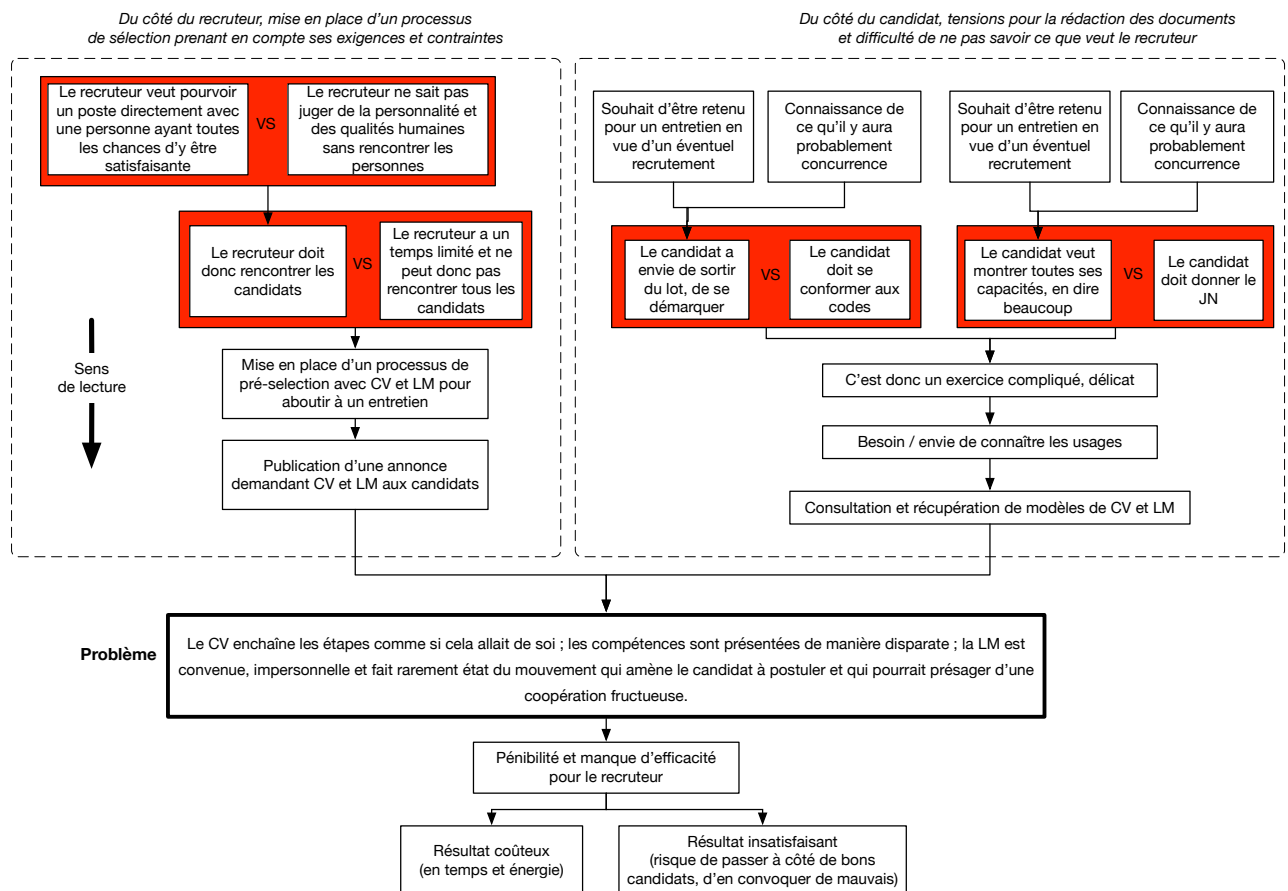
La différence entre les deux approches est très forte et se traduit dans l'expression fonctionnelle. Si on a bien saisi l'esprit fonctionnel, on comprend que dans le cas où le candidat veut manipuler le recruteur, il ne faut en aucun cas rédiger une fonction où on rendrait service au recruteur ! Et le verbe de la fonction doit exprimer cette manipulation. En toute rigueur, pour bien répondre, il faudrait analyser les ressorts de cette manipulation, depuis présenter habilement certains éléments exacts, masquer d'autres plus gênants, laisser penser qu'on a choisi de... alors que..., valoriser des éléments après coup, jusque mentir ou faire croire des choses inexactes.

