

GRH-RI

Normand Pettersen - André Durivage

L'ENTREVUE STRUCTURÉE

**Pour améliorer
la sélection du personnel**



Presses de l'Université du Québec



**CÉDÉROM
INCLUS**

L'ENTREVUE STRUCTURÉE

© 2006 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *L'entrevue structurée*, J. Pettersen, A. Durivage, ISBN 2-7605-1393-9 • D1393N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Dans la collection

Gestion des Relations Humaines – Relations industrielles

Vers une transformation des relations industrielles
en Amérique du Nord

Jean-Claude Bernatchez

2006, ISBN 2-7605-1388-2

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096

Courriel: puq@puq.ca • Internet: www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

FRANCE

AFPU-DIFFUSION

SODIS

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone: 022 960 95 25

Télécopieur: 022 776 35 27



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

GRH-RI

L'ENTREVUE STRUCTURÉE

**Pour améliorer
la sélection du personnel**

Normand Pettersen - André Durivage

2006



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

© 2006 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *L'entrevue structurée*, J. Pettersen, A. Durivage, ISBN 2-7605-1393-9 • D1393N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Pettersen, Normand

L'entrevue structurée: pour améliorer la sélection du personnel

(Collection Gestion des relations humaines: relations industrielles)
Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1393-9

1. Entretiens d'embauche. 2. Personnel – Sélection.
3. Qualifications professionnelles – Attestation. 4. Personnel – Évaluation.
I. Durivage, André, 1956- . II. Titre.

HF5549.5.I6P43 2006

658.3'1124

C2005-941900-8

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
avec l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFOSCAN COLLETTE QUÉBEC

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2006 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2006 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2006

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

© 2006 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *L'entrevue structurée*, J. Pettersen, A. Durivage, ISBN 2-7605-1393-9 • D1393N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	xiii
Liste des figures	xvii
Remerciements	xix
Introduction	1
QU'EST-CE QUE L'ENTREVUE STRUCTURÉE AXÉE SUR L'EMPLOI ?	5
Critères d'efficacité d'une entrevue de sélection	6

Entrevue structurée : caractéristiques et avantages	8
Entrevue axée sur l'emploi : caractéristiques et avantages	11
Comparaison avec les autres moyens d'évaluation	13
Objections les plus fréquentes à l'utilisation de l'entrevue structurée	16

PROCESSUS DE L'ENTREVUE DE SÉLECTION

ÉTAPE 1

Analyse de l'emploi	25
Description de l'emploi aux fins de sélection	30
Méthode des incidents critiques	31
Approche par compétences	34

ÉTAPE 2

Critères de sélection et règles décisionnelles	37
Transformer l'emploi en critères de sélection	38
Définir les critères de sélection	42
Choisir les critères de sélection mesurés en entrevue	47
Déterminer les indicateurs ou les réponses attendues	49
Établir les règles décisionnelles	53

ÉTAPE 3

Guide d'entrevue	55
Standardisation des questions et de leur séquence	56
Formulation des questions et des interventions	57
Contenu des questions	61
Principaux types de questions	63
A) Questions situationnelles	63
B) Questions comportementales	71
C) Questions sur les connaissances	84
D) Questions sur la formation et l'expérience	85

E) Questions sur la volonté-à-effectuer-les-tâches	86
F) Questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations. . .	87
G) Questions sur les opinions et les attitudes.	88
H) Questions d'auto-évaluation	88
I) Types de questions recommandés	89
J) L'entrevue « Architecte de recrutement »	89
Techniques de communication et manières de poser les questions	92
Préparation et séquence des questions	98
Durée de l'entrevue et nombre de questions	100
Préparation de l'introduction	101
Préparation de la conclusion	103
Rédaction du guide d'entrevue	105

ÉTAPE 4

Conduite de l'entrevue	107
Se rappeler les objectifs de l'entrevue	108
Limiter le recours aux renseignements auxiliaires	109
Établir des conditions facilitantes	111
Techniques pour maintenir la structure et garder le contrôle de l'entrevue	114
Techniques pour préserver l'estime de soi du candidat	116
Laisser parler, savoir écouter	118
Respecter certaines règles de conduite	118
Prendre des notes	120
Conduire l'entrevue en comité	130
Recourir aux mêmes intervieweurs pour tous les candidats	133

ÉTAPE 5

Évaluation	135
Standardisation de l'évaluation	135
Évaluation par questions	136
Évaluation par critères	137

Par questions ou par critères?	140
Échelles de notation recommandées	141
Notations complémentaires	145
Facteurs pouvant fausser l'évaluation	146
Évaluation en comité	150
Fiche d'évaluation	151

ÉTAPE 6

Prise de décision	153
Une note globale	154
Un seuil de passage pour chaque critère de sélection	156
Systèmes mixtes	157
Autres considérations	157

CONCLUSION	161
-------------------------	-----

LECTURES SUGGÉRÉES	163
---------------------------------	-----

RÉFÉRENCES	165
-------------------------	-----

ANNEXE A

Exemple d'une description de l'emploi aux fins de sélection	171
--	-----

ANNEXE B

Outils pour la collecte d'incidents critiques	177
Exemple d'un questionnaire pour la collecte d'incidents critiques	178
Exemple d'un guide d'entrevue individuelle pour la collecte d'incidents critiques	182

ANNEXE C

Exemple d'identification des critères de sélection	185
---	-----

ANNEXE D

Exemple d'un répertoire de critères de sélection et de leur définition pour des emplois de gestion	189
---	-----

ANNEXE E

Formulation des questions concernant les motifs illicites de discrimination	197
--	-----

ANNEXE F

Guide pour l'élaboration de questions situationnelles et comportementales	207
Préambule	208
Élaboration de questions situationnelles	209
Élaboration de questions comportementales	225

ANNEXE G

Exercice sur l'élaboration de questions situationnelles et comportementales	235
Objectifs	236
Directives	236
Solutions proposées	238

ANNEXE H

Exercice pour reconnaître et obtenir une description de comportement véritable et complète en réponse à des questions comportementales	245
Objectifs	246
Directives	246
Solutions proposées	251

ANNEXE I

Exercice sur les techniques pour maintenir la structure de l'entrevue et préserver l'estime de soi du candidat	255
Objectifs	256
Directives	256
Solutions proposées	259

ANNEXE J

Exercice pour distinguer, au moment de prendre des notes, un fait et une interprétation	261
Objectifs	262
Directives	262
Solutions proposées	263

ANNEXE K

Exercice sur le classement des réponses des candidats en fonction des critères d'évaluation	265
Objectifs	266
Directives	266
Solutions proposées	271

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 0.1	
Analyse comparative de diverses méthodes de sélection du personnel	14
TABLEAU 0.2	
Efficacité approximative des méthodes de sélection pour divers objets mesurés	16
TABLEAU 0.3	
Les étapes de l'entrevue de sélection	23
TABLEAU 1.1	
Aspects pouvant faire partie de l'analyse de l'emploi	27
TABLEAU 2.1	
Catégories des critères de sélection de la typologie KSAO	41

TABLEAU 2.2	
Catégories d'indicateurs	52
TABLEAU 2.3	
Exemple de définition d'un critère de sélection et de ses indicateurs	54
TABLEAU 3.1	
Indicateurs mesurés par les divers types de questions	62
TABLEAU 3.2	
Exemple d'un guide de correction selon la méthode par addition des points	66
TABLEAU 3.3	
Exemple d'un guide de correction selon la méthode à ancrages comportementaux	67
TABLEAU 3.4	
Exemple 1 : deux questions comportementales et leurs questions d'approfondissement	76
TABLEAU 3.5	
Exemple 2 : deux questions comportementales suivies des mots « Situation – Actions – Résultats » pour guider l'approfondissement	77
TABLEAU 4.1	
Exemple d'une grille d'évaluation pour la sélection d'un candidat à un poste de professeur	125
TABLEAU 4.2	
Exemple d'un extrait de guide d'entrevue où les questions sont regroupées par critères de sélection	127
TABLEAU 4.3	
Exemple d'un guide de correction selon la méthode à ancrages comportementaux	129
TABLEAU 5.1	
Avantages (+) et inconvénients (–) de l'évaluation par questions et de l'évaluation par critères de sélection	141

TABLEAU 5.2	
Quatre types d'échelles de notation selon la nature des descripteurs utilisés comme points d'ancrage	143
TABLEAU 6.1	
Évaluation de trois candidats (sur une échelle de 1 à 5)	155
TABLEAU C1	
Exigences requises pour chaque domaine de responsabilité	187
TABLEAU C2	
Critères de sélection pour l'emploi de gérant d'établissement	188

LISTE DES FIGURES

FIGURE 0.1	
Le processus de l'entrevue de sélection	22
FIGURE 2.1	
Composantes du comportement au travail	43
FIGURE 5.1	
Exemple d'échelle de notation dont les points d'ancrage sont des adjectifs	145

REMERCIEMENTS

Un livre est rarement le fruit de ses seuls auteurs et celui-ci ne fait pas exception. L'occasion nous est enfin fournie d'exprimer notre gratitude à toutes ces personnes qui, chacune à leur façon, nous ont si généreusement aidés.

De façon particulière, nous remercions Hélène Guévin, Gilbert Guindon et Stéphane Migneault, à l'emploi du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, pour leurs conseils et leurs commentaires tout le long de la rédaction d'un module de formation sur l'entrevue de sélection, véritable point de départ de ce livre. Nous aimerions souligner le travail remarquable de révision linguistique effectuée alors par Diane Lambert-Tesolin, du ministère des Services gouvernementaux. Par la suite, Manon Geoffroy et Marc-André Verrette, consultants au Groupe ressources (DGO), ainsi que Jean Fortin, consultant chez ANCIA, ont

méthodiquement révisé la première version complète du manuscrit. Stimulés par leurs commentaires et par les discussions qui ont suivi, nous avons rédigé une seconde version. Gilles Lajoie, consultant, s'est alors appliqué à examiner et à questionner pratiquement toutes les sections de ce nouveau manuscrit. Nous avons beaucoup profité de ses réflexions, toujours constructives. Juste avant d'aller sous presse, le manuscrit final s'est enrichi des remarques judicieuses de Claude Guindon, psychologue industriel/organisationnel à la Direction principale des Ressources humaines chez Hydro-Québec. Les employés d'Évaluation Personnel Sélection International (EPSI) ont contribué, par leurs remarques pertinentes et leur expertise professionnelle, à renforcer les aspects pratiques du livre, notamment en ce qui a trait aux exercices et au guide portant sur la formulation des questions. L'équipe de conseillers du Mouvement Desjardins, spécialement Hélène Boileau, Jocelyne Goyer et Philippe Reitz (maintenant à la Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail), fervents promoteurs de l'entrevue structurée au Québec, nous a permis de raffiner plusieurs des approches et des méthodes présentées dans ce livre. Il ne faut surtout pas oublier l'équipe des Presses de l'Université du Québec, véritables artisans animés par la qualité du travail bien fait. À toutes ces personnes, nous disons sincèrement merci.

Normand Pettersen est reconnaissant et fier de ses enfants, Géraldine et Renaud, qui, par leur maturité, lui permettent la tranquillité d'esprit, si essentielle pour un auteur. André Durivage remercie sa conjointe, Julie Thibault, pour son appui ainsi que ses conseils professionnels avisés en matière d'utilisation des entrevues structurées. Il remercie également ses trois enfants, Gabriel, Joël et Pascale, pour leur soutien, leur amour et leur patience.

NOTE AU LECTEUR

Choix de genre : Dans le présent ouvrage, le genre masculin est utilisé, sans discrimination, dans le seul but d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture.

INTRODUCTION

L'entrevue est aujourd'hui l'outil le plus utilisé pour la sélection du personnel ; pratiquement toutes les organisations y ont recours. Parce qu'ils la jugent plus fiable lorsque vient le temps de prendre une décision d'embauche, les recruteurs font plus confiance à l'entrevue qu'à tout autre moyen de sélection.

Au fil des ans, plusieurs ont tenté d'expliquer la popularité de l'entrevue¹. D'abord, la plupart des gestionnaires et autres décideurs considèrent être capables d'évaluer, au terme d'une entrevue, les caractéristiques et les habiletés d'un candidat et de vérifier s'il satisfait aux exigences de l'emploi. Un grand nombre d'entre eux sont d'ailleurs convaincus que l'entrevue est le meilleur moyen d'évaluer un candidat,

1. Dipboye (1992) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

bien qu'ils reconnaissent les vertus d'outils plus objectifs comme les tests. Ils estiment essentielle une rencontre face à face avec le candidat pour porter un jugement sur ses qualifications. En outre, les gestionnaires et les employeurs aiment généralement conduire des entrevues et surtout avoir l'occasion de rencontrer le candidat en personne. Quoi qu'il en soit, il est clair que l'entrevue est devenue une « norme » au sein de l'organisation et que l'on tient souvent pour acquis qu'il ne peut y avoir de sélection sans entrevue. De leur côté, les candidats considèrent l'entrevue comme une occasion de se faire valoir.

Contrairement aux autres moyens d'évaluation, l'entrevue ne sert pas qu'à évaluer. Elle peut être employée comme moyen de recrutement de candidats, en leur faisant valoir les atouts de l'organisation, ou encore comme première étape de socialisation des futurs arrivants. Il se peut également que l'entrevue serve à contrôler le processus de sélection. En effet, la flexibilité de l'entrevue donne au gestionnaire la possibilité d'asseoir et de consolider son influence sur le choix des futurs employés, alors que des moyens plus objectifs, voire plus mécaniques (p. ex., les tests), réduisent son influence.

But et contenu du présent ouvrage. Ainsi, l'entrevue de sélection est l'outil privilégié par les employeurs pour effectuer le choix de leur personnel. Il est donc crucial d'en maximiser l'efficacité par l'utilisation de techniques éprouvées et par la préparation adéquate des intervieweurs. Le présent ouvrage présente les connaissances et les techniques les plus récentes en matière d'entrevue de sélection. Il s'agit d'un guide pratique qui tient compte des nombreuses contraintes du monde organisationnel. À l'opposé d'une approche unique, telle une recette qui s'applique à toute situation, ce guide présente plutôt diverses façons de conduire une entrevue, avec leurs avantages et leurs limites, de sorte que chacun puisse choisir avec intelligence l'entrevue qui convient à chaque situation. Évidemment, cette polyvalence exige plus de jugement et d'effort de la part des intervieweurs et, par conséquent, plus de temps. Cependant, pour se convaincre de la nécessité d'un tel investissement, il suffit de se rappeler les conséquences d'une seule mauvaise décision d'embauche, conséquences parfois désastreuses pour l'organisation et les autres membres du personnel².

2. Voir Pettersen (2000), chapitre 1.

L'entrevue de sélection consiste en un entretien avec un candidat dans le but d'obtenir de l'information sur sa capacité à effectuer les tâches relatives à un emploi donné. On peut avoir recours à l'entrevue à différents stades du processus de sélection.

- a) *Dès le début du processus* : une brève entrevue de **présélection** peut être conduite afin de vérifier si la personne est suffisamment qualifiée pour que sa candidature soit retenue et, parfois aussi, afin d'attirer les candidats qui semblent les plus aptes.
- b) *En cours de processus* : une ou plusieurs **entrevues en profondeur** sont habituellement menées pour évaluer précisément les connaissances, les habiletés et autres qualités du candidat en fonction des exigences de l'emploi.
- c) *En fin de processus* : l'entrevue **d'embauche** constitue souvent la dernière étape. Elle permet d'offrir l'emploi au meilleur candidat disponible et de discuter des modalités de son intégration.

Les connaissances et les techniques présentées dans cet ouvrage concernent surtout l'entrevue en profondeur. En s'appuyant sur de nombreuses recherches, les auteurs présentent d'abord les avantages de l'entrevue structurée sur l'entrevue traditionnelle trop souvent privilégiée par les organisations. Ensuite, ils exposent en détail ce qu'il convient de faire à chacune des six étapes qui composent le processus de l'entrevue structurée : 1) l'analyse de l'emploi à combler, 2) la détermination des critères de sélection et des règles décisionnelles, 3) l'élaboration du guide d'entrevue, 4) la conduite proprement dite de l'entrevue, 5) l'évaluation des candidats et 6) la décision d'embauche.



QU'EST-CE QUE L'ENTREVUE STRUCTURÉE AXÉE SUR L'EMPLOI ?

Avant de juger du succès d'une entrevue de sélection et de choisir les meilleures techniques, il faut d'abord déterminer ce qu'est une entrevue efficace. Une entrevue peut être estimée efficace en fonction de quatre critères principaux : 1) la validité ; 2) la fidélité ; 3) le respect des lois et des énoncés de politique ainsi que la facilité à en faire la preuve en cas de litige ; et 4) la réaction des candidats¹.

CRITÈRES D'EFFICACITÉ D'UNE ENTREVUE DE SÉLECTION

1. *Validité*. La validité est la capacité d'un instrument de mesurer ce qu'il est censé mesurer ou de prédire ce qu'il est censé prédire, c'est la qualité première d'un instrument de mesure. En sélection de personnel, par exemple, une entrevue valide permet de trouver les meilleurs candidats pour un poste donné. Autrement dit, la validité d'une entrevue se vérifie lorsque les évaluations des intervieweurs servent à prédire adéquatement, sans biais (p. ex., préjugés fondés sur le sexe ou la race, favoritisme, etc.), le rendement des candidats une fois en emploi.

