

Préparation à l'entretien de recrutement



MARIE CARCASSONNE, MAÎTRE DE CONFÉRENCES À
L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Table des matières



Table des matières	3
I - Témoignages	7
<u>A. Les quatre témoins.....</u>	<u>7</u>
<u>B. Analyse comparative.....</u>	<u>9</u>
<u>1. Thème 1 : Le point de vue d'une professionnelle des ressources humaines. .</u>	<u>9</u>
<u>2. Thème 2 : Récits de parcours.....</u>	<u>10</u>
<u>3. Thème 3 : Descriptions de l'activité professionnelle.....</u>	<u>10</u>
<u>4. Thème 4 : Mises en avant des avantages d'un métier.....</u>	<u>10</u>
<u>5. Thème 5 : Qualités à mettre en avant.....</u>	<u>10</u>
Bibliographie	13



Introduction

→ Objectifs

Éléments de compréhension du processus de recrutement à partir du témoignage de professionnels en finances ou en comptabilité.

→ Pré-requis

Avoir déjà fait un premier stage en entreprise dans le domaine de gestion, de la finance ou de la comptabilité; maîtrise de la langue française.

L'évaluation d'un candidat par un recruteur renvoie à des *façons de juger* (Eymard-Duvernay&Marchal 1997 [7]) qui sont en grande partie liées aux *façons de se présenter* d'un candidat. Il existe pour toute profession une forme de « **culture** » **partagée**, un « **ethos** » au sens d'un ensemble de croyances, valeurs, normes, modèles qui constituent un « cadre de référence du comportement individuel et de l'action sociale au sein d'une collectivité définie » (Lalivie D'Épinay, 1998 : 56 [18]). Ces valeurs et principes permettent aux acteurs du métier concerné de se mobiliser, de se reconnaître mutuellement, de justifier leurs actions à partir de références partagées. Intériorisés par les recruteurs, ils sont interprétés positivement lorsqu'ils sont mis en actes ou en discours par les candidats au cours d'un entretien de recrutement. Celui qui accomplit les normes attendues « performe » la culture de l'entreprise, et par là même se signale comme membre aux autres membres du groupe ; il en devient tout à la fois « prévisible » et « acceptable » pour les autres (Winkin 1996 [21]). Le face à face interactionnel qu'est l'entretien de recrutement est ainsi à voir comme une occasion de « négocier » son identité (Kerbrat-Orecchioni, 2005 [14]) personnelle et sociale d'appartenance au groupe, en s'ajustant aux normes discursives et comportementales de la culture du métier concerné.

Sans vouloir parler ici de modèles, les *façons de se présenter* des différents informateurs que vous allez aller voir et écouter dans cette micro-ressource sont donc à prendre comme des exemples d'« accomplissements » rendant « visibles » certaines des normes (en termes de contenu comme de comportement) attendues pour un métier donné ; elles vous mettront sur la piste des normes attendues au cours d'un entretien de recrutement pour se raconter, préciser les éléments importants de son parcours, expliquer son activité, se montrer comme ayant telle ou telle qualité, etc...

Malgré la relativité et la variabilité des normes et des valeurs d'un métier donné, quelques grands axes peuvent être dégagés concernant les critères orientant les façons de juger un candidat dans le monde professionnel de la finance et de la comptabilité. Nous en retiendrons ici trois aspects, plus ou moins objectivables au regard de la seule adéquation entre les besoins d'un poste et les qualités d'une candidature donnée :

1- Avant même l'entretien, sur la seule base du CV, les candidats sont sélectionnés à partir d'un certain nombre de **critères** « **objectivables** » :

→ *formation*,

→ niveau de *diplôme*, niveau d'*anglais*, de *mathématiques*, etc,

-
- *années d'expérience* ou *compétences techniques* dans tel ou tel domaine (gestion de projets, compétences informatiques, etc...),
 - *âge*,
 - *sexe*,
 - *lieu d'habitation*,
 - *statut* (Garner&Lutinier 2006 [\[9\]](#)),
 - *canal* par lequel la candidature a été effectuée (*site internet, cabinet de recrutement, membre du « réseau »* de la profession, etc).

Ces critères, et plus particulièrement le dernier, influencent non seulement le processus de sélection qui précède l'entretien mais aussi celui de l'entretien lui-même, dans la mesure où ils participent à une « définition » (Goffman 1973 [\[11\]](#)) initiale de la situation et des positionnements des uns et des autres, que l'entretien va ensuite confirmer ou infirmer.