Par contre, si le candidat fait confiance au recruteur, on a une coopération, une symbiose, et on peut rédiger soit une fonction qui exprime qu'on rend service au recruteur (on lui donne les bonnes infos), soit une fonction qui exprime qu'on rend service au candidat (on lui permet de formuler les infos). On choisira plutôt cependant, au vu de la commande pour notre étude, et pour bien distinguer les approches, de rendre service au recruteur.

1. Si le candidat veut manipuler le recruteur	
FP du CV	Ici, on rend service au candidat, qui veut manipuler, et <u>pas au recruteur !!!</u> Exemples : - L'objet permet au <u>candidat</u> de <u>laisser</u> le recruteur <u>penser</u> qu'il a les compétences requises - L'objet permet au <u>candidat</u> de <u>faire croire</u> au recruteur qu'il a l'expérience requise - L'objet permet au <u>candidat</u> d'<u>amener</u> le recruteur à penser que <i>etc.</i>
FP de la LM	Exemple : - L'objet permet au <u>candidat</u> de <u>cacher</u> au recruteur sa faible motivation pour le contenu du poste
2. Si le candidat le respecte et le considère comme responsable	
FP du CV	Ici, on rend service avant tout au recruteur Exemple : - L'objet permet au <u>recruteur</u> de prendre connaissance des compétences et expériences du candidat pertinentes pour le poste à pourvoir.
FP de la LM	Exemple : - L'objet permet au <u>recruteur</u> de prendre connaissance des motivations du candidat pour le poste à pourvoir.

Q6. Le recruteur déplore que, dans la plupart des cas, il soit difficile de percevoir la dynamique des candidats : le CV enchaîne les étapes comme si cela allait de soi ; les compétences sont présentées de manière disparate ; la LM est convenue, impersonnelle et fait rarement état du mouvement qui amène le candidat à postuler et qui pourrait présager d'une coopération fructueuse. Utilisez l'outil d'Analyse causale et/ou un enchaînement de tensions pour représenter comment cette situation se construit (une possibilité, parmi d'autres, est d'hybrider les deux outils). Rédigez clairement en vue d'un sens de lecture que vous indiquerez.

On attend par exemple une analyse causale problème qui présente, dans ses causes, différentes tensions, notamment celles trouvées en Q4. On peut mettre ainsi en parallèle deux grands blocs de tensions, qui produisent le problème.



Q7. Rédigez une problématique-valeurs à partir des données produites.

Il faut bien sûr respecter le formalisme.
L'essence doit bien désigner le PRC (les documents).

Par exemple :

Étant donné que le CV et la LM sont des documents devant permettre au recruteur de sélectionner un petit nombre de candidats à convier en entretien, comment permettre à ce recruteur d'accéder aux spécificités pertinentes de chaque candidat en un temps limité alors que structurellement ce processus conduit les candidats, coincés entre des exigences contradictoires (exhaustivité vs juste nécessaire et sortie du lot vs conformisme) et ignorants des détails du poste et des attentes du recruteur, à se conformer à des codes écrasant leur richesse ?

Q8. Invention

Déduisez-en un ou plusieurs axe(s) d'invention sur le périmètre étudié, à proposer au recruteur. Vous devez indiquer de quel élément de l'analyse ou de la problématique viennent ces idées (attention : respectez le fait que le recruteur a un temps limité).

Non corrigé. Juste ce commentaire : l'important est de *déduire*, et de le faire avec systématisme : des tensions, de l'analyse causale, de la problématique, on déduit différentes pistes.