Selon cette approche, la validité se définit par la relation qui existe entre, d'une part, les résultats obtenus par les candidats à l'entrevue et, d'autre part, leur rendement en emploi une fois embauchés. Cette relation entre l'instrument de mesure et le rendement en emploi est généralement quantifiée à l'aide d'un indice statistique, le coefficient de corrélation (dans les circonstances, appelé coefficient de validité *critériée*), dont la valeur absolue varie de 0,00 à 1,00. Plus la validité est élevée, plus le coefficient augmente.

2. *Fidélité*. La fidélité concerne la précision, la fiabilité ou la constance des résultats obtenus à l'aide d'un instrument de mesure. Fondamentalement, un résultat fidèle n'est pas faussé par des événements de nature aléatoire (p. ex., indisposition momentanée d'un candidat, question ambiguë interprétée différemment par l'un ou l'autre des candidats, comportements fluctuants des intervieweurs

1. Campion, Palmer et Campion (1997) ; Eder et Harris (1999) ; Pettersen (2000).

au fil des entrevues)². Dans le cas d'une entrevue de sélection, la fidélité prend la forme de la constance, qui peut être vérifiée de deux manières.

- a) constance des évaluations *d'un intervieweur à l'autre* : si deux intervieweurs, ou plus, évaluent un même candidat, leur évaluation devrait être semblable ;
- b) constance des évaluations *d'une entrevue à l'autre* : si un même intervieweur évalue deux candidats équivalents, ses évaluations devraient être équivalentes.

La fidélité est souvent au centre des litiges. Des candidats peuvent contester leur évaluation en affirmant, par exemple, n'avoir pas été soumis aux mêmes questions ou n'avoir pas fait l'objet du même traitement de la part des intervieweurs, ou encore que des réponses identiques données par différents candidats ont conduit à des évaluations différentes.

3. *Respect des lois ou des énoncés de politique et facilité d'en faire la preuve en cas de litige.* L'entrevue de sélection, utilisée à des fins d'embauche ou de promotion, doit se dérouler dans les limites de cadres formels. Si l'entrevue fait l'objet d'une contestation, il faudra répondre aux allégations des appelants et faire la preuve que la loi ou le règlement mis en cause a été respecté. Bien que chaque cause soit particulière, la validité et la fidélité de l'entrevue deviendront des enjeux déterminants. Ces considérations juridiques constituent un autre important critère de l'efficacité de l'entrevue de sélection, car dans plusieurs pays occidentaux, les pratiques de sélection sont soumises à de multiples lois, énoncés de politique ou ententes contractuelles. Par exemple, on trouve au Québec : a) la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* ; b) le *Code du travail* ; c) de nombreuses conventions collectives ; et d) des lois et règlements divers s'appliquant à la fonction publique.
4. *Réaction des candidats.* Il est souhaitable que les candidats aient une perception positive de l'entrevue afin d'éviter les répercussions néfastes sur le climat de travail, la réputation de l'organisation

2. Sans fidélité, la validité n'est pas possible : la fidélité est une condition nécessaire, mais non suffisante, de la validité.

ou même son pouvoir d'attraction lors du recrutement. De plus, la perception que le candidat aura de son entrevue sera déterminante dans sa décision de la contester légalement ou de porter sa cause devant le tribunal approprié. Cette attitude du candidat peut être conditionnée par une foule de facteurs : a) la pertinence des questions ; b) le professionnalisme et le respect des intervieweurs à son égard ; ou c) sa propre perception de l'équité du processus.

Les critères d'efficacité étant posés, il est maintenant possible d'examiner comment se qualifie la forme d'entrevue proposée dans cet ouvrage, soit l'entrevue structurée axée sur l'emploi. En effet, l'entrevue de sélection a fait l'objet de plusieurs centaines d'études empiriques³. Grâce aux résultats inestimables qu'elles ont produits, il est maintenant possible d'établir les pratiques les plus efficaces. Parmi celles-ci, deux se sont imposées : structurer les composantes de l'entrevue et les axer sur l'emploi à pourvoir.

ENTREVUE STRUCTURÉE : CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES

Plus les composantes d'une entrevue sont **standardisées**, plus cette entrevue est structurée. Voyons comment les entrevues peuvent varier par rapport aux deux composantes les plus évidentes de la standardisation⁴:

- a) le degré de standardisation des questions posées. Certains intervieweurs s'allouent une grande marge de manœuvre dans les questions qu'ils peuvent poser aux candidats et la manière de les poser. À l'opposé, d'autres intervieweurs s'obligent à poser exactement les mêmes questions, de la même manière et dans le même ordre. Évidemment, entre ces deux extrêmes, divers degrés de standardisation peuvent être observés.

3. Pour avoir une vue d'ensemble de ces résultats, consulter les méta-analyses suivantes : Conway, Jako et Goodman (1995) ; Huffcutt et Arthur (1994) ; Marchese et Muchinsky (1993) ; McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer (1994) ; Weisner et Cronshaw (1988) ; Wright, Lichtenfels et Pursell (1989) ; ou les plus récentes revues narratives : Campion, Palmer et Campion (1997) ; Harris (1989) ; Posthuma, Morgeson et Campion (2002).

4. Voir Dipboye (1992) ; Huffcutt et Arthur (1994).

- b) le degré de standardisation des procédures utilisées pour évaluer les informations obtenues et estimer la valeur du candidat. La standardisation est au plus faible lorsque la procédure n'a pas été définie et que les intervieweurs sont laissés libres quant à la manière d'en arriver à un jugement, le plus souvent qualitatif (p. ex., ce candidat est très bon). Au contraire, la standardisation est maximale lorsqu'une procédure stricte requiert des intervieweurs l'évaluation quantitative d'un ensemble de critères préalablement définis ou même de chacune des questions (p. ex., ce candidat obtient 4 sur 5 au critère « Sens de l'organisation »).

Avantages liés aux quatre principaux critères

Structurer l'entrevue de sélection permet d'améliorer son efficacité par rapport aux quatre critères de succès suivants :

1. *Validité*. Les études démontrent de façon évidente que plus une entrevue est structurée, plus sa validité augmente, de sorte que les entrevues structurées sont nettement plus efficaces que les entrevues non structurées⁵ lorsqu'il s'agit d'évaluer correctement les candidats. Il semble cependant que la validité ne peut augmenter au-delà d'une certaine limite⁶.

Par ailleurs, de plus en plus de recherches indiquent qu'il existe des différences importantes de validité *entre les intervieweurs* : certains intervieweurs sont meilleurs que d'autres, et ce ne sont pas nécessairement les plus expérimentés⁷. L'entrevue structurée semble offrir l'avantage d'atténuer grandement ces différences⁸.

2. *Fidélité*. La conséquence directe de la standardisation de l'entrevue est l'augmentation substantielle du degré de fidélité⁹. En neutralisant directement les inconstances erratiques des intervieweurs au moment de poser les questions et d'évaluer les réponses, la standardisation donne lieu à des évaluations nécessairement plus fidèles.

5. Voir l'ensemble des méta-analyses citées plus haut.

6. Huffcutt et Arthur (1994).

7. Voir Campion *et al.* (1997).

8. Voir Dipboye (1992) ; Eder et Harris (1989) ; Posthuma *et al.* (2002).

9. Voir Eder et Harris (1999) ; Posthuma (2002) ainsi que l'ensemble des méta-analyses citées plus haut.

3. *Respect des lois, des énoncés de politique et facilité d'en faire la preuve en cas de litige.* Une entrevue structurée est plus conforme à l'esprit des lois et des énoncés de politique qui encadrent la sélection et la promotion du personnel. Ainsi, lorsqu'il y a litige, il est beaucoup plus facile de défendre cette forme d'entrevue et d'obtenir gain de cause¹⁰. De plus, l'entrevue structurée permet de limiter les erreurs d'évaluation dues aux inconsistances¹¹. On peut donc s'attendre à une diminution des litiges.
4. *Réaction des candidats.* Une entrevue qui favorise le traitement uniforme des candidats est considérée par ces derniers comme plus équitable¹². Par contre, une entrevue très structurée, sans questions de suivi ni possibilité d'aborder d'autres aspects que ceux prévus, peut dans certains cas paraître moins équitable, car elle offre aux candidats moins de possibilité de se faire valoir¹³. Un fait demeure cependant, les probabilités qu'une entrevue structurée soit contestée devant les tribunaux sont beaucoup plus faibles, du moins aux États-Unis, que pour une entrevue traditionnelle moins structurée¹⁴.

Autres avantages

Pour les intervieweurs, l'entrevue structurée comporte d'autres avantages dont voici quelques exemples.

1. *Traitement de l'information.* Grâce à l'entrevue structurée, les exigences relatives au traitement de l'information par l'intervieweur ont tendance à diminuer¹⁵. L'intervieweur évalue plus aisément les réponses obtenues des candidats et il lui est plus facile de prendre une décision. Cela explique sans doute l'augmentation de la validité et de la fidélité de cette forme d'entrevue.

10. Catano *et al.* (1997); Gatewood et Feild (2001); Taylor et O'Driscoll (1995); Terpstra, Mohamed et Kethley (1999).

11. Eder et Harris (1999); Posthuma *et al.* (2002).

12. Catano *et al.* (1997).

13. Eder et Harris (1999).

14. Terpstra, Mohamed et Kethley (1999).

15. Posthuma *et al.* (2002).

2. *Comparaison des candidats.* Le traitement uniforme des candidats permet de les comparer eu égard aux mêmes conditions et aux mêmes exigences et, ainsi, de mieux évaluer le mérite de chacun. Chaque candidat est placé dans la même situation et possède les mêmes chances de se faire valoir.
3. *Gestion du temps.* Dans l'entrevue structurée, le temps alloué à chacune de ses parties est déterminé en fonction des informations à obtenir. Il est donc aisé d'en contrôler la durée.

Inconvénient

Il faut mentionner qu'une entrevue très structurée ressemble davantage à un examen oral et, par le fait même, rappelle au candidat qu'il se trouve en situation d'évaluation. Le candidat peut vouloir se montrer sous son meilleur jour et ainsi être tenté de « filtrer » l'information qu'il fournit. Nous verrons plus loin comment amoindrir cette réaction du candidat (voir *Étape 4*, section *Établir des conditions facilitantes*).

ENTREVUE AXÉE SUR L'EMPLOI : CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES

Le meilleur moyen d'évaluer la réussite probable d'une personne à un poste donné serait de pouvoir observer son rendement dans ce même emploi¹⁶. Par conséquent, plus une entrevue est axée sur le contenu du poste à combler, plus elle permet de sélectionner les meilleurs candidats pour cet emploi¹⁷. Reprenons les deux composantes principales de l'entrevue et voyons comment elles peuvent être axées sur l'emploi.

- a) Les **questions** d'entrevue sont axées sur l'emploi lorsqu'elles sont développées pour mesurer spécifiquement les connaissances, les habiletés ou les autres caractéristiques personnelles considérées, au cours d'une analyse de l'emploi, comme les plus importantes

16. Wernimont et Campbell (1968 : cité dans Dipboye, 1992).

17. En d'autres mots, il faut suivre l'approche de la validation basée sur le contenu (voir Pettersen, 2000).

pour le rendement¹⁸. Les questions seront plus axées sur l'emploi si leur formulation met en jeu des situations critiques qui surviennent réellement en milieu de travail. Par exemple, on soumet au candidat une question portant sur un problème de gestion qui est survenu récemment à ce poste.

- b) Les **procédures d'évaluation** sont axées sur l'emploi lorsque les informations obtenues de la part du candidat sont évaluées à l'aide d'un guide dans lequel les éléments de réponse attendus proviennent de l'analyse de l'emploi ou sont proposés par des spécialistes de cet emploi (appelés en anglais *subject matter experts* ou *SME*). Par exemple, avant de soumettre le problème de gestion au candidat, un comité des meilleurs gestionnaires de l'entreprise a fourni des éléments de solution.

Avantages liés aux quatre principaux critères

Axer l'entrevue sur le contenu de l'emploi peut avoir les avantages suivants :

1. *Validité*. Plus les questions et les procédures d'évaluation reflètent la réalité du poste, plus la validité de l'entrevue est élevée¹⁹. Prendre en considération l'analyse de l'emploi ou l'avis des spécialistes de cette fonction (SME) est un moyen d'y parvenir²⁰.
2. *Fidélité*. Par contre, axer l'entrevue sur l'emploi n'augmente pas nécessairement la fidélité, sinon très légèrement dans la mesure où cela contribue à limiter le contenu des questions²¹.
3. *Respect des lois, des énoncés de politique et facilité d'en faire la preuve en cas de litige*. Conduire une analyse d'emploi est une condition fondamentale au développement d'un instrument de sélection valide. Cette affirmation provient des lignes directrices de la psychologie appliquée au monde du travail²². De plus, l'esprit

18. Catano *et al.* (1997).

19. Voir Champion *et al.* (1997) ; Dipboye (1992).

20. Voir Champion *et al.* (1997).

21. Voir Champion *et al.* (1997).

22. American Educational Research Association, American Psychological Association et National Council on Measurement in Education (1999).

des lois et des énoncés de politique qui encadrent la sélection et la promotion du personnel exige que tout outil de sélection soit pertinent à l'emploi. Ainsi, s'il y a litige, il est beaucoup plus facile de justifier une entrevue préparée à partir d'une analyse d'emploi et plus encore si les questions et les éléments de réponse attendus en reflètent la réalité²³.

4. *Réaction des candidats.* Les questions axées sur l'emploi suscitent chez le candidat une perception positive de l'entrevue et de l'organisation²⁴. Au contraire, des questions qui ne sont pas liées au poste risquent d'être perçues comme inappropriées et de diminuer la crédibilité du processus de sélection. Elles risquent également d'influencer la réaction du candidat, son attrait pour l'organisation, son intention d'accepter l'emploi ou de recommander l'employeur à d'autres personnes²⁵.

COMPARAISON AVEC LES AUTRES MOYENS D'ÉVALUATION

L'entrevue structurée axée sur l'emploi se compare avantageusement aux meilleurs outils de sélection, comme en témoigne le tableau suivant (voir Tableau 0.1)²⁶. En ce qui a trait à la validité, l'entrevue structurée se retrouve parmi les meilleurs outils qui soient. Les entrevues structurées examinées dans ces études sont aussi, pour la plupart, axées sur l'emploi. La majorité d'entre elles comprennent des questions situationnelles ou des questions comportementales, soit deux types de

23. Voir Catano *et al.* (1997) ; Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

24. Voir Campion *et al.* (1997) ; Posthuma *et al.* (2002).

25. Voir Eder et Harris (1999) ; Hausknecht, Day et Thomas (2004).

26. Dans ce tableau, les valeurs proposées pour la validité s'appuient sur de très nombreuses recherches. Ces indices de validité sont par contre génériques et n'autorisent pas de distinction plus précise. Par exemple, l'estimation de la validité des tests d'aptitude mentale générale varie de 0,23 pour des emplois non spécialisés à 0,58 pour des emplois très complexes de professionnels et de cadres (voir Schmidt et Hunter, 1998). Pour l'entrevue, la validité peut osciller de 0,20 à 0,57 à mesure que son niveau de structure (standardisation) augmente (Huffcutt et Arthur, 1994). Il convient de préciser que, dans les études empiriques sur la validité, les entrevues considérées comme non structurées sont en fait suffisamment structurées pour donner lieu à une évaluation quantitative des candidats, ce qui fait que la validité proposée dans le tableau 0.1 est surévaluée par rapport à la validité des entrevues réellement non structurées (Dipboye, 1992). Quant aux valeurs attribuées aux autres éléments de ce tableau (respect des lois, réaction des candidats et coûts), elles sont approximatives et ne peuvent pas être considérées comme des indices rigoureusement sûrs de la réalité.

TABLEAU 0.1

Analyse comparative de diverses méthodes de sélection du personnel

Méthode de sélection	Validité cristériée approximative*	Respect des lois et facilité à être défendue	Réaction positive des candidats	Coûts d'utilisation
Échantillons de travail	0,54	Très élevés	Très élevée	Modérés à élevés
Tests d'aptitude mentale	0,51	Faibles à modérés	Faible	Faibles
Entrevues structurées	0,51	Élevés à très élevés	Élevée à très élevée	Modérés à élevés
Examens de connaissances	0,48	Très élevés	Très élevée	Modérés
Entrevues non structurées	0,38	Faibles à modérés	Variable	Faibles à modérés
Centres d'évaluation	0,37	Élevés à très élevés	Élevée à très élevée	Très élevés
Inventaires de personnalité (conscience professionnelle)	0,31	Faibles à modérés	Faible à modérée	Faibles
Inventaires d'intérêts	0,10	Ne sait pas	Modérée à élevée	Faibles

*Estimation de la validité moyenne proposée par Schmidt et Hunter (1998).

Source : Pettersen (2000), p. 20.

questions axées sur l'emploi²⁷. Ces questions font partie des techniques les plus efficaces et seront examinées à l'Étape 3. L'entrevue structurée n'est pas non plus en reste en ce qui concerne deux autres critères : le respect des lois et la facilité à être défendue ; la réaction des candidats.