2- A ces critères « objectivables s'ajoutent des critères plus « **subjectifs** », centrés sur les « **qualités personnelles** » du candidat. Ces qualités sont souvent formulées dans les offres d'emploi de façon très explicite : « rigueur », « goût pour le travail en équipe », « bon relationnel », « autonomie », « esprit d'analyse, de synthèse, d'organisation », « capacités d'adaptation », « capacités d'organisations », etc..... Il ne s'agit pas de « dire » ces qualités au cours de l'entretien mais de les montrer. Par exemple, lorsque l'expert comptable interviewé dans la vidéo dit être sensible au *côté humble* d'un recruté, il s'agit d'un aspect qui se repère pour lui dans la façon de se présenter du candidat et non dans un discours explicite où le candidat dirait « je suis humble ».

3- Pendant l'entretien, une des façons de juger un candidat se fonde sur **le lien** entre
→ **une culture d'entreprise**, incluant des **normes interactionnelles** et **de présentation de soi**
→ et **la possibilité pour le candidat « d'accomplir » ces normes avec une plus ou moins grande aisance.**

Par sa façon de mettre en mots son parcours, d'insister sur tel moment décisif, de commenter tel aspect de son activité, de communiquer au niveau verbal comme non verbal (geste, intonation, physionomie, apparence), le candidat peut soit montrer qu'il a « intégré » ou « incorporé » les normes en vigueur dans la culture du métier concerné, soit montrer une potentialité à savoir les repérer et s'y ajuster, dans une forme de « flexibilité communicative » (Gumperz 1989 [\[12\]](#)). Insister sur tel moment fondateur dans son récit de parcours, expliquer plus précisément tel aspect de son activité, réagir aux propos de l'interlocuteur en reprenant tel contenu, sont autant de façons de se présenter qui « montrent » des valeurs et des principes plus qu'ils ne les disent explicitement. Ces valeurs et principes peuvent se trouver en plus ou moins grande concordance avec ceux de la culture d'entreprise pour laquelle le candidat postule. Elles comportent en outre une part d'invariabilité en termes de culture de métier ou de sphère d'activité.

Quatre acteurs vont donc vous livrer ici différents exemples de la façon de se présenter « conformes » à la norme de présentation de soi dans leur culture professionnelle, préciser les valeurs importantes dans cette culture et vous donner des conseils relatifs à l'entretien de recrutement : trois d'entre eux évoluent dans le monde professionnel de la finance, un autre dans celui de la comptabilité.

Les façons de se présenter et les conseils ont été regroupés en 5 grands ensembles (« thèmes »). Vous verrez apparaître en « texte », au moment où les informateurs les évoquent, des mots-clefs relatifs à ces façons de faire et à ces conseils. Il s'agira ensuite pour vous d'adapter ces exemples et ces conseils aux situations spécifiques d'entretiens que vous rencontrerez, dans un ajustement interactionnel avec votre interlocuteur et à la culture du métier concernée.

Témoignages

Les quatre témoins

7

Analyse comparative

9

A. Les quatre témoins



Remarque : Informateur 1 : Chahinez C., Chargée des ressources humaines



- Chargée des ressources humaines / recrutement / formation dans une grande entreprise spécialisée en conseil financier.
- 2 ans au sein de GFI et 7 ans dans les Ressources Humaines.
- 3 ans dans le secteur de l'informatique.
- Titulaire d'un MBA avec une option RH.



Remarque : Informateur 2 : Renaud G., Consultant Senior



- Consultant Senior, Pôle Finance, Trésorerie, SEPA, SWIFTNET : offre de conseil métier aux entreprises pour la direction financière : maîtrise des fonctions financières et performance des fonctions supports. Secteurs d'intervention : Automobile, Aéronautique, Informatique, Banque, Transports, Services.
- 4 ans d'expérience dans le poste actuel.
- Deux ans en tant que chargé d'audit interne qualité (chargé d'étude Process/qualité) dans une entreprise éditeur de progiciels de gestion.
- Deux stages de longue durée au cours de la formation, en audit financier et en conseil et stratégie.
- Diplômé (Bac + 5) d'une grande école de commerce (Sup de Co Bordeaux).
- Classes Préparatoires HEC.



Remarque : Informateur 3 : Joël C., Consultant Manager



- Consultant Manager, Pôle Finance, Trésorerie, SEPA, SWIFTNET : offre de conseil métier aux entreprises pour la direction financière.
- Consultant manager cash management dans cabinet de conseil aux entreprises.
- Consultant et responsable grand compte chez un éditeur de logiciel de trésorerie.
- Cambiste dans une grande banque américaine.
- Cambiste dans une entreprise du CAC 40.
- Trésorier d'entreprise.
- Formations spécialisées dans le domaine de la trésorerie d'entreprise et de la partie risque (taux, change, gestion de la dette).
- Responsable d'un département trésorerie dans le domaine de la banque (10 ans).
- Formation bancaire (ITB).
- Formation continue tout au long de sa carrière.