Valeur ajoutée de l'entrevue. L'entrevue engendre des coûts qui peuvent être très élevés en raison, notamment, de la préparation de l'entrevue (surtout si un guide de correction est élaboré), du déplacement des candidats et du temps que les membres du comité doivent y consacrer. Par conséquent, il peut être plus rentable d'avoir recours à des outils moins coûteux comme des tests psychométriques ou des examens écrits. La véritable question demeure alors : l'entrevue, combinée à d'autres outils moins onéreux, permet-elle d'augmenter la validité de la sélection²⁸ ?

Selon les études, il semble que la réponse à cette question soit affirmative, du moins par rapport aux tests psychométriques mesurant les aptitudes mentales. En effet, l'entrevue permet d'évaluer certains

27. Eder et Harris (1999).

28. Dipboye (1992).

aspects qui ne sont pas mesurés par ces tests. Elle contribue ainsi à améliorer la validité globale du processus de sélection²⁹. L'apport de l'entrevue semble plus important lorsqu'elle est structurée et, probablement, encore plus si les questions sont comportementales³⁰.

Combinaisons d'outils de sélection. Ainsi, afin de maximiser la validité du processus global de sélection, il est donc très important d'élaborer l'entrevue en vue de compléter et non de dupliquer les autres outils de sélection, en évaluant des aspects ignorés par ces autres outils³¹. Par exemple, si l'on ne tient compte que de la validité, les recherches indiquent que, pour éviter la redondance entre certains outils, les meilleures combinaisons sont probablement les suivantes³² :

- a) si on recourt à **deux** outils, il faut s'en remettre à un test d'aptitude mentale générale pour mesurer le potentiel du candidat et à un échantillon de travail ou à une entrevue structurée pour mesurer les autres aspects (p. ex., un test d'aptitudes pour mesurer la compréhension verbale, le raisonnement arithmétique et la perception spatiale, et une entrevue pour mesurer les connaissances liées à l'emploi, la communication orale et le jugement) ;
- b) si on ajoute un **troisième** outil, un inventaire de personnalité sera alors indiqué (p. ex., pour mesurer la conscience professionnelle ou l'extroversion).

Ces recommandations trouvent indirectement écho dans le tableau 0.2. Nous verrons plus loin les autres facteurs à considérer dans le choix d'une entrevue comme moyen d'évaluation (voir *Étape 2*, section *Choisir les critères de sélection mesurés en entrevue*).

En dépit de ce qui précède, il peut être prudent de recourir à deux outils différents pour mesurer les mêmes aspects (p. ex., la conscience professionnelle pourra être mesurée par un inventaire de personnalité et par une entrevue, ou la prise de décision par une étude de cas et par une entrevue). Cela aura pour effet d'enrichir l'information obtenue.

29. Voir Eder et Harris (1999) ; Gatewood et Feild (2001).

30. Voir Eder et Harris (1999) ; Huffcutt, Roth et McDaniel (1996) ; Posthuma *et al.* (2002).

31. Champion *et al.* (1997).

32. Voir Schmidt et Hunter (1998).

TABLEAU 0.2
Efficacité approximative des méthodes de sélection
pour divers objets mesurés

Méthode de sélection	Aptitudes	Habilités et connaissances	Personnalité et autres qualités personnelles	Motivation
Tests d'aptitudes	●●●●	–	–	–
Inventaires de personnalité	–	–	●●●●	●●
Examens de connaissances	●	●●●●	–	–
Échantillons de travail	●	●●●●	●	–
<i>In-Basket</i>	●	●●●●	Ne sait pas	–
Autres simulations	●	●●●●	●	–
Entrevues	●●	●●●●	●●●	●●●

Évaluation subjective allant de « pas du tout efficace » (–) à « très efficace » (●●●●).

Source : Pettersen (2000), p. 22.

OBJECTIONS LES PLUS FRÉQUENTES À L'UTILISATION DE L'ENTREVUE STRUCTURÉE

Malgré la pertinence évidente de l'entrevue structurée axée sur l'emploi, ce n'est pas nécessairement la forme d'entrevue la plus répandue dans les organisations. Certains gestionnaires et autres décideurs demeurent réticents. Examinons les objections les plus fréquentes à l'utilisation de l'entrevue structurée pour évaluer dans quelle mesure elles sont fondées et, s'il y a lieu, déterminer par quels moyens il est possible d'y remédier³³.

1. *Disproportion entre l'ampleur de l'entrevue et l'importance du poste à combler.* Comme nous le verrons dans les étapes suivantes, conduire des entrevues structurées axées sur l'emploi, de la première à la dernière étape, exige beaucoup de temps et d'effort. Il est donc légitime pour un gestionnaire soucieux d'efficacité de se demander si l'utilisation de l'entrevue structurée constitue un choix judicieux en toutes circonstances. Par exemple, pourquoi investir temps et argent lorsque a) le poste à pourvoir n'est pas

33. Tiré en partie de Eder et Harris (1999). Voir aussi Van Der Zee, Baker et Baker (2002).

d'une très grande importance dans la mission de l'organisation ; b) il s'agit d'un emploi de courte durée ou à temps partiel ; c) une période de probation permet de mettre fin sans contrainte à un lien d'emploi et de rectifier ainsi une erreur de sélection.

Avant de prêter crédit à ces considérations, il ne faudrait pas sous-estimer trop rapidement les coûts engendrés par un processus de sélection simplifié. Premièrement, un travail mal effectué peut avoir des répercussions qui dépassent largement le cadre de l'emploi concerné. Par exemple, un dossier classé au mauvais endroit, une pièce mécanique incorrectement installée, un suivi incomplet ou un client mal servi peuvent entraîner des problèmes aux conséquences importantes. Deuxièmement, la supervision d'un employé incompetent demande ordinairement beaucoup de temps, sans pour autant garantir le succès. Troisièmement, si l'employé ne parvient pas à effectuer adéquatement son travail, il faudra envisager sa mise à pied et reprendre le processus de sélection. Comparativement à de tels scénarios, la préparation et l'utilisation d'instruments de sélection valides, notamment l'entrevue structurée, apparaissent comme un investissement judicieux pour l'organisation³⁴.

2. *Ressources limitées pour la préparation et la conduite des entrevues.* Plusieurs organisations ne disposent pas des ressources humaines ou financières pour effectuer rigoureusement l'ensemble des étapes propres aux entrevues structurées. Dans ces circonstances, on pourrait croire que l'utilisation d'une approche moins contraignante serait indiquée. Cette stratégie, qui répond à des contraintes immédiates, risque cependant d'avoir de nombreux effets négatifs. En plus d'entraîner les problèmes décrits au paragraphe précédent, recourir à une entrevue moins structurée donne lieu à des taux moins élevés de validité et de fidélité, ce qui augmente les probabilités d'embaucher du personnel moins qualifié et risque de réduire la productivité³⁵. En bout de ligne, les économies réalisées à court terme au moment de l'embauche risquent d'être largement annulées, à moyen terme, par les coûts et le manque à gagner³⁶.

34. Schmidt et Hunter (1998).

35. Schmidt et Hunter (1998).

36. Voir le chapitre 1 portant sur l'utilité, dans Petterson (2000).

3. *Influence de l'intuition et de l'expérience des intervieweurs.* Certains intervieweurs objecteront que l'entrevue structurée, avec ses questions préparées à l'avance et axées sur la collecte objective d'information, laisse peu de place pour l'intuition, si chère aux gestionnaires. Parfois forts d'une vaste expérience en matière d'évaluation, ils ont l'impression que leur « flair » suffit pour déterminer qui possède les qualités requises pour l'emploi. Le recours à une entrevue structurée leur paraît quelque peu superflu. Premièrement, les études tendent à démontrer que l'expérience ne remplace pas les avantages associés à une entrevue structurée³⁷. Le fait d'être accompagné d'un spécialiste en évaluation ne garantit pas nécessairement la qualité des décisions qui seront prises. Deuxièmement, l'intuition a sa place dans l'entrevue, en ce qu'elle peut dicter des questions d'approfondissement ou de suivi. Par ailleurs, si une intuition persistante va dans le sens contraire des évaluations censées être plus objectives, c'est peut-être le signal qu'il faut poursuivre la collecte des éléments d'information lors d'une autre entrevue ou en utilisant d'autres moyens d'évaluation. Troisièmement, l'intuition ne sera d'aucune utilité devant un candidat à qui il faut donner une rétroaction détaillée ou devant un magistrat qu'il faut convaincre du bien-fondé du processus de sélection lors d'un litige.
4. *Préférence pour un processus informel.* Certains intervieweurs craignent qu'une entrevue structurée n'entraîne une réaction négative chez les personnes interviewées et mine d'emblée les objectifs de recrutement de l'organisation. Deux arguments s'opposent à cette crainte, en partie fondée. Premièrement, il faut rappeler qu'un processus structuré et axé sur l'emploi a l'avantage d'être perçu par les candidats comme une démarche plus équitable. Deuxièmement, l'entrevue structurée n'instaure pas forcément un climat strict et austère, bien au contraire. L'accent mis sur les conditions facilitantes et le maintien de l'estime de soi du candidat en témoigne (voir *Étape 4*).

37. Voir *Campion et al.* (1997).

5. *Perte de contrôle.* Le fait de poser les mêmes questions à tous les candidats et d'utiliser des outils d'évaluation standardisés peut être perçu par les responsables hiérarchiques comme une perte de contrôle sur le choix de leur personnel. Mais si ces derniers sont invités à participer activement à l'élaboration des questions et des outils d'évaluation, leur inquiétude s'atténuera. Ils exerceront ainsi leur contrôle sur le processus de sélection.
6. *Absence apparente de contraintes légales.* Les organisations non syndiquées ou qui ne disposent pas de tribunaux administratifs pour traiter les plaintes peuvent estimer qu'il n'est pas nécessaire de suivre un processus d'évaluation rigoureux. Cependant, si l'aspect légal est moins préoccupant pour ces organisations, la possibilité d'un litige n'est pas exclue. En effet, d'autres recours sont possibles, notamment en invoquant les lois relatives à la discrimination ou en faisant appel au syndic d'un ordre professionnel. Outre le risque moins grand de litige, rappelons que l'entrevue structurée entraîne généralement une réaction plus favorable chez les candidats, ce qui a des conséquences positives pour l'organisation.

Bref, nous pouvons comprendre les réticences de certains à investir temps et efforts dans la conduite d'entrevues structurées. Cependant, les objections soulevées pour justifier des entrevues moins standardisées ne suffisent pas à pallier les inconvénients inhérents à cette forme d'entrevue. Par ailleurs, il serait tellement plus facile d'inciter les gestionnaires à mieux structurer leurs entrevues si la haute direction reconnaissait formellement la sélection du personnel comme une tâche prioritaire. Le moment ne serait-il pas venu de rendre les gestionnaires et autres décideurs responsables des personnes qu'ils embauchent?



PROCESSUS DE L'ENTREVUE DE SÉLECTION

© 2006 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *L'entrevue structurée*, Normand Pettersen et André Durivage, ISBN 2-7605-1393-9 • D1393N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La préparation et le déroulement de l'entrevue de sélection structurée axée sur l'emploi constituent un processus formé de plusieurs étapes (voir Figure 0.1). Avant de conduire l'entrevue, il faut d'abord analyser l'emploi (*Étape 1*), déterminer les critères de sélection et les règles qui encadreront la prise de décision (*Étape 2*), puis élaborer un guide d'entrevue qui contiendra les questions à poser (*Étape 3*). Une fois l'entrevue effectuée (*Étape 4*), il faut évaluer l'information obtenue auprès du candidat (*Étape 5*) et prendre la décision concernant son embauche éventuelle (*Étape 6*).

Chacune des étapes doit être entièrement complétée avant de passer à l'étape suivante. Par exemple, il est impossible de déterminer rigoureusement les critères de sélection sans avoir préalablement procédé à l'analyse de l'emploi, et ainsi de suite pour les autres étapes. De plus, le processus ne peut pas avoir plus de valeur que son étape la plus faible. Par exemple, une analyse de l'emploi réalisée à la hâte ou une conduite d'entrevue inadéquate affectera à coup sûr la qualité des évaluations et, en bout de ligne, la décision d'embauche.

FIGURE 0.1
Le processus de l'entrevue de sélection

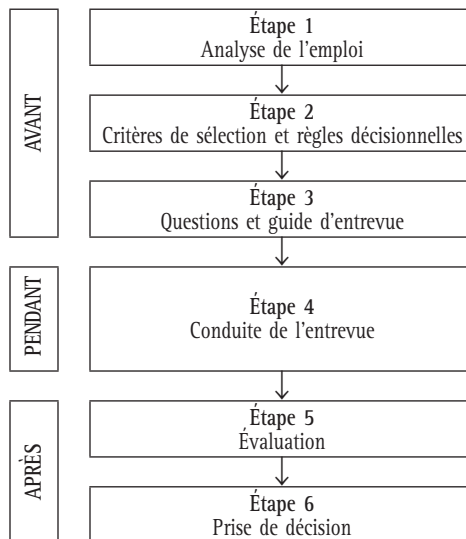


TABLEAU 0.3
Les étapes de l'entrevue de sélection

<p>Étape 1 Analyse de l'emploi</p>	<p>Comprendre l'emploi et son contexte. Les étapes recommandées sont les suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'analyse de l'emploi consiste à recueillir l'information relative aux aspects essentiels d'un emploi, qu'il s'agisse de tâches, de responsabilités ou de conditions de travail, afin de circonscrire et de comprendre le plus complètement possible l'emploi et son contexte. 2. La description de l'emploi aux fins de sélection est un document de synthèse qui rassemble l'information obtenue au cours de l'analyse de l'emploi. L'information est mise en forme et groupée selon une structure logique, chronologique ou thématique.
<p>Étape 2 Critères de sélection et règles décisionnelles</p>	<p>Définir ce qu'il faut évaluer chez les candidats au moyen de l'entrevue et préciser les règles conduisant à la prise de décisions. Les diverses étapes sont les suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transformer l'emploi en critères de sélection (dimensions évaluées). 2. Choisir les critères de sélection mesurés en entrevue. 3. Déterminer les indicateurs ou les réponses attendues (informations recherchées auprès des candidats). 4. Établir les règles décisionnelles qui guideront le choix des candidats retenus au terme de l'entrevue.
<p>Étape 3 Questions et guide d'entrevue</p>	<p>Élaborer en détail la manière de recueillir les informations recherchées auprès des candidats (indicateurs) pour les divers critères d'évaluation. Il faut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer les questions qui serviront à recueillir les informations recherchées. 2. Organiser ces questions en une séquence qui soit logique pour les candidats et les intervieweurs, tout en étant propice à l'obtention des informations. 3. Préparer les parties introduction et conclusion de l'entrevue. 4. Rédiger le guide d'entrevue.
<p>Étape 4 Conduite de l'entrevue</p>	<p>Conduire les entrevues en prêtant attention aux aspects suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se rappeler les objectifs. 2. Limiter le recours aux informations auxiliaires. 3. Établir des conditions facilitantes en ce qui a trait à l'aménagement des lieux et au climat psychologique pour aider le candidat à parler spontanément. 4. Maintenir la structure et garder le contrôle de l'entrevue de manière à suivre le guide. 5. Préserver l'estime du candidat. 6. Laisser parler le candidat, savoir l'écouter. 7. Respecter certaines règles de conduite. 8. Prendre en note les observations et les faits pertinents aux critères d'évaluation couverts par l'entrevue.
<p>Étape 5 Évaluation</p>	<p>Évaluer les informations recueillies pour chaque candidat. Il faut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procéder à l'évaluation par questions ou par critères. 2. Utiliser, s'il y a lieu, une échelle de notation dont les descripteurs sont des points d'ancrage comportementaux ou des adjectifs, mais pas des comparaisons. 3. Tenter de neutraliser les facteurs pouvant fausser l'évaluation. 4. Recourir à un comité composé de plusieurs évaluateurs. 5. Remplir une fiche d'évaluation.
<p>Étape 6 Prise de décision</p>	<p>Décider des personnes qui seront embauchées ou qui passeront à l'étape subséquente du processus de sélection en compilant des notes globales ou en fixant des seuils de passage multiples.</p>

À chaque étape, plusieurs tâches doivent être réalisées (voir Tableau 0.3). Effectuer méthodiquement l'ensemble de ces tâches peut exiger des efforts considérables. Aussi, il faut se rappeler qu'il convient de doser la rigueur et les efforts déployés à chaque étape en fonction de la décision d'embauche à prendre et de ses conséquences. Voyons maintenant en détail chacune de ces étapes.

ANALYSE DE L'EMPLOI

Un processus de sélection doit se fonder sur la compréhension de l'emploi ou du groupe d'emplois à pourvoir¹. Dans le cas d'une entrevue structurée axée sur l'emploi, les questions et le guide d'évaluation doivent, le plus possible, être établis en fonction du contenu réel du poste à combler. Pour y arriver, il faut donc procéder à l'analyse de l'emploi et de son contexte.

Abondante documentation disponible. L'analyse d'emploi est une spécialité très vaste et de nombreux ouvrages y sont consacrés². Il n'est pas nécessaire de rendre compte, ici, de l'ensemble des connaissances

1. Commission de la Fonction publique du Canada (2004).
2. Voir entre autres Brannick et Levine (2002); Gatewood et Feild (2001); Goldstein, Zedeck et Schneider (1993); Pettersen (2000); Schmitt et Chan (1998).

et des techniques utilisées dans cette spécialité. Toutefois, étant donné le rôle majeur tenu par l'analyse d'emploi dans la préparation et la conduite de l'entrevue, il convient d'en rappeler quelques éléments.