Remarque : Informateur 4 : Julien T., Expert comptable



- Expert Comptable : dirige un cabinet d'expert comptable en association avec deux autres personnes.
- 10 ans d'expérience et de développement de ce cabinet (25 personnes actuellement).
- Diplômes classiques de l'expertise (DECF, DESCF, DEC).

B. Analyse comparative

Vous allez d'abord écouter le point de vue d'une professionnelle des ressources humaines sur ses attentes par rapport à un entretien de recrutement. Différents acteurs du monde professionnel de la finance et de la comptabilité vous proposeront ensuite quelques exemples de **formes discursives** attendues dans un entretien de recrutement, qu'il s'agisse :

- de récits de parcours,
- de descriptions de son activité professionnelle,
- de mises en avant des avantages de son métier,
- de qualités à mettre en avant lors d'un entretien de recrutement.

1. Thème 1 : Le point de vue d'une professionnelle des ressources humaines

Pour cette professionnelle des ressources humaines, et comme nous l'avons souligné en introduction, le recruteur apprécie avant tout la capacité du recruté :

- à adopter les normes et les valeurs de l'entreprise (ou du cabinet),
- à les véhiculer en interne comme auprès des clients.

Au-delà des contenus évoqués, cette capacité se juge rapidement, dans l'échange, par la façon de se comporter au niveau interactionnel.

Voir l'extrait multimédia

2. Thème 2 : Récits de parcours

Les différents informateurs racontent tous leurs parcours de façon brève et précise, et en **ordonnant** les étapes de leur formation puis de leur vie professionnelle. Ils présentent **la diversité et la richesse de leurs expériences** comme pouvant être **mise au service de l'entreprise** (ou du cabinet). L'image de soi renvoyée par leurs discours est dynamique, du fait du choix de certains termes (cf. mots clefs).

Voir les extraits multimédias

3. Thème 3 : Descriptions de l'activité professionnelle

La **mise en discours** de l'activité a été identifiée comme une tâche complexe et difficile lorsqu'il s'agit d'aller au-delà des généralités (*Lahire 1998b [16]*). Les informateurs présentent tous malgré cette difficulté leur activité professionnelle d'une façon très structurée (présence d'un plan dans la réponse), concise et technique. En outre, au-delà de la **description factuelle** des tâches, les informateurs précisent tous en quoi ces tâches sont **intéressantes pour eux** mais aussi en quoi elles nécessitent une **implication de soi, à mettre au service de l'entreprise ou du cabinet**.

Voir les extraits multimédias

4. Thème 4 : Mises en avant des avantages d'un métier

Les informateurs mettent tous en avant les avantages de leur activité tout en minimisant les inconvénients. Les avantages sont globalement l'intérêt et l'utilité des interventions auprès des chefs d'entreprise ainsi que la diversité des problématiques et la possibilité de découvrir et d'apprendre en permanence. Le salaire important est pour certains évoqué **en creux**.

Le seul inconvénient, qui n'est pas présenté comme majeur, est le manque de disponibilité en dehors du travail du fait du fort investissement en temps demandé sur les différentes missions.

Voir les extraits multimédias

5. Thème 5 : Qualités à mettre en avant

Les exemples de qualités donnés par les informateurs comme pouvant être mis en avant au cours d'un entretien rejoignent les normes et les valeurs de l'entreprise (ou du cabinet).

Un recruteur apprécie en grande partie la capacité du recruté à adopter les normes et les valeurs de l'entreprise (ou du cabinet) et à les véhiculer en interne comme auprès des clients. Les informateurs renvoient à cette notion en utilisant les termes comme «*vision*», «*état d'esprit*», etc... L'état d'esprit en question a déjà été commenté et montré par les informateurs lors de leurs récits de parcours ou de la présentation de leur activité professionnelle. Dans les extraits ci-dessous, les informateurs reviennent sur ces aspects de façon plus explicite et précise.