Définition. Souvent appelée analyse de tâches, l'analyse d'emploi est le processus qui consiste à recueillir l'information relative aux aspects essentiels d'un emploi, qu'il s'agisse des tâches, des responsabilités ou des conditions de travail³. Cette analyse permet de déterminer ce que la personne fait au travail, la manière dont elle le fait, avec qui, pour qui, pourquoi, dans quel contexte ainsi que les ressources mises à sa disposition. Elle doit tenir compte à la fois de l'envergure et du niveau des responsabilités assumées par le titulaire du poste. Il faut également, dans certaines circonstances, tenir compte du travail et des attributions futures, tout comme des besoins plus immédiats liés au travail à exécuter⁴.

But. En contexte de sélection, l'analyse de l'emploi permettra de circonscrire et de comprendre l'ensemble des éléments d'un emploi ou d'un groupe d'emplois de façon à définir, à l'étape suivante, les critères de sélection (aspects à évaluer chez les candidats). Il faut donc avoir une compréhension raisonnable des tâches à accomplir et de leur raison pour mieux connaître le rendement désiré et déterminer les compétences et les qualités requises chez le candidat⁵.

Aspects de l'emploi à analyser. Le tableau 1.1 présente les principaux aspects de l'emploi qui peuvent être analysés. Ces aspects ne doivent pas nécessairement être tous examinés avec la même profondeur ni être étudiés dans le même ordre que celui proposé ici. Il faudra adapter le processus aux besoins et contraintes de la situation ainsi qu'à l'approche privilégiée.

Les tâches à exécuter et les responsabilités à assumer dans un emploi constituent « ce qui doit être effectué ». Une *responsabilité*, ou une *fonction*, désigne habituellement un regroupement de tâches particulières. Par exemple, les diverses tâches relatives au budget (détermination des

3. Pettersen (2000) ; Secrétariat du Conseil du Trésor (2001).

4. Commission de la Fonction publique du Canada (2004).

5. Guion (1998).

TABLEAU 1.1
Aspects pouvant faire partie de l'analyse de l'emploi

-
1. Identification de l'emploi
 - Titre de l'emploi, classification, etc.
 - Unité administrative d'appartenance
 - Supérieur hiérarchique
 2. Sommaire ou raison d'être de l'emploi
 - Contribution de l'emploi à la mission de l'organisation et aux grandes responsabilités de l'unité administrative
 3. Ce qui doit être effectué
 - Activités (*job element*)
 - Tâches (*tasks*)
 - Responsabilités (*responsibilities* ou *duties*) ou fonctions (*functions*)
 4. Ce qui doit en résulter
 - Produits ou résultats*
 - Conséquences de l'emploi sur l'atteinte de la mission et des objectifs, sur la réalisation des programmes ou autres
 5. Normes formelles de rendement ou critères d'évaluation du rendement
 - Normes qualitatives et quantitatives de rendement
 6. Contexte de l'emploi
 - Environnement physique : espace, température, propreté, bruit et autres particularités
 - Conditions de travail : horaire, rémunération, contrat de travail, etc.
 - Environnement administratif : mission, structure et processus de coordination, niveau de responsabilité, relations avec les autres emplois, etc.
 - Environnement psychologique et social : culture et climat
 7. Équipement et technologies
 - Équipement, outils, appareils, etc.
 - Connaissances spécialisées, technologies, techniques, etc.
-

* Il se peut que les produits ou les résultats soient déjà clairement indiqués dans «Ce qui doit être effectué» ou soient implicites, auquel cas il n'est pas nécessaire de les préciser davantage.
 Source : adapté de Pettersen (2000), p. 224.

priorités, préparation du budget, contrôle des dépenses) pourraient constituer la responsabilité « gestion budgétaire ». À son tour, une *tâche* est un regroupement *d'activités*. Par exemple, la tâche « contrôle budgétaire » pourrait comprendre les activités suivantes : approuver les

dépenses, enregistrer les dépenses aux divers postes budgétaires, etc.⁶ Les tâches et les responsabilités n'ont pas toutes la même importance ; il faut en préciser la fréquence (ou la durée) et la portée. S'enquérir des principaux problèmes rencontrés et de leurs répercussions est une façon d'apprécier l'importance de ces aspects. Si les candidats doivent réussir un **programme de formation** qu'ils n'ont pas encore suivi, les activités et les autres éléments de ce programme doivent faire partie de l'analyse⁷.

Trop souvent négligés dans l'analyse de l'emploi, les autres aspects présentés au tableau 1.1 doivent également être pris en considération pour dresser un portrait complet du candidat idéal. Par exemple, le contexte de l'emploi, particulièrement l'environnement administratif, psychologique et social, fournira de bons indices sur les valeurs et les dimensions de la personnalité qui seront requises chez le candidat.

Besoins futurs. On peut aussi prendre en compte des aspects futurs de l'emploi, comme certaines technologies nouvelles ou des programmes de perfectionnement à long terme. Lorsqu'il est démontré qu'un emploi a de bonnes chances de conduire à un emploi de niveau supérieur, il peut être approprié de considérer les tâches et les responsabilités de cet emploi à venir⁸.

Limiter l'analyse à un sous-ensemble. L'analyse ne porte pas nécessairement sur toutes les tâches ni tous les aspects de l'emploi. Dans certaines circonstances, elle peut se limiter aux seuls aspects qui sont en rapport avec l'instrument de mesure envisagé. Prenons l'exemple d'un emploi de chef de service comportant quatre champs de responsabilité : a) gestion stratégique ; b) gestion budgétaire ; c) gestion des ressources humaines ; et d) communications externes. Lors de l'élaboration du processus de sélection, on pourrait décider que seuls les candidats ayant obtenu un certificat en comptabilité seront invités à l'entrevue. Compte tenu de ce critère de présélection, on pourrait également décider de ne

6. Pettersen (2000).

7. Society for Industrial and Organizational Psychology (2003).

8. Commission de la Fonction publique du Canada (2004) ; Society for Industrial and Organizational Psychology (2003).

pas évaluer certains aspects (p. ex., la gestion budgétaire) en entrevue. Dans ce cas, l'analyse de l'emploi aux fins de l'entrevue pourrait être limitée aux trois autres champs de responsabilité.

Modalités et techniques pour la collecte des renseignements. Pour recueillir l'information portant sur les divers aspects de l'emploi, plusieurs **modalités** sont possibles. Mentionnons l'observation directe de personnes occupant cet emploi, les entrevues individuelles auprès de ces mêmes personnes ou de leur supérieur hiérarchique, les entrevues de groupe, les questionnaires ou la tenue d'un journal. Il peut également se révéler utile de consulter les descriptions d'emploi existantes et les autres documents pertinents (p. ex., les manuels de formation, la convention collective). Bref, tout élément d'information permettant de mieux comprendre la nature du travail à effectuer peut être utile. Outre ces moyens, diverses **techniques** sont disponibles, telles que la méthode des incidents critiques (présentée plus loin) et ses variantes, ainsi que de nombreuses méthodes quantitatives⁹.

Concernant les descriptions d'emploi disponibles au service du personnel ou ailleurs, il faut savoir que ces documents visent souvent à établir la classification des emplois au sein d'une organisation et non pas à déterminer les compétences requises. De plus, ces descriptions d'emploi ne fournissent pas nécessairement les renseignements indispensables, par exemple la manière dont le travail doit être exécuté, les résultats attendus ou d'autres aspects organisationnels comme la culture. Ces éléments peuvent pourtant influencer sur le type et le niveau de compétences ou sur les autres qualités personnelles exigées¹⁰. À cet égard, les titulaires de l'emploi ou le supérieur hiérarchique peuvent représenter une bonne source d'information.

En pratique, l'investissement qu'exige une analyse de l'emploi peut varier selon les circonstances. Par exemple, un emploi important ou occupé par un grand nombre de personnes peut justifier une analyse plus approfondie.

9. Voir Pettersen (2000).

10. Commission de la Fonction publique du Canada (2004).

DESCRIPTION DE L'EMPLOI AUX FINS DE SÉLECTION

Définition. Au terme de l'analyse de l'emploi, il convient de réunir l'ensemble de l'information obtenue dans un document synthèse : il s'agit de la description de l'emploi aux fins de sélection. L'information peut y être structurée en fonction des divers aspects présentés au tableau 1.1. En ce qui concerne « ce qui doit être effectué », c'est-à-dire les tâches à accomplir et les responsabilités à assumer dans le cadre de l'emploi, les renseignements devraient être présentés selon une structure logique, la plupart du temps chronologique ou thématique. L'annexe A présente un exemple d'une description de l'emploi aux fins de sélection. Les tâches, classées par thème, y sont regroupées en fonction des principales responsabilités de l'emploi.

La description rédigée aux fins de sélection peut être différente de la description de l'emploi en vigueur (p. ex., celle du service du personnel ou de la convention collective), cette dernière servant le plus souvent à classer les emplois ou à organiser le travail. La description de l'emploi aux fins de sélection peut être plus détaillée et présenter des renseignements non inclus dans les descriptions de l'emploi existantes, comme les résultats attendus ou l'environnement administratif et psychologique.

Description de l'emploi et validité de l'entrevue. Bien qu'elle soit recommandée, la rédaction d'une description de l'emploi n'est pas une condition fondamentale pour valider le processus de sélection. En effet, si l'analyse de l'emploi a été effectuée de façon rigoureuse, il est possible de circonscrire et de comprendre adéquatement les éléments d'un emploi, et donc de déterminer les critères de sélection sans avoir pour autant rédigé un tel document. Néanmoins, il est presque indispensable de mettre par écrit l'information colligée, d'autant plus si elle est abondante ou si l'on peut être appelé à justifier le contenu de l'entrevue ou de tout autre élément du processus de sélection.

Vérification. Pour plus de sécurité, il faut s'assurer que l'information a été comprise, formulée et organisée de manière exacte par les responsables de l'analyse de l'emploi. Cette vérification est généralement effectuée en soumettant la description de l'emploi à des titulaires du même poste, aux supérieurs immédiats ou à tout autre expert en la matière (*subject matter expert* ou SME).

Rapport sur la démarche suivie. Un rapport qui relate en détail la démarche suivie peut se révéler des plus utiles en cas de litige. En plus de la description de l'emploi, le rapport pourrait comprendre les rubriques suivantes : *a)* la description des techniques utilisées pour la collecte de l'information ; *b)* la documentation analysée (p. ex., les descriptions de tâches existantes, les manuels de formation) ; *c)* les titulaires de l'emploi et les autres personnes ayant fourni de l'information, en précisant notamment leur titre, leur niveau hiérarchique, leurs qualifications ; et *d)* les qualifications des personnes ayant réalisé l'analyse.

Pour démontrer la validité d'une entrevue de sélection, la qualité du processus d'analyse de l'emploi peut être déterminante. À cet égard, il convient de recourir à des modalités et à des techniques de collecte d'information systématiques et objectives, bien documentées et qui contiennent de l'information récente et représentative de l'emploi¹¹.

MÉTHODE DES INCIDENTS CRITIQUES

Revenons à l'analyse de l'emploi. Des diverses méthodes d'analyse de l'emploi pouvant être employées pour la préparation d'une entrevue axée sur l'emploi, la méthode des incidents critiques, ou ses dérivés, demeure la plus utilisée¹². De surcroît, cette méthode est pratiquement indispensable à l'élaboration des questions situationnelles qui jouent souvent un rôle de premier plan dans ce type d'entrevue¹³.

Description. Proposée initialement par Flanagan (1954), la méthode des incidents critiques consiste à demander à des experts (c.-à-d. des titulaires de l'emploi en cause, des supérieurs immédiats ou tout autre personne ayant une connaissance suffisante de l'emploi) de fournir des exemples de situations vécues au cours desquelles des titulaires de l'emploi ont été particulièrement efficaces ou particulièrement inefficaces. L'expert peut être lui-même l'acteur principal, à savoir un titulaire de l'emploi, ou simplement un témoin à quelque titre que ce soit. Le but est d'obtenir la description de comportements particuliers et de

11. Pettersen (2000).

12. Campion *et al.* (1997).

13. Taylor et O'Driscoll (1995).

Exemple d'incident positif (comportement efficace)

Contexte	«La compagnie avait déjà fabriqué une gamme de produits d'éclairage de jardin et l'opération avait été un fiasco. Toutefois, quand j'ai été embauché par l'entreprise comme responsable de la production, j'avais déjà l'idée que le marché d'éclairage de jardin allait augmenter et qu'il pourrait représenter une importante gamme de produits pour l'entreprise. Donc, je voulais dessiner de nouveaux produits en collaboration avec le designer, puis lancer cette nouvelle gamme. Évidemment, certains membres de l'équipe avaient des doutes. Il fallait convaincre les gens à l'interne. Ils me connaissaient plus ou moins et disaient : "On a déjà fait ça et on s'est trompé. Et là on recommence encore la même chose." Il fallait consolider l'équipe et prouver que, ensemble, on pouvait réussir.
Comportement	J'ai d'abord fait une étude de marché sommaire. J'ai consulté les magasins spécialisés en aménagement paysager et j'ai pu observer que les <i>designers</i> tenaient maintenant compte des éclairages extérieurs au moment de faire leurs suggestions. J'ai également effectué un mini-sondage auprès de nos distributeurs. Dans presque tous les cas, ils m'ont indiqué que plusieurs de leurs clients étaient déçus du peu de choix qu'ils avaient en matière d'éclairage extérieur. J'ai ensuite travaillé avec deux de mes techniciens et nous avons produit quelques croquis. Une fois cette information en main, j'ai rencontré le directeur du marketing et je lui ai présenté mes idées. Il a été emballé. Ensemble, nous avons monté un dossier pour le conseil d'administration. Un estimé des coûts de production et des retombées potentielles a été ajouté afin de répondre aux questions probables de la direction de la comptabilité.
Résultat	La première réaction de tout le monde a été de répliquer : "Ça ne marchera pas !" J'ai d'abord pris note de leurs objections et j'ai répondu à chacune d'elles en m'appuyant sur le dossier que j'avais monté. Le directeur du marketing n'est intervenu qu'à la fin pour signifier son approbation. Les membres du CA ont donné le feu vert à un projet pilote qui fut couronné de succès. Aujourd'hui, notre compagnie possède une gamme complète de produits d'éclairage extérieur.»

Exemple d'incident négatif (comportement inefficace)

Contexte	« Un employé (le titulaire de l'emploi) a été abordé par un collègue qui lui a demandé de l'aider à retrouver un fichier égaré, tâche qui ne faisait pas partie des attributions de l'employé.
Comportement	L'employé lui a répondu : « Tu aurais dû conserver une copie de sauvegarde. Ce n'est pas ma responsabilité de chercher les fichiers perdus par les autres. »
Résultat	Le collègue n'a pas pu terminer son rapport à temps. Il n'a plus jamais demandé l'aide de cet employé. »

Tiré de Taylor et O'Driscoll (1995, p. 22).

leurs conséquences tels qu'ils ont été observés, et non des opinions générales, des explications ou des jugements concernant ces événements¹⁴. À cet égard, il importe d'inclure, parmi les experts, des titulaires de l'emploi et des supérieurs hiérarchiques.

Les descriptions de ces situations, appelées *incidents critiques*, doivent s'inspirer d'événements réels et être liées à une situation précise. Elles doivent présenter le contexte dans lequel le titulaire de l'emploi s'est trouvé, le comportement de ce dernier ainsi que les résultats qui ont découlé de ce comportement.

Modalités de collecte des incidents critiques. Les incidents peuvent être relatés par des experts de l'emploi de diverses façons : par questionnaire, en petits groupes de discussion ou en entrevue individuelle. Le questionnaire offre l'avantage d'être économique, mais il ne permet pas à l'intervieweur d'obtenir des précisions sur un incident ambigu ou incomplet. Lorsque le nombre d'experts est élevé, quelques rencontres de groupe sont préférables à de nombreuses rencontres individuelles.

Préparation. Peu importe les modalités envisagées, il faut se préparer avec soin en élaborant un questionnaire ou un guide d'entrevue approprié. L'annexe B présente des exemples d'outils pour la collecte des

14. Voir résumé dans Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

incidents critiques : le questionnaire est basé sur la méthode de Flanagan (1954) alors que le guide d'entrevue est une variante proposée par Spencer et Spencer (1993). Si les incidents sont rapportés à l'occasion de rencontres, il est préférable de demander à chacun des experts d'écrire, avant la rencontre, un certain nombre d'incidents positifs et négatifs.

Pour l'ensemble des tâches de l'emploi ou pour certains aspects. Les incidents relatés par les experts peuvent toucher l'ensemble des tâches de l'emploi, des tâches particulières (p. ex., gestion budgétaire, traitement des plaintes provenant de la clientèle) ou encore des dimensions particulières (p. ex., leadership, sens des responsabilités). Lorsque l'analyse et la description de l'emploi ont déjà été faites et que la méthode des incidents critiques sert à préparer les questions de l'entrevue, on peut inviter les experts à relater des incidents touchant les critères de sélection qui seront mesurés par l'entrevue.

Analyse des incidents critiques. Une fois les incidents critiques recueillis, ils peuvent être regroupés de diverses manières : selon les responsabilités ou les fonctions de l'emploi, selon les critères de sélection (voir *Étape 2*), etc. Habituellement, il est plus utile de les classer en fonction des critères de sélection, surtout s'ils doivent servir à élaborer des questions situationnelles utilisées dans l'entrevue d'évaluation (voir *Étape 3*, section *Questions situationnelles*). Il faut obtenir au moins trois ou quatre incidents différents par catégorie.