Voir les extraits multimédias

Conclusion



Vous avez été amenés finalement à adopter en regardant ces vidéos la posture de la **micro-sociologie interactionnelle** (*Goffman, 1973 [11], Gumperz 1989 [12]*) qui établit un parallèle entre les caractéristiques de l'ordre social et de l'ordre interactionnel (sans pour autant réduire la société à des rapports interpersonnels) mais aussi la posture de l'**anthropologie de la communication**, qui a pointé le lien étroit entre façons de communiquer et contextes (*Hymes 1967 [13], Winkin, 1996 [22]*), en insistant sur l'aspect comportemental. Ces postures réflexives vous permettront de vivre vos futurs entretiens d'une façon plus distanciée, dans une meilleure compréhension des processus sociaux et interactionnels qui les traversent, en étant certainement plus attentifs aux **normes attendues en fonction d'un contexte donné**.



Bibliographie

[1] Boltanski L, Chiapello E. (1999).

Le nouvel esprit du capitalisme. *Paris : Gallimard.*

[2] Bonu B. (1999).

Perturbation et négociation dans l'entretien de recrutement. *Langage et Société* 89, p. 69-93.

[3] Brunel V. (2009).

Comment penser les normes comportementales requises chez les cadres ? In G. Groux et O. Cousin (Resp.). *Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres*, actes de la journée du 15 décembre 2005, pp. 59-69,
http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/36/93/35/PDF/Les_cahiers_du_GDR_Cadres_10.pdf

[4] Dubar, C. (1991).

La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles. *Paris : A. Colin.*

[5] Dubar C., (2004).

Régimes de temporalités et mutations des temps sociaux. *Temporalités* n°0, p. 118-129, <http://temporalites.revues.org/index661.html?file=1>

[6] Dubernet A.-C. (1996).

La sélection des qualités dans l'entretien d'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale. *Formation Emploi* n° 56

[7] Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1996).

Façons de recruter. *Paris : Métailié.*

[8] Gadea C., Trancart D (2003).

Pratiques de formation continue et promotion au statut de cadre : un lien paradoxal. Devient-on cadre grâce à la formation continue ? Ou bien la formation continue est-elle le signe de la sélection pour devenir cadre ? In *Formation Emploi* 81, 501-502.

[9] Garner H., Lutinier B. (2006).

Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection. In *Premières synthèses, Dares* n° 2006, 11-4.

[10] Gebauer G., Wulf C., (2004 ; ed. Or. 1998).

Jeux, rituels, gestes – Les fondements mimétiques de l'action sociale. *Paris Anthropos.*

-
- [11] Goffman E., (1973).**
La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1. La présentation de soi. *Paris : Minuit.*
- [12] Gumperz J., (1989).**
Engager la conversation, introduction à la sociolinguistique interactionnelle. *Paris : Les éditions de Minuit.*
- [13] Hymes, Dell (1967).**
The Anthropology of Communication. In F.E.X. Dance, ed., Human Communication Theory : Original Essays, New York, Holt, Rinehart, and Winston, pp. 1-39.
- [14] Kerbrat-Orecchioni, C. (2005).**
Le discours en interaction. *Paris : Armand Colin.*
- [15] Kergoat P., (2004).**
Le recrutement des apprentis en entreprise publique. In G. Moreau G. (ed.). Les patrons, l'État et la formation des jeunes. *Paris : La Dispute.*
- [16] Lahire, B., (1998b).**
Le « faire » et le « dire sur le faire ». *Recherche et Formations*, 27, 15-28.
- [17] Lahire B., (1998a).**
L'homme pluriel. Les ressorts de l'action. *Paris : Nathan.*
- [18] Lalive d'Epinay C. (1998).**
Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours. In M. de Poster et coll., *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boeck, pp. 55-82.
- [19] Reboul O. (1992).**
Les valeurs de l'éducation. *Paris : P.U.F.*
- [20] Silvera R., (2003).**
Le temps de travail face au genre. In Lallement M. (ed.), *Les figures du temps ; les nouvelles temporalités du travail et de la formation*, *Paris, L'Harmattan.*
- [21] Winkin Y.**
Pour une anthropologie de la communication.
<http://www2.ulg.ac.be/lac/pdf/AnthrCom.pdf>
- [22] Winkin Y., (1996).**
Anthropologie de la communication, de la théorie au terrain. *Paris : Seuil.* (Pour une anthropologie de la communication : <http://www2.ulg.ac.be/lac/pdf/AnthrCom.pdf>)
- [23] Conseils pour préparer et passer l'entretien**
<http://www.espproj.univ-montp2.fr/conseil/entretien-de-recrutement.doc>
- [24] Conseils pour préparer l'entretien**
<http://www.bladi.net/forum/33710-entretien-recrutement-preparez/>
- [25] Entretiens fictifs commentés par un recruteur**
<http://www.canal-educatif.fr/Video/Economie/pc30/simulation/400.html>