APPROCHE PAR COMPÉTENCES

Depuis plusieurs années, une approche dite « par compétences » a fait son apparition. Elle a été mise en pratique dans presque tous les domaines de la gestion des ressources humaines¹⁵, y compris la sélection de personnel¹⁶. Pour certains, l'approche par compétences repose

15. Berge *et al.* (2002); Dingle (1995); Dubnicki et Williams (1990); Hoffman (1999); Lasnier (2000); Lawler III, Ledford, Jr. et Chang (1993); May (1999); Milkovich et Newman (1999).

16. Dubnicki et Williams (1990); Durivage (2004); Farnham et Stevens (2000); Rowe (1995); Slivinski et Miles (1996); Spencer et Spencer (1992).

sur une analyse de l'emploi qui diffère de celle plus « classique » présentée ci-dessus. Pour d'autres, la distinction entre ces deux approches est plus subtile¹⁷.

Sans vouloir trancher ce débat, on peut dire que l'approche par compétences se démarque de deux façons. Premièrement, au lieu de disséquer un emploi en ses tâches particulières, l'approche par compétences met plutôt l'accent sur les principales responsabilités de l'emploi, souvent en analysant plusieurs emplois à la fois dans le but de déterminer les compétences communes à tout un groupe d'emplois (p. ex., un secteur de l'organisation, un niveau hiérarchique). Deuxièmement, l'approche par compétences prête une attention particulière au lien entre les compétences requises pour chaque emploi et les orientations stratégiques de l'organisation : compréhension globale de l'organisation, de sa mission, de sa stratégie, de son stade de développement, de sa culture (ses valeurs) et de son environnement¹⁸. L'approche par compétences se distingue aussi par ses faiblesses qui lui confèrent, jusqu'à maintenant, une rigueur sans doute moindre que l'analyse d'emploi plus classique¹⁹.

L'approche par compétences est donc une approche plus générique et plus globale qui se prête bien à l'analyse d'un ensemble d'emplois de même nature (p. ex., emplois de soutien administratif, emplois de vente). Nous verrons plus loin que cette approche a des répercussions notamment sur la façon d'élaborer les critères de sélection et les questions d'entrevue.

17. Voir Shippmann *et al.* (2000).

18. Voir Durivage (2004) ; Shippmann *et al.* (2000) ; Slivinski et Miles (19967) ; Tovey (1994).

19. Voir Shippmann *et al.* (2000).

CRITÈRES DE SÉLECTION ET RÈGLES DÉCISIONNELLES

L'analyse de l'emploi a permis de circonscrire et de comprendre les divers aspects de l'emploi et de son contexte. *L'Étape 2* consiste à déterminer les aptitudes, les connaissances, les habiletés et les autres caractéristiques qui rendent un candidat apte à remplir cet emploi. Ces qualités recherchées portent plusieurs noms : profil d'exigences, profil de compétences, profil du candidat idéal ou encore énoncé de qualités. On les appelle aussi prédicteurs ou dimensions évaluées. Dans le présent ouvrage, on les désigne par l'expression « critères de sélection ».

Comme en témoigne le tableau 0.1, cette deuxième étape se fait en quatre temps. Il faut d'abord transformer l'emploi en critères de sélection. Ensuite, il s'agit de choisir, parmi ces critères, ceux qui seront évalués lors de l'entrevue de sélection. Puis, il faut établir des indices (indicateurs), observables durant l'entrevue, qui serviront à mesurer

jusqu'à quel point le candidat répond à chacun des critères. Enfin, il est recommandé de prévoir quelles seront les règles qui auront pré-séance lors de l'évaluation des candidats et de la prise de décision.

TRANSFORMER L'EMPLOI EN CRITÈRES DE SÉLECTION

Démarche proposée. Transformer les tâches d'un emploi et son contexte en critères de sélection s'effectue en trois phases :

- phase 1 : choisir les éléments de l'emploi qui feront l'objet de l'évaluation ;
- phase 2 : dégager les exigences (critères de sélection) nécessaires à la réalisation de ces éléments ;
- phase 3 : déterminer la valeur relative de chaque critère de sélection¹.

Dans la **phase 1**, rappelez-vous qu'il est possible de vous limiter à une partie seulement de l'emploi. Pour la sélection d'un professeur par exemple, il pourrait être décidé de ne faire porter l'entrevue que sur la prise en charge d'une classe et sur les intérêts envers l'enseignement, et d'évaluer les autres aspects de l'emploi par d'autres moyens.

Quant à la **phase 2**, elle peut être effectuée suivant deux approches différentes. La première est directe et **sans inférence**. Il s'agit de regrouper les éléments de l'emploi en fonction de leurs similitudes. Ces regroupements deviennent ensuite des critères de sélection. Pour un emploi de secrétaire par exemple, s'il faut utiliser un certain logiciel pour la rédaction de textes en français et en anglais, les critères seront : a) la rédaction de textes en français ; b) la rédaction de textes en anglais ; et c) l'usage de ce logiciel. Dans le cas de l'analyse de l'emploi d'un directeur municipal, vous pourriez grouper les principales tâches en six responsabilités : a) la gestion des budgets ; b) la gestion de la réglementation ; c) la gestion des plaintes et des réclamations ; d) la gestion des programmes et des projets ; e) la gestion interne et la

1. Le contenu de cette section est largement inspiré de Pettersen (2000).

supervision du personnel ; et *f*) la gestion des communications. Chaque responsabilité devient alors un critère de sélection, critère défini directement par les tâches comprises dans cette responsabilité.

La deuxième approche est indirecte et se fait par l'**inférence des exigences sous-jacentes**. Cette approche consiste à déterminer les connaissances, les habiletés et les autres caractéristiques personnelles que doit posséder une personne pour accomplir chaque activité ou chaque tâche de l'emploi. Pour l'emploi de directeur municipal par exemple, on détermine que la gestion budgétaire exige : *a*) des connaissances en comptabilité ; *b*) des capacités d'analyse ; et *c*) le souci du détail ; que la gestion de la réglementation exige : *a*) des connaissances en droit ; *b*) la capacité de comprendre des textes ; *c*) des capacités d'analyse ; et *d*) du jugement ; et ainsi de suite pour les autres responsabilités. Notons que l'environnement de travail et le contexte particulier de l'emploi doivent aussi être pris en considération au moment de déterminer les exigences. Par exemple, si la réglementation municipale change fréquemment, il serait souhaitable d'ajouter le critère « Adaptation et ouverture face au changement » à la liste des caractéristiques personnelles. Les exigences ainsi dégagées sont ensuite regroupées selon leur similitude pour former les critères de sélection. Dans notre exemple, les critères de sélection pourraient être : *a*) connaissances en comptabilité et en droit ; *b*) compréhension de texte ; *c*) capacité d'analyse ; *d*) jugement ; *e*) souci du détail, etc. Il faut mentionner que, pour un même emploi, les deux approches peuvent être combinées, des aspects de l'emploi étant traités sans inférence et d'autres avec inférence.

L'approche par inférence des exigences sous-jacentes de chaque tâche d'un emploi nécessite temps et effort : en plus d'analyser chacune des tâches, il faut regrouper les nombreuses exigences qui en découlent pour former les critères de sélection. De plus, chaque fois qu'une tâche est modifiée, ce qui est fréquent de nos jours, les critères de sélection devraient être revus. Étant donné ces inconvénients, plusieurs professionnels préfèrent inférer les exigences uniquement pour les grandes responsabilités de l'emploi (ou autre regroupement de tâches). Il semble que cette façon de faire, assurément moins lourde, permettrait de dégager les mêmes critères de sélection que l'analyse de chacune des tâches. Un exemple de cette approche, c'est-à-dire avec inférence pour les

grands regroupements de tâches, est présenté à l'annexe C (vous pouvez également consulter l'exercice 1 présenté sur le cédérom joint à cet ouvrage).

La phase 3 concerne la pondération des critères de sélection. L'établissement de la valeur relative de chaque critère doit s'appuyer sur l'importance des tâches ou responsabilités dont il a été dégagé. Deux éléments devraient y être rattachés : le temps consacré à ces tâches et responsabilités ainsi que leurs répercussions². La pondération des critères sera explicitée à l'Étape 6³.

Listes de critères de sélection existantes. Quelle que soit la démarche empruntée, il importe de ne pas réinventer la roue et de s'inspirer de listes de critères de sélection existantes, quitte à réviser les définitions, à ajouter ou à supprimer des critères en fonction des particularités de l'emploi. Une liste de critères de sélection pour des emplois de gestion est présentée à l'annexe D. Bien qu'elle soit perfectible, elle peut constituer un point de départ qui permettra une économie de temps et d'effort. Il existe de nombreuses autres listes de critères de sélection qui ont été élaborées avec soin en respectant des démarches méthodologiques rigoureuses⁴.

Typologie KSAO. Les critères de sélection appartiennent à différentes catégories. La typologie la plus répandue en Amérique du Nord comprend quatre catégories : les **connaissances** liées à l'emploi (*job knowledge* ou K), les **habiletés** (*skills* ou S), les **aptitudes** (*abilities* ou *aptitudes* ou A) et les **autres caractéristiques** (*others characteristics* ou O). Cette importante typologie, connue sous l'acronyme KSAO, est présentée plus en détail dans le tableau suivant (voir Tableau 2.1). Dans cette typologie

2. Pettersen (2000) ; Secrétariat du Conseil du Trésor (2001).

3. La plupart des démarches proposées dans les ouvrages spécialisés reprennent les mêmes phases avec, parfois, quelques explications supplémentaires (p. ex., les limites pour définir les critères sans inférence et de manière trop spécialisée pour un emploi donné) ou des moyens additionnels pour assurer la validité des critères de sélection établis (p. ex., des méthodologies pour déterminer la valeur relative des critères). Voir Gatewood et Feild (2001) ; Pettersen (2000).

4. Quelques-unes de ces listes sont présentées sommairement dans l'ouvrage de Pettersen (2000, p. 243). Voir également le travail remarquable de Slinvinski et Miles (1997) ; Tett, Guterman, Bleier et Murphy (2000).

TABLEAU 2.1

Catégories des critères de sélection de la typologie KSAO

Type de caractéristique	Définition	Exemples
K Connaissances (<i>job knowledges</i>)	Ensemble d'informations portant sur des faits, des règles ou des procédures et concernant directement l'accomplissement d'une activité, d'une tâche ou d'une fonction. Les connaissances sont à la base des habiletés cognitives.	Connaissance de l'orthographe, de la convention collective, d'un logiciel, des préférences de ses employés, du plan stratégique de l'organisation, etc.
S Habiletés psychomotrices (<i>skills</i>)	Performance (compétence) observable dans la réalisation d'une activité ou d'une tâche apprise de nature physique ou motrice (c'est-à-dire concernant des mouvements du corps et des membres, l'usage de la vision, etc.).	Appliquer les freins, percer des trous dans du métal, taper sur un clavier d'ordinateur, insérer des lettres dans des enveloppes, etc.
Habiletés cognitives (<i>skills</i> ou <i>abilities</i> selon les auteurs)	Performance (compétence) observable dans la réalisation d'une activité, d'une tâche apprise ou d'une fonction de nature cognitive.	Élaborer le budget de son service, utiliser un ordinateur pour préparer des états financiers, interroger un client afin de déterminer ses besoins, développer un système de classement des plaintes, etc.
A Aptitudes cognitives et psychomotrices (<i>abilities</i> ou <i>aptitudes</i> selon les auteurs)	Capacités potentielles qui influent sur l'apprentissage et l'exécution d'une activité, d'une tâche ou d'une fonction. Capacités générales que la personne possède avant l'apprentissage d'une tâche particulière.	Aptitude verbale, capacité d'apprentissage, perception spatiale, coordination visuomotrice, etc. Capacité à comprendre des directives écrites, à faire un exposé oral, à effectuer des calculs de base, à décrire une situation, à rédiger des phrases, etc.
O Autres caractéristiques (<i>other characteristics</i>)	Traits de personnalité, besoins, valeurs, etc.	Introversion, stabilité émotionnelle, besoin d'estime, honnêteté, etc.

Source : Pettersen (2000), p. 242.

comme dans la plupart des listes suggérées dans les ouvrages spécialisés, la formation et l'expérience ne sont pas mentionnées parmi les critères de sélection parce que ces deux éléments sont, en fait, des indicateurs. Cet aspect sera abordé plus loin dans la section *Déterminer les indicateurs ou les réponses attendues*.

Un schéma d'ensemble des composantes du comportement au travail. Les catégories du modèle KSAO peuvent être articulées de manière à rendre compte du rendement d'un individu au travail. La figure 2.1 présente un exemple de schéma utile à cet égard⁵. On remarque d'abord que les KSAO servent à définir trois grandes composantes qui influent sur le comportement au travail : le pouvoir, le vouloir et la personnalité. Le **pouvoir**, ou ce qu'une personne est capable de faire, dépend de ses aptitudes (A) et de ses compétences, ces dernières étant composées des connaissances (K) et des habiletés que la personne a acquises grâce à sa formation et à son expérience (S). Le **vouloir** correspond à ce que la personne veut faire ou à ce qu'il est convenu d'appeler la motivation. Les besoins, les valeurs, les attitudes et les intérêts sont les variables à la base des motifs et des buts qui poussent l'individu à agir ; ces motifs et ces buts constituent à leur tour la source de la motivation. Enfin, les traits de **personnalité** et les autres qualités personnelles teintent les façons d'être ou d'agir de l'individu. Les variables de la motivation et de la personnalité sont classées indistinctement dans la catégorie « O » du modèle KSAO.

DÉFINIR LES CRITÈRES DE SÉLECTION

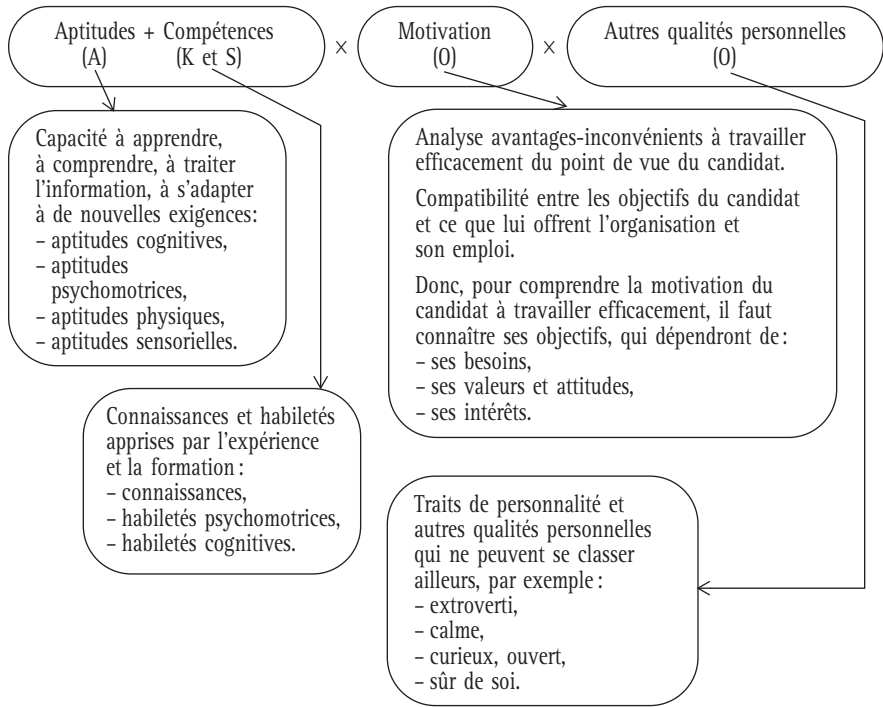
Il n'existe pas de liste idéale qui présente l'ensemble des critères de sélection. Les nombreuses listes disponibles peuvent se révéler aussi valables les unes que les autres, pourvu qu'elles respectent les règles de base.

Règle 1 – La pertinence. Chaque critère de sélection doit toucher un aspect significatif de l'emploi. Pour s'en assurer, il peut être utile a) de dresser un tableau à double entrée établissant la relation entre chaque critère et les aspects de l'emploi correspondants, ou b) de recourir à des experts de l'emploi pour juger de la pertinence de chaque critère retenu⁶.

5. Adapté de Pettersen et Jacob (1992).

6. Dipboye (1992) ; Gatewood et Feild (2001) ; Pettersen (2000).

FIGURE 2.1
Composantes du comportement au travail



Règle 2 – La stabilité. Il est recommandé de restreindre les critères de sélection aux connaissances, aux habiletés et aux autres caractéristiques qu'une personne doit posséder avant d'entrer en fonction, et d'éliminer les éléments qu'une personne peut apprendre au cours d'une brève période de familiarisation avec l'emploi⁷. Autant que possible, les critères devraient viser les caractéristiques stables du candidat, celles qui changeront peu avec le temps⁸.

7. Society for Industrial and Organizational Psychology (2003) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

8. Gatewood et Feild (2001) ; Pettersen (2000).

Règle 3 – La généralité. De la même manière, il n'est pas raisonnable d'exiger une compétence qui ne peut être acquise qu'après avoir été embauché ou que seuls les candidats ayant déjà occupé l'emploi ou ceux ayant reçu une formation propre à cet emploi peuvent posséder. Par exemple, il semblerait *a priori* inadéquat qu'une question d'entrevue porte sur des connaissances précises concernant les rouages administratifs d'un service⁹.

Règle 4 – L'exhaustivité. L'ensemble des critères de sélection doit couvrir tous les aspects importants de l'emploi (ou, s'il y a lieu, un sous-ensemble de ces aspects) qui feront l'objet de l'évaluation. Mentionnons qu'un profil complet peut contenir, selon la complexité de l'emploi et l'étendue des critères, de six à quinze critères de sélection (au maximum vingt). La figure 2.1 rappelle les grandes catégories de critères qui permettent d'évaluer le rendement en emploi. Toutes ces catégories devraient, en principe, être présentes dans un profil d'exigences complet.

Règle 5 – La clarté. Chaque critère de sélection doit avoir une définition claire et univoque, en fonction de laquelle un comportement, ou tout autre indicateur, peut être classé de façon sûre¹⁰.

Exemples

- a) *Leadership* : habileté à orienter et à influencer le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à permettre l'atteinte des objectifs fixés*.
- b) *Leadership* : aptitude à utiliser des méthodes appropriées pour guider des individus (subordonnés, collègues, supérieurs) ou un autre groupe dans l'accomplissement des tâches**.

* À moins d'avis contraire, tous les exemples de description des critères de sélection viennent de diverses organisations et sont reproduits intégralement.

** Adapté de Byham (1987), section *Index des questions préparées*, p. 49.

9. Pettersen, 2000 ; Commission de la Fonction publique du Canada (2004).

10. Byham (1987).

La première définition du leadership, bien que valable en apparence, ne précise pas la nature des moyens que le *leader* peut mettre en œuvre pour arriver à influencer les autres. Ainsi, un gestionnaire qui userait de menaces ou de chantage ferait preuve de leadership selon cette définition, ce qui ne serait sans doute pas le cas avec la deuxième définition, plus explicite, qui mentionne que les méthodes doivent être appropriées. Il n'est pas simple de rédiger des définitions sans ambiguïté, d'où l'importance de recourir à des listes existantes et élaborées avec soin.

Règle 6 – L'indépendance. Comme dans toute typologie, les critères de sélection doivent être mutuellement exclusifs, ou indépendants. Deux critères sont indépendants lorsque l'évaluation obtenue par un candidat pour l'un de ces critères n'est pas liée à l'évaluation obtenue à l'autre critère.

Exemples

- a) *Expression écrite* : habileté à faire connaître sa pensée par écrit de façon claire et exacte.
- b) *Expression orale* : habileté à faire connaître sa pensée oralement de façon claire et exacte.

Dans ces exemples, les deux critères sont indépendants parce qu'il est tout à fait possible qu'un candidat soit compétent à l'oral sans l'être nécessairement à l'écrit, et *vice versa*. Ces deux compétences ne sont pas forcément liées entre elles.

Exemples

- a) *Mobilisation* : capacité à amener ses collaborateurs à se rallier autour d'un projet, à adhérer à la vision, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation et à travailler ensemble pour produire les résultats attendus.
- b) *Encadrement et contrôle* : capacité à amener ses collaborateurs à atteindre les objectifs fixés, à évaluer le rendement obtenu, à mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs établis et à apporter les correctifs appropriés.

Cette fois-ci, il y a un problème de redondance entre ces deux critères. La capacité à amener ses collaborateurs à atteindre les objectifs fixés (critère « Encadrement et contrôle ») empiète nettement sur le critère « Mobilisation ». Cette formulation pose deux problèmes. D'une part, la portion redondante d'un critère se révèle inutile, car elle est déjà incluse dans l'autre critère. D'autre part, elle engendre de la confusion, car un même comportement (ou indicateur) pourra être classé simultanément dans deux critères.

Lorsque deux critères ne sont pas indépendants, deux solutions doivent être envisagées. La **première** consiste à revoir les définitions afin d'éliminer la redondance. Il serait aisé, dans l'exemple ci-haut, de retirer la capacité à amener ses collaborateurs à atteindre les objectifs fixés et de corriger ainsi la situation. Quant à la **deuxième** solution, il s'agit de réunir les deux critères pour n'en faire qu'un. Cette solution n'est pas appropriée à notre exemple. Par contre, si les critères de « Leadership » et de « Mobilisation » avaient été retenus pour un même emploi, ils pourraient être réunis pour devenir « Leadership et mobilisation ».

En pratique, les critères sont rarement totalement indépendants les uns des autres, les humains étant des êtres complexes. Par exemple, le fait de posséder de bonnes habiletés interpersonnelles facilite normalement l'exercice du leadership, la capacité à établir des réseaux de contacts ou à travailler en équipe. Par conséquent, l'indépendance des critères ne doit pas être vue comme une condition absolue, mais plutôt comme un objectif vers lequel il faut tendre dans la mesure du possible.

Règle 7 – L'homogénéité. Chaque critère de sélection doit être homogène, de sorte que les divers éléments de son contenu appartiennent au même concept. Sinon, ces éléments forment des critères différents (réciproque de la règle 6). Deux éléments sont dits homogènes lorsque l'évaluation obtenue par un candidat pour l'un de ces éléments est forcément liée à l'évaluation obtenue pour l'autre élément.

Exemple

- *Planification et organisation*: capacité à définir clairement les échéanciers et les étapes de réalisation et à répartir le travail et les responsabilités de façon équilibrée tout en maintenant un climat de communication adéquat au sein de l'équipe.

Il est évident que ce critère comporte au moins deux éléments distincts : a) planifier (définir les échéanciers et les étapes de réalisation) et organiser (répartir le travail et les responsabilités de façon équilibrée) ; et b) maintenir un climat de communication adéquat. Dans un tel cas, il faut scinder le critère suivant le nombre d'éléments non homogènes qu'il contient ; dans cet exemple, on aura donc Planification et organisation, d'une part, et Gestion du climat d'équipe, d'autre part.

Voici deux autres exemples de critères de sélection ambigus établis par une grande organisation. En plus des problèmes de leur définition, ces critères présentent plus d'une dimension. À vous de déterminer les dimensions distinctes qui se trouvent dans ces critères.

Exemples

- *Communication interpersonnelle*: avoir une éloquence verbale et une souplesse d'ajustement à différentes clientèles ; capacité d'écouter, de comprendre le message (verbal et non verbal), d'échanger avec autrui en profondeur et de s'adapter aux réactions des autres et à la diversité des points de vue.
- *Prise de décision*: aborder un problème dans son ensemble, afin de déterminer les causes et de déterminer les solutions possibles. Prendre des décisions, même dans des situations difficiles.

CHOISIR LES CRITÈRES DE SÉLECTION MESURÉS EN ENTREVUE

Démarche proposée. Les critères de sélection ayant été définis, le moment est venu de choisir ceux qui seront évalués par l'entrevue. Plusieurs outils de sélection peuvent être retenus pour évaluer l'ensemble des critères auprès des candidats : analyse du curriculum vitæ, examen des connaissances, simulation ou prise de références. Chaque outil peut

permettre de mesurer un ou plusieurs critères, alors qu'un même critère peut être évalué par plus d'un outil. Le terme « outil de sélection » est synonyme de moyen d'évaluation, de sélection ou d'instrument de mesure. Avant d'établir les critères qui seront mesurés par l'entrevue, **il importe de prendre en considération :**

1. *L'efficacité relative des outils de sélection.* Tous les outils de sélection n'ont pas la même efficacité pour tous les critères à mesurer. Les tests psychométriques, par exemple, n'ont pas leur pareil pour mesurer les aptitudes mentales, alors que les examens *papier-crayon* peuvent mesurer adéquatement les connaissances¹¹. Il convient à cet égard de consulter le tableau 0.1, *Analyse comparative de diverses méthodes de sélection du personnel*.
2. *Les critères de sélection plus propices à l'entrevue.* L'entrevue peut servir à mesurer plusieurs types de critères, selon les questions posées. Par exemple, vu sa nature **interpersonnelle**, l'entrevue est très utile pour évaluer des critères comme¹² :
 - les habiletés interpersonnelles et sociales ;
 - le travail en équipe ;
 - le leadership ;
 - la motivation par rapport à l'emploi offert (soit la congruence des valeurs, objectifs, intérêts et attitudes du candidat à la culture, au climat, aux objectifs et aux normes de l'organisation) ;
 - la prise de décision.

Quoique cela puisse être plus difficile, l'entrevue peut aussi servir à évaluer des aspects de la **personnalité** tels¹³ :

- l'initiative ;
- le sens des responsabilités et la fiabilité ;
- la persévérance ;
- la souplesse.

11. Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

12. Catano *et al.* (1997) ; Campion *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999) ; Gatewood et Feild (2001) ; Posthuma *et al.* (2002).

13. Catano *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999) ; Gatewood et Feild (2001).

Finalement, l'entrevue offre certainement la capacité d'évaluer les **connaissances**. Cependant, si les questions sont nombreuses et les réponses attendues relativement précises, il vaut mieux s'en remettre à un autre moyen, comme un examen, et conserver l'entrevue pour les critères que les autres outils mesurent plus difficilement. Rappelons que l'entrevue doit servir à compléter et non à dupliquer les autres moyens d'évaluation¹⁴.

3. *L'incapacité de l'entrevue à mesurer simultanément un grand nombre de critères*. Des spécialistes, études à l'appui, s'accordent pour restreindre l'entrevue à un petit nombre de critères, sans toutefois en préciser le nombre exact¹⁵. Chercher à prendre en considération un grand nombre de critères a souvent pour résultat des évaluations superficielles sans grande valeur. À titre indicatif, il apparaît raisonnable de limiter le nombre de critères (trois à sept approximativement), étant donné la durée habituelle d'une entrevue (60 à 90 minutes). On pourra aussi considérer le nombre de questions à poser par critère et leur complexité, sachant que les candidats peuvent prendre jusqu'à cinq à dix minutes pour répondre à une question modérément complexe (par exemple, une question situationnelle ou une question comportementale du même type que celles présentées au chapitre suivant).

DÉTERMINER LES INDICATEURS OU LES RÉPONSES ATTENDUES

Supposons que *leadership* soit retenu comme critère de sélection et qu'il soit défini de la manière suivante :

Leadership : habileté à utiliser des méthodes appropriées pour diriger le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à réaliser les objectifs fixés.

Selon cette définition, comment évaluer en entrevue si un candidat a du *leadership* ? À quoi reconnaître si la personne possède cette qualité ?

Définition de la notion d'indicateur. Il n'est pas suffisant de définir les critères de sélection en respectant les règles appropriées présentées plus haut (voir la section *Transformer l'emploi en critères de sélection*). Il

14. *Campion et al.* (1997).

15. Byham (1987); Gatewood et Feild (2001).

faut aussi les rendre observables. Pour ce faire, il faut déterminer les manifestations observables et les indices palpables qui permettront d'évaluer le plus objectivement possible, au cours de l'entrevue, jusqu'à quel point le candidat remplit ce critère. Ces manifestations ou ces indices sont appelés des indicateurs. Les indicateurs correspondent aux réponses attendues aux questions d'entrevue ou aux renseignements recherchés concernant le candidat. Il importe de choisir des indicateurs objectifs qui réduisent au minimum la subjectivité des intervieweurs lors de l'évaluation (p. ex., l'indicateur « Faire preuve d'initiative » fait appel à la subjectivité). Voici des exemples d'indicateurs pour l'évaluation du leadership¹⁶ :

Exemples

- amène une personne ou un groupe à adhérer à une idée ou à une façon de procéder ;
- influence les orientations des autorités afin d'obtenir les résultats voulus ;
- se fait accepter et prend la direction d'un groupe ;
- motive le personnel de façon efficace pour atteindre les buts recherchés.

Rôles des indicateurs. Il n'est ni réaliste ni nécessaire d'établir tous les indicateurs possibles pour un critère de sélection, pour la simple raison que leur nombre est illimité : un même critère peut se manifester d'innombrables manières. Un échantillon représentatif suffit. En fait, les indicateurs jouent trois rôles :

- a) ils définissent le critère en des termes concrets. Par exemple, l'échantillon d'indicateurs pour le leadership explique ce qu'est le leadership ;
- b) ils guident la préparation des questions qui seront posées lors de l'entrevue ;

16. Tiré et adapté du *Recueil d'indicateurs de comportements recherchés en emploi pour l'évaluation du personnel de la fonction publique québécoise*, produit par l'Office des ressources humaines et reproduit en annexe du Module 3 – *Moyens d'évaluation écrits, pratiques et oraux*.

- c) ils permettent d'évaluer le candidat relativement à ce critère en fournissant des indices observables, voire quantifiables. Si, pour un critère donné, on se trouve dans l'incapacité de déterminer des indicateurs observables lors d'une entrevue, il sera impossible d'évaluer ce critère à l'aide de cet outil. Ainsi, on se rend préalablement compte qu'il est parfois difficile d'évaluer certains critères en entrevue (p. ex., l'honnêteté, la fiabilité, la ponctualité, etc.).

Avant, en même temps ou après la préparation des questions? Les indicateurs peuvent être établis avant, en même temps ou après avoir préparé les questions d'entrevue, tout dépendant de la méthode de travail de chaque intervieweur et du type de questions envisagées. Cependant, il faut absolument que les questions qui seront formulées permettent d'observer les indicateurs choisis et d'obtenir ainsi l'information recherchée auprès des candidats.

Catégories d'indicateurs. Il existe plusieurs catégories d'indicateurs et à chaque catégorie correspond un type de questions à poser en entrevue. Les catégories d'indicateurs sont présentées dans le tableau suivant (voir Tableau 2.2). À la lecture de ce tableau, on se rend compte que les exemples d'indicateurs déjà proposés pour évaluer le leadership appartiennent tous à une seule catégorie, soit les comportements directement observables en situation de travail. Cela est valable à la condition que l'entrevue se compose de questions appropriées à cette catégorie d'indicateurs (cet aspect sera abordé en même temps que la présentation des divers types de questions à l'Étape 3).

Formation et expérience, des catégories d'indicateurs. La formation et l'expérience ne représentent pas en elles-mêmes des compétences recherchées chez le candidat, en ce sens qu'elles ne sont ni des connaissances, ni des habiletés, ni des aptitudes, ni des caractéristiques personnelles. On doit plutôt les considérer comme des indices pour évaluer que le candidat possède, *probablement à un certain niveau*, ces connaissances, ces habiletés, ces aptitudes ou ces caractéristiques personnelles. Elles demeurent néanmoins des indices de premier ordre et peu coûteux. Par conséquent, on peut les utiliser comme critères de sélection, à condition de se rappeler deux choses. **Premièrement**, un diplôme ou des années d'expérience ne constituent pas une garantie de compétence. Pour connaître le niveau exact de connaissances, d'habiletés ou

TABLEAU 2.2
Catégories d'indicateurs

Critère évalué : *leadership*

- a) Comportements et résultats observables en entrevue
Exemples d'indicateurs
- Prend des initiatives au cours de l'entrevue (p. ex., engage la conversation au moment de l'accueil).
 - Présente une vision claire et articulée de ce qu'il veut entreprendre.
 - Gagne l'attention, le respect et la confiance des membres du comité.
- b) Comportements et résultats observables en situation de travail (ou tirés des antécédents du candidat) et exprimés verbalement en entrevue
Exemples d'indicateurs
- Gagne l'attention, le respect et la confiance d'autrui.
 - Amène une personne ou un groupe à adhérer à une idée ou à une façon de procéder.
 - Influence les orientations des autorités afin d'obtenir les résultats voulus.
 - Se fait accepter et prend la direction d'un groupe.
- c) Intentions de comportement exprimées verbalement en entrevue
Exemples d'indicateurs
- Devant une mise en situation, dit qu'il ou qu'elle consulterait ses employés.
 - Dit qu'il ou qu'elle accepterait et rechercherait les responsabilités.
- d) Connaissances techniques et professionnelles
Exemples d'indicateurs
- Mentionne les paramètres en fonction desquels il faut adapter son style de leadership.
 - Propose des manières de motiver des employés.
- e) Intérêts, motivations, aspirations, buts, opinions ou attitudes exprimés verbalement en entrevue
Exemples d'indicateurs
- Dit aimer la supervision.
 - Dit vouloir obtenir plus de responsabilités.
 - Affirme croire à la responsabilisation comme méthode de mobilisation.
- f) Formation et expérience
Exemples d'indicateurs
- Baccalauréat en gestion.
 - Formation pratique en supervision.
 - Lecture de biographies de grands *leaders*.
 - Nombre d'années d'expérience pertinente.
 - Niveau hiérarchique.
 - A déjà dirigé une équipe d'employés.
 - Réalisations particulières, distinctions, prix.

d'aptitudes que possède une personne, il faut s'en remettre à d'autres indices, beaucoup plus fiables, comme ses réponses à des questions visant à mesurer directement ces aspects. Deuxièmement, une personne peut très bien posséder certaines des compétences recherchées, sans avoir pour autant le diplôme approprié ni l'expérience requise.

Règles pour déterminer les indicateurs

Il y a trois règles à suivre pour déterminer les indicateurs.

Règle 1 – Représentativité. L'échantillon d'indicateurs retenus doit représenter l'ensemble des aspects du critère de sélection correspondant.

Règle 2 – Pertinence et absence de biais. Chaque indicateur doit être pertinent ou être clairement lié au critère de sélection correspondant. Les indicateurs biaisés ou qui pourraient relever d'aspects culturels sont à éviter (p. ex., maintenir un contact visuel n'est pas un comportement socialement acceptable dans certaines cultures).

Règle 3 – Observable en entrevue. Chaque indicateur doit pouvoir être observé à l'aide des questions qui seront posées au cours de l'entrevue.

Un exemple de définition d'un critère de sélection, soit les relations interpersonnelles, et de ses indicateurs est présenté dans le tableau suivant.

ÉTABLIR LES RÈGLES DÉCISIONNELLES

Des *règles décisionnelles* doivent être fixées afin d'encadrer le processus d'évaluation et de prise de décision concernant les candidats au terme de l'entrevue (et des autres moyens d'évaluation, s'il y a lieu). Il est essentiel, pour l'objectivité et l'apparence d'objectivité du processus, que ces règles soient fixées dès le début du processus, avant même de connaître les candidats et leurs résultats. Ces règles porteront, entre autres, sur la pondération des critères et des moyens d'évaluation, sur le caractère éliminatoire de certains critères ou de certains moyens d'évaluation, sur l'usage d'un résultat global ou d'un processus décisionnel en séquence, etc. Ces aspects seront traités à l'*Étape 6*.

TABLEAU 2.3**Exemple de définition d'un critère de sélection et de ses indicateurs***Critère évalué : relations interpersonnelles***Définition**

- Entretient un contact agréable et chaleureux avec les autres.
- Agit de façon à ne pas rendre les autres tendus ou mal à l'aise.
- Saisit et cherche à connaître les besoins et les sentiments de son interlocuteur.

Exemples d'indices (indicateurs) que la personne possède ce critère

- N'interrompt pas son interlocuteur inutilement.
- Reformule les propos de son interlocuteur.
- Ne cherche pas démesurément à imposer son point de vue.
- Est souriant.
- Parle des autres en termes positifs ou respectueux.
- Parle des autres de façon nuancée, en considérant leurs points de vue, leurs motivations, leurs limites, etc.
- Prend les moyens pour connaître les besoins et les sentiments des autres.
- À l'occasion de différends, cherche des solutions qui respectent l'amour-propre et la dignité des personnes.
- Expérience de travail avec le public, en relation d'aide, en équipe, etc.
- Formation relative aux relations interpersonnelles.

Adapté de Pettersen (2000), p. 284.

GUIDE D'ENTREVUE

Les critères de sélection ayant été définis à l'étape précédente, il convient à présent d'élaborer en détail **comment** seront recueillis auprès des candidats les éléments d'information recherchés concernant ces divers critères de sélection. Pour ce faire, il faut préparer les questions qui seront posées à l'entrevue et un aide-mémoire (guide) encadrant le déroulement de cette entrevue (voir Tableau 0.3, *Les étapes de l'entrevue de sélection*). Cette étape nécessite plusieurs opérations et la maîtrise de certaines connaissances.

STANDARDISATION DES QUESTIONS ET DE LEUR SÉQUENCE

Quatre niveaux de standardisation ou de structure peuvent être observés en ce qui touche les questions d'une entrevue et leur séquence¹ :

Niveau 1 Structure absente : aucun plan formel, aucune question préparée.

Niveau 2 Structure faible : liste de thèmes à couvrir.

Niveau 3 Structure élevée : liste initiale de questions que l'intervieweur peut adapter à chaque candidat, avec la possibilité de questions d'approfondissement ou de suivi (*prompting* ou *follow-up questions*).

Niveau 4 Structure maximale : exactement les mêmes questions posées à chaque candidat, de la même manière, dans le même ordre et sans possibilité de questions d'approfondissement ou de suivi.

La structure idéale des questions devrait se situer au niveau 3 ou être légèrement inférieure au niveau 4. Voici pourquoi. Comme nous l'avons mentionné précédemment, plus l'entrevue est structurée, plus sa validité augmente. Cependant, il ne semble pas y avoir de gain significatif au-delà du troisième niveau². De plus, malgré un degré de fidélité et d'objectivité plus élevé, la standardisation maximale du processus présente plusieurs inconvénients (revoir la section *Entrevue structurée : caractéristiques et avantages*). Certains peuvent donc tirer avantage à ne pas structurer totalement l'entrevue pour les considérations suivantes³. Premièrement, les intervieweurs ont souvent des questions importantes qui ne s'appliquent qu'à un seul candidat. Deuxièmement, plusieurs intervieweurs pensent qu'il est exagéré de prévoir toutes les questions et de ne pas pouvoir poser des questions d'approfondissement ou de suivi. Troisièmement, certains intervieweurs posent des questions additionnelles sur des points particuliers, même si l'on tente de les interrompre. Une entrevue moins structurée demeure toutefois plus difficile à défendre, donc plus risquée, dans un contexte où il y a possibilité de litiges.

1. Campion *et al.* (1997) ; Huffcutt et Arthur (1994).

2. Huffcutt et Arthur (1994). Voir aussi Campion *et al.* (1997).

3. Eder et Harris (1999).

Si les intervieweurs sont pleinement justifiés de suivre un niveau de structure maximum, ils doivent toutefois garder à l'esprit qu'ils ont l'obligation de venir en aide au candidat, si nécessaire au moyen de sous-questions qui lui permettront de se faire valoir (p. ex., répéter une partie de la question qui semble avoir été omise par le candidat, demander s'il a quelque chose à ajouter, rappeler le nombre d'éléments attendus). En effet, les intervieweurs ont le devoir d'aller chercher toute l'information nécessaire à l'évaluation des candidats, tout en préservant l'objectivité du processus (voir *Étape 4*, section *Respecter certaines règles de conduite*)⁴.

FORMULATION DES QUESTIONS ET DES INTERVENTIONS

Voici quelques règles relatives à la préparation des questions et à la formulation des interventions au cours de l'entrevue⁵. Plusieurs des remarques et des conseils qui suivent s'inspirent de l'expérience des spécialistes étant donné qu'il existe peu ou pas d'études sur ces aspects.

Règle 1 – Questions en rapport avec l'emploi. Les questions et les interventions doivent avoir un lien direct avec l'emploi ou les critères de sélection.

Règle 2 – Questions claires et précises. Les questions et les interventions doivent être claires, précises et complètes, tout en étant le plus succinctes possible. Formulées dans un langage accessible au candidat, elles doivent éviter le vocabulaire que seul un initié pourrait comprendre (p. ex., le jargon de la fonction publique et de ses ministères). La double négation est à proscrire.

Règle 3 – Questions explicites quant à la réponse attendue. Les questions doivent être suffisamment explicites pour que le candidat comprenne l'étendue et l'orientation de la réponse attendue, notamment la longueur,

4. Des décisions rendues par la Commission de la fonction publique du Québec témoignent de ce point de vue (voir *Guide d'application des décisions de la Commission de la Fonction publique*, p. 3-6.20 à 3-6.21 et p. 3-6.24).

5. Voir Pettersen (2000).

la quantité de détails ou de faits à inclure. Éviter de poser des questions vagues auxquelles le candidat pourrait répondre en faisant appel à une multitude d'approches.

Exemple

Évitez : Discutez du concept de la comptabilité du prix de revient.
(Trop vague.)

Préférez : Quelles sont les conditions qui doivent être respectées au moment d'établir un prix de revient? (Plus explicite.)

Règle 4 – Questions nécessitant une réponse exacte et complète. Pour chaque question, il devrait être possible de déterminer ce qui constitue une réponse exacte et complète. Si le rédacteur de la question prend la peine d'énumérer les éléments de la réponse attendus, il pourra déceler les failles de sa question.

Règle 5 – Une question à la fois. Chaque question doit porter sur une idée à la fois. Il vaut mieux poser plusieurs questions courtes et simples, qu'une seule comportant plusieurs volets.

Exemple

Évitez : Quels sont les aspects de la comptabilité du prix de revient que vous maîtrisez le plus et ceux que vous maîtrisez le moins? (Deux questions.)

Préférez : Quels sont les aspects de la comptabilité du prix de revient que vous maîtrisez le plus?

Quels sont les aspects de la comptabilité du prix de revient que vous maîtrisez le moins? (Une question à la fois.)

Règle 6 – Ne pas suggérer la réponse. Les questions ne doivent pas suggérer la réponse ni dicter une réponse évidente ou désirable. Ces questions sont inutiles et mêmes nuisibles parce qu'elles risquent d'indiquer au candidat les réponses qu'on attend de lui.

Exemple

Évitez : Êtes-vous le genre de personne à ne pas avoir peur de mettre ses bottes pour faire l'inspection d'un chantier? (Suggestion de réponse.)

Préférez : Lorsque vous faites l'inspection d'un chantier, comment procédez-vous? (Pas de suggestion de réponse.)

Règle 7 – Questions ouvertes. Dans la mesure du possible, il faut surtout poser des questions **ouvertes** (des questions qui exigent une réponse élaborée) afin, d'une part, de permettre à la personne interviewée de préciser sa pensée et, d'autre part, d'établir un climat de communication lui permettant d'exprimer ses idées. De plus, trop de questions **fermées** (des questions auxquelles on peut répondre par un simple mot comme « oui, non, jamais, quatre ans », etc.) souligne le caractère de concours ou d'épreuve que revêt l'entrevue et peut mettre le candidat sur la défensive.

Exemple

Évitez : Avez-vous réagi lorsque votre employé vous a répondu qu'il ne serait pas prêt avant une semaine? (Question fermée.)

Préférez : Qu'avez-vous fait lorsque votre employé vous a répondu qu'il ne serait pas prêt avant une semaine? (Question ouverte.)

Règle 8 – Questions non menaçantes. Dans la mesure du possible, les questions et les interventions ne doivent pas mettre le candidat mal à l'aise ni sur la défensive, pour au moins deux raisons : a) maintenir une réaction positive de sa part (revoir section *Critères d'efficacité d'une entrevue de sélection*) et b) favoriser un climat de confiance afin de l'inciter à se livrer davantage et d'amoindrir la désirabilité sociale et la falsification des réponses. Des questions plus menaçantes, embêtantes ou plus personnelles peuvent parfois être posées, si on le juge à-propos. Il vaut mieux alors éviter de les poser au début de l'entrevue et attendre le moment opportun.

Exemples

- a) Donnez un exemple d'une situation où vous avez dû transgresser le code d'éthique de votre profession? (Question menaçante.)
- b) Donnez un exemple d'une situation où il était difficile d'agir en suivant à la lettre le code d'éthique de votre profession. Qu'avez-vous fait? (Question moins menaçante.)

Règle 9 – Aucune question discriminatoire. Il faut éliminer toute question portant sur les motifs de discrimination illicite conformément aux chartes des droits de la personne en vigueur au Canada et dans chacune des provinces. Au Québec, par exemple, l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q. C-12) cite les motifs illicites suivants : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Par ailleurs, l'article 20 stipule qu'« une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi, ou justifiée par le caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif d'une institution sans but lucratif ou qui est vouée exclusivement au bien-être d'un groupe ethnique est réputée non discriminatoire ».

La Charte québécoise s'applique à toutes les organisations sises sur le territoire québécois, à l'exception des agences et des ministères fédéraux, des corporations de la Couronne et des entreprises sous juridiction fédérale comme les banques ou les entreprises de chemins de fer et de transport aérien, qui relèvent de la *Charte canadienne des droits de la personne*. L'annexe E présente des exemples de questions qui évitent les motifs illicites de discrimination.

Règle 10 – Niveau de difficulté approprié à l'emploi. Lorsqu'il s'agit de mesurer des connaissances ou des habiletés, faut-il éviter les questions très faciles ou très difficiles que presque tous les candidats réussissent ou échouent? Cette question peut faire intervenir de multiples considérations. Mais, pour l'instant, disons simplement que le niveau de difficulté des questions doit être représentatif de ce qui est exigé dans

l'emploi visé. Il ne faut pas recourir à des questions plus difficiles ni plus faciles que celles liées à l'emploi. Ainsi, même si une question semble relativement facile ou difficile, elle doit être incluse dans l'entrevue lorsque l'aspect qu'elle mesure représente un élément important de l'emploi⁶.

CONTENU DES QUESTIONS

Les questions de l'entrevue constituent autant de moyens de recueillir les éléments d'information recherchés auprès du candidat. Il n'est donc pas étonnant que leur contenu corresponde aux diverses catégories d'indicateurs présentées (voir Tableau 2.2, *Catégories d'indicateurs*). Ainsi, nous verrons que les questions peuvent porter sur :

- des comportements et des résultats observables en situation de travail (ou tirés des antécédents du candidat) ;
- des intentions de comportement ;
- des connaissances techniques et professionnelles ;
- des intérêts, des motivations, des aspirations, des buts, des opinions, des attitudes ;
- des faits tirés des antécédents du candidat comme la formation et l'expérience.

Quant aux indicateurs relevant de la catégorie « Comportements et résultats observables en entrevue », ils sont observés sans qu'aucune question particulière ait été préparée à cet effet : ils émanent directement des réponses et du comportement du candidat durant l'entrevue et leur seule observation permet d'en prendre note (p. ex., présente ses idées de manière structurée, prend des initiatives au cours de l'entrevue, gagne le respect des intervieweurs). Le tableau 3.1 résume la relation entre les divers types de questions et la nature des indicateurs qu'elles mesurent.

6. Voir Petterson (2000).

TABLEAU 3.1
Indicateurs mesurés par les divers types de questions

Types de questions	Indicateurs mesurés				
	Comportements et résultats observables en entrevue	Comportements et résultats observables en situation de travail	Intentions de comportement	Connaissances techniques et professionnelles	Intérêts, motivations, buts, opinions, attitudes
Questions situationnelles du genre « Que faites-vous si...? »	✓	✓	✓	✓	✓
Questions situationnelles du genre « Quelle est la meilleure chose à faire si...? »	✓	✓	✓	✓	✓
Questions comportementales	✓	✓	✓	✓	✓
Questions sur les connaissances	✓	✓	✓	✓	✓
Questions sur la formation et l'expérience	✓	✓	✓	✓	✓
Questions sur la volonté à effectuer les tâches	✓	✓	✓	✓	✓
Questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations	✓	✓	✓	✓	✓
Questions sur les opinions et les attitudes	✓	✓	✓	✓	✓
Questions d'auto-évaluation	✓	✓	✓	✓	✓

PRINCIPAUX TYPES DE QUESTIONS

Il existe une grande variété de questions d'entrevue. Certaines sont plus efficaces que d'autres. Les questions situationnelles et les questions comportementales sont typiques de l'entrevue structurée axée sur l'emploi. Une attention particulière leur est consacrée.

A) Questions situationnelles (« Que faites-vous si... ? » et « Quelle est la meilleure chose à faire si... ? »)

Description. Popularisées par Gary Latham et ses collègues vers 1980, les questions situationnelles sont formulées de manière à soumettre au candidat une situation hypothétique, mais pertinente à l'emploi, afin qu'il puisse décrire son comportement futur ou ses intentions de comportement⁷. Ce sont les questions situationnelles du type « Que faites-vous si... ? ».

Exemples pour un emploi de directeur de service

- a) Vous êtes de retour d'un congé et votre adjoint est fier de vous annoncer qu'il a adopté un nouveau système de classification des dossiers. Vous savez que ce nouveau système ne conviendra pas aux exigences de la haute direction. Que faites-vous ?
- b) Vous avez surpris un collègue de travail en train de voler du matériel de secrétariat. Que faites-vous ?
- c) Deux préposés au guichet qui travaillent ensemble critiquent ouvertement leur employeur et, de surcroît, devant les clients. Vous craignez que cette morosité ne se répande chez les autres employés. Que faites-vous ?

Adaptation du *Journal Les Affaires*, samedi 15 avril 1989.

Connaissances techniques ou professionnelles. Même si les questions situationnelles du type « Que faites-vous si... ? » portent sur des intentions de comportement, elles peuvent aussi révéler les connaissances du candidat. Ainsi, une personne qui donne une bonne réponse révèle

7. Eder et Harris (1999); Taylor et O'Driscoll (1995).

du même coup qu'elle sait comment agir dans la situation hypothétique présentée et qu'elle possède les connaissances exigées pour faire face à cette situation. Par contre, la réciproque n'est pas vraie : si une personne donne une mauvaise réponse, cela ne signifie pas nécessairement qu'elle ne sait pas comment agir. Elle peut avoir les connaissances requises sans pour autant avoir l'intention de les appliquer. Par exemple, une personne peut connaître l'existence d'un règlement qui impose telle règle de conduite, mais répondre qu'elle a l'intention de se comporter autrement pour faire face à la situation.

Si les questions situationnelles doivent non pas recueillir des intentions de comportement, mais plutôt mesurer directement des **connaissances techniques ou professionnelles**, il vaut mieux alors remplacer l'expression « Que faites-vous ? » (ou « Que feriez-vous ? ») par « Quel est la meilleure chose à faire si... ? »⁸.

Justification. Les intentions de comportement permettent de prédire les comportements futurs parce qu'elles révèlent les objectifs qui guideront les actions du candidat dans ce genre de situation. Conformément à la théorie de la motivation de Locke, les intentions de comportement sont des précurseurs de l'action⁹. Il est important de soumettre plusieurs situations afin d'apprécier la *consistance* des intentions de comportement chez le candidat. Quant aux **connaissances**, les études ont démontré qu'elles constituent l'un des meilleurs prédicteurs du rendement en emploi¹⁰.

Situations axées sur l'emploi. Plus les situations reflètent ce qui se passe réellement dans le cadre d'un emploi, plus les réponses des candidats devraient être représentatives de leurs comportements futurs. C'est pourquoi il est fortement recommandé de baser les questions situationnelles sur des situations obtenues par la **méthode des incidents critiques** utilisée lors de l'analyse de l'emploi¹¹.

8. Eder et Harris (1999).

9. Champion *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999).

10. Hunter (1986) ; Hunter et Hunter (1984) ; Schmidt et Hunter (1998).

11. Eder et Harris (1999) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

Questions situationnelles actuelles. Une autre manière de procéder est de soumettre au candidat une situation à laquelle il risque d'être réellement confronté s'il est embauché. Après lui avoir donné suffisamment de détails sur la situation, lui demander : « **Que ferez-vous dans cette situation** » (au lieu de « ferez »).

Exemple pour un emploi de directeur des travaux publics

Plusieurs citoyens téléphonent pour se plaindre des dommages causés à leur terrain au cours des travaux de déneigement effectués par les sous-traitants. Que ferez-vous pour régler la situation ?

Cette façon de faire est proposée par Eder et Harris (1999) qui la jugent plus appropriée aux situations complexes ou aux emplois de niveau élevé. Il se peut également que cette approche diminue la possibilité de falsification de la part du candidat. En effet, il pourra croire que, s'il est embauché, les membres du comité pourront se rappeler ce qu'il aura répondu en entrevue (voir le paragraphe *Désirabilité sociale et falsification*).

Évaluation des réponses. Idéalement, les questions situationnelles sont accompagnées d'un guide de correction permettant d'évaluer, pour chaque question, les réponses obtenues auprès des candidats. Un tel guide de correction devrait reposer sur le consensus d'experts de l'emploi (titulaires d'un emploi semblable, supérieurs immédiats ou tout autre personne qui connaît l'emploi). Il peut être élaboré au cours d'un processus en deux étapes. On demande à des experts de dresser d'abord la liste de toutes les réponses possibles, puis de répartir les points entre ces divers éléments, en s'assurant que la pondération soit proportionnelle à l'importance des éléments dans le contexte particulier de l'emploi. Les incidents critiques recueillis au cours de l'analyse d'emploi pourront inspirer les mises en situation et les éléments de réponse attendus.

Pour évaluer les réponses, **différentes approches** peuvent être utilisées. Nous en décrivons trois. La première fonctionne par **addition des points**. Le pointage est réparti entre les éléments de réponse attendus et le candidat se voit accorder tous les points correspondant aux éléments de réponse qu'il a fournis (voir Tableau 3.2). Dans cet

TABLEAU 3.2

Exemple d'un guide de correction selon la méthode par addition des points

Critère évalué : *concertation*

Emploi : chef d'équipe

Question :

Vous présidez un comité de travail, composé de représentants de diverses unités, qui doit formuler, d'ici deux mois, des recommandations relatives à la mission d'un organisme nouvellement créé. Au cours de la première rencontre du comité, vous vous rendez compte que des positions divergentes sont exprimées. Comment allez-vous composer avec cette situation pour atteindre vos objectifs ?

Réponses attendues (maximum 15 points) :

- Bien comprendre les positions en clarifiant l'idée de chacun (2 points).
- Définir les zones de convergence en ce qui a trait à la mission (3 points).
- Analyser les contraintes (procédures, orientations, délais, etc.) propres à chaque partie (1,5 point).
- Négocier, convaincre (1,5 point).
- Proposer des compromis constructifs (2 points).
- Rappeler les objectifs du mandat et l'échéancier prévu (1,5 point).
- Différencier le rôle de décideur du rôle de celui qui fait les recommandations (1,5 point).
- Faire preuve de transparence, expliquer les choses (2 points).
- Tout autre élément de réponse jugé pertinent.

exemple, le candidat peut cumuler plusieurs des éléments de réponse attendus, jusqu'à concurrence de 15 points. La deuxième est une méthode avec **ancrages comportementaux**. Les experts accordent une valeur (par exemple 1, 3 ou 5 points) à chacune des réponses attendues. Plusieurs réponses peuvent se voir attribuer la même valeur. Les réponses attendues sont ensuite ordonnées pour former une échelle « à ancrages comportementaux » (*behaviorally anchored rating scale*) qui servira de guide de correction, dont on trouve un exemple au tableau 3.3. Dans cet exemple, une seule des réponses attendues peut être attribuée au candidat, de sorte qu'il obtiendra 1, 3 ou 5 points selon la réponse qu'il aura fournie.

De ces deux méthodes, la méthode par addition des points est celle qui semble la plus utilisée. Cependant, pour être plus équitable envers les candidats, on pourrait effectuer une **correction négative** : certaines

TABLEAU 3.3**Exemple d'un guide de correction
selon la méthode à ancrages comportementaux**Critère évalué : *gestion des ressources humaines*

Emploi : infirmière chef ou infirmier chef

Question :

On est juste avant Noël. Deux infirmières de votre équipe vous appellent pour vous informer qu'elles seront absentes à compter de demain soir. Les deux donnent des raisons valables de s'absenter. Votre équipe sera alors insuffisante pour accomplir la tâche. Comment résoudre-vous ce problème?

Réponses attendues :

1 point L'hôpital a un bassin de remplaçantes. On devrait trouver du personnel à temps.

OU

Je n'y peux rien. L'agence privée se chargera de trouver du personnel.

OU

Je réponds aux deux infirmières qu'elles doivent se rendre au travail. Je ne leur laisse pas le choix.

3 points Je discute de la situation avec mon supérieur. Je considère la possibilité de faire déménager quelques patients vers une autre unité ou je fais appel à l'agence.

OU

J'essaie de convaincre les deux infirmières de s'arranger pour qu'une seule s'absente et je pourrais le poste manquant avec l'aide de l'agence.

5 points Je discute de la situation avec mon supérieur. Je vérifie s'il n'y aurait pas du personnel disponible dans une autre unité. Je communique avec l'agence afin de connaître les possibilités de remplacement. En cas d'échec avec l'autre unité ou avec l'agence, je fais appel à des infirmières occasionnelles. Si je ne trouve pas, je considère la possibilité de transporter quelques patients vers une autre unité. Si rien ne fonctionne, je vais moi-même remplacer l'une des deux infirmières.

Adapté de Taylor et O'Driscoll (1995), p. 137-138.

Note : Cette méthode exige que les trois niveaux de réponse soient mutuellement exclusifs.

réponses incorrectes pourraient entraîner la perte de points. Il faut alors que les candidats soient informés à l'avance qu'ils seront pénalisés pour leurs mauvaises réponses.

Contrairement aux deux premières méthodes dans lesquelles les réponses sont évaluées question par question, la troisième consiste à faire l'évaluation lorsque le candidat a répondu à l'ensemble des questions de l'entrevue. Dans ce cas, il n'y a pas de guide de correction pour chaque question. L'évaluation se fait par **critères de sélection**, en se basant sur la définition des critères de sélection mesurés et de leurs indicateurs, déterminés à l'*Étape 2* (voir Tableau 2.3). La méthode d'évaluation par critères est décrite à l'*Étape 5* et un exemple de grille d'évaluation est présenté au tableau 5.2. Remarquons que la méthode basée sur les ancrages comportementaux peut aussi s'appliquer à une évaluation par critères, à condition de recourir à des ancrages plus génériques se rapportant à plus d'une question.

Si cette troisième méthode est appliquée, les indicateurs peuvent être déterminés avant que les questions soient élaborées. Si par contre on emploie les méthodes par addition de points ou par ancrage comportementaux, il semble plus approprié d'établir les indicateurs (éléments de réponse attendus) après avoir préparé les questions.

AVANTAGES (+) ET INCONVÉNIENTS (–) LIÉS AUX QUATRE PRINCIPAUX CRITÈRES

Voyons comment se qualifient les questions situationnelles par rapport aux quatre critères d'efficacité décrits antérieurement.

1. *Validité* (+). La validité observée pour les questions situationnelles est l'une des plus élevées parmi les questions d'entrevue¹². De plus, ces questions sont particulièrement résistantes aux biais des intervieweurs (p. ex., la race, le sexe, l'âge)¹³.
2. *Fidélité* (+). La fidélité (accord entre les évaluateurs) des questions situationnelles est très élevée¹⁴.
3. *Respect des lois, des énoncés de politique et facilité d'en faire la preuve en cas de litige* (+). Les questions situationnelles sont conformes aux exigences juridiques a) parce qu'elles se fondent

12. Voir Eder et Harris (1999) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

13. Voir Eder et Harris (1999).

14. Voir Eder et Harris (1999) ; Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

sur une analyse de l'emploi et plus particulièrement sur des incidents critiques et b) parce qu'elles découlent des aspects à évaluer reconnus par des experts de l'emploi¹⁵.

4. *Réaction des candidats* (+) (-). La plupart des candidats réagissent positivement et sont peu enclins à se plaindre de l'évaluation ou à la contester. Cependant, si l'entrevue ne comprend que des questions situationnelles, certains candidats risquent d'être déçus, parce qu'ils auront l'impression de ne pas avoir eu la possibilité de se faire pleinement valoir, notamment en ce qui a trait à leur motivation¹⁶.

AUTRES AVANTAGES (+) ET INCONVÉNIENTS (-)

1. *Élaboration* (-). L'élaboration de questions situationnelles est longue et coûteuse étant donné la nécessité de faire appel à plusieurs experts pour effectuer l'analyse de l'emploi par incidents critiques et pour rédiger le guide de correction. De plus, l'ensemble de la démarche doit être supervisé par des spécialistes en personnel. Par conséquent, l'élaboration de questions situationnelles sera rentable dans la mesure où ces questions seront posées à plusieurs candidats¹⁷.
2. *Facilité d'application* (+). Une fois élaborées, les questions situationnelles sont faciles à utiliser en entrevue et lors de l'évaluation des réponses, ce qui constitue un avantage indéniable pour les intervieweurs moins expérimentés¹⁸.
3. *Emplois ciblés* (+) (-). Les questions peuvent concerner une grande variété d'emplois. En revanche, elles conviennent moins aux nouveaux emplois ou aux emplois qui ne touchent que quelques employés, car il sera difficile de recueillir plusieurs incidents critiques ou d'élaborer les réponses attendues avec l'aide d'experts de ces emplois¹⁹.

15. Voir Eder et Harris (1999).

16. Voir Eder et Harris (1999).

17. Taylor et O'Driscoll (1995).

18. Taylor et O'Driscoll (1995).

19. Eder et Harris (1999); Taylor et O'Driscoll (1995).

4. *Candidats ciblés (+)*. Les questions situationnelles conviennent à tous les types de candidats. Elles sont particulièrement appropriées aux postes d'entrée lorsque les candidats ne possèdent pas beaucoup d'expérience. Comme ces questions portent sur des intentions de comportement ou sur des connaissances, un candidat, même sans expérience pertinente, peut y répondre correctement. Par contre, comparativement aux questions comportementales, les questions situationnelles semblent offrir une validité prédictive moindre lorsqu'elles sont utilisées pour des postes de niveau hiérarchique élevé²⁰. En pareilles circonstances, surtout lorsque les candidats ont une longue expérience, les questions situationnelles devront être suffisamment complexes pour permettre de départager les candidats les plus compétents.
5. *Désirabilité sociale et falsification (-)*. Les questions situationnelles de type « Que faites-vous si... ? », formulées pour obtenir des intentions de comportement, présentent une lacune importante. Ce que le candidat affirme qu'il ferait s'il se trouvait dans une situation hypothétique qui fait appel à ses valeurs ou à un jugement moral, ne correspond pas forcément à ce qu'il ferait dans le contexte du travail²¹. En effet, une personne qui postule pour un emploi veut fort probablement obtenir ce poste. Par conséquent, elle peut être sujette à la **désirabilité sociale** et avoir tendance à donner des réponses plus acceptables pour la société en général et pour l'organisation en particulier. Certaines personnes iront même jusqu'à **falsifier** leurs réponses. Ainsi, pour un problème qui exigerait une décision ferme mais délicate (p. ex., intervenir auprès d'un employé qui a commis un vol), le candidat répondra probablement qu'il assumera ses responsabilités comme son poste l'exige. Mais qu'en sera-t-il dans une situation réelle de travail, où l'employé serait un ami intime, un collaborateur ou une personne dont il est le débiteur? Toutefois, si le candidat donne une bonne réponse, l'évaluateur peut en déduire qu'il possède les **connaissances** pertinentes, et ce peu importe qu'il tente de masquer ses véritables intentions ou qu'il agisse différemment ultérieurement. Autrement dit, il sait au moins ce qu'il faut faire.

20. Huffcutt, Weekley, Wiesner, Degroot et Jones (2001); Pulakos *et al.* (1996).

21. Campion *et al.* (1997); Eder et Harris (1999); Pettersen (2000).

6. *Réaction des intervieweurs* (-). Certains intervieweurs risquent d'avoir une réaction négative face à une entrevue qui ne serait composée que de questions situationnelles. L'entrevue peut être perçue comme trop contraignante²². Rappelons qu'il est tout de même possible de poser des sous-questions. C'est d'ailleurs l'avantage principal de procéder par entrevue plutôt que par examen écrit.

B) Questions comportementales (« Donnez un exemple de... »)

Description. Les questions comportementales sont d'abord apparues dans les années 1960, mais elles ont été véritablement mises au point une vingtaine d'années plus tard par Tom Janz (1982), sous l'expression *behavioral description interviewing*²³. La méthode d'entrevue qui en découle s'est vue attribuer diverses appellations : sélection ciblée (*targeted* ou *focus selection*), entrevue axée sur le comportement ou entrevue comportementale (*behavioral interviewing*)²⁴. Visant les **comportements passés et observables en situation de travail**, les questions comportementales nécessitent que le candidat décrive ce qu'il a fait dans une situation passée plus ou moins semblable à une situation susceptible de survenir dans l'emploi en cause²⁵.

Exemples

- a) Pouvez-vous donner un exemple précis où vous avez dépassé les limites de vos fonctions normales pour venir en aide à un client ?
- b) Parlez-nous de la dernière fois que vous avez dû réprimander un subordonné.
- c) Donnez-nous un cas où vous n'avez pas pu respecter un échéancier prioritaire.
- d) Comment agissez-vous face à un client en colère ? Donnez-nous un exemple.

22. Voir Eder et Harris (1999).

23. Taylor et O'Driscoll (1995).

24. Revenu Canada (1992).

25. Eder et Harris (1999).

Connaissances techniques ou professionnelles. Il est tout à fait possible d'utiliser les questions comportementales pour mesurer des connaissances techniques ou professionnelles. Il suffit de demander au candidat de donner des exemples de comportement qui permettent de vérifier ces connaissances²⁶.

Exemples

- a) Pouvez-vous donner trois exemples de situation qui démontrent votre maîtrise de la loi de l'impôt ?
- b) Parlez-nous des fois où vos connaissances du logiciel *Windows* ont été insuffisantes ?

Justification. Les **connaissances**, nous l'avons vu antérieurement, constituent l'un des meilleurs prédicteurs du rendement en emploi. Quant aux **comportements passés**, ils servent à prédire les comportements futurs parce qu'ils révèlent les choix que la personne a faits et décrivent ainsi ses *patterns* habituels de comportement²⁷. Par exemple, lorsqu'un candidat décrit une situation précise où, à titre d'agent au service à la clientèle, il a su agir efficacement face à un client en colère, il est permis de déduire qu'il se comporterait de la même manière avec un autre client insatisfait s'il occupait un poste similaire. En réalité, il s'agit en quelque sorte d'une vérification des références, où la source de renseignements s'avère être le candidat lui-même²⁸.

Pour évaluer la **consistance** des comportements d'une personne, il paraît important de demander plus d'un exemple de comportement ou de situation par critère de sélection. En théorie, trois exemples de comportement par critère serait un minimum²⁹. Mais en pratique, on devra souvent se limiter à deux, afin de réduire la durée de l'entrevue ou de ne pas diminuer le nombre de critères mesurés (voir plus loin, *Durée de l'entrevue et nombre de questions*).

26. Taylor et O'Driscoll (1995).

27. Champion *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

28. Revenu Canada (1992).

29. Eder et Harris (1999).

Questions axées sur l'emploi. La situation décrite par le candidat doit être pertinente à l'emploi en cause, sans pour autant être nécessairement identique à cet emploi³⁰. Cette affirmation mérite quelques éclaircissements. Supposons qu'un homme sans expérience de travail pose sa candidature à un poste de commis pour lequel la compétence « Organisation » a été établie comme l'un des critères de sélection. Au cours de l'entrevue, il cite en exemple une situation de la vie courante où il était débordé (p. ex., rénovation de la maison, accompagnement des enfants dans leurs activités) et démontre tous les comportements attendus d'une personne organisée. Peut-on dire que son exemple n'est pas pertinent parce qu'il n'est pas lié à l'emploi? Il faut tenir compte du niveau de complexité de la situation donnée en exemple; si le niveau de complexité se révèle représentatif des situations-types de l'emploi de commis, l'exemple mentionné par le candidat peut être considéré comme approprié. Par contre, la même situation ne serait probablement pas jugée acceptable pour un emploi de cadre supérieur.

Les trois composantes d'un exemple de comportement. Les questions comportementales permettront d'obtenir la description d'un comportement passé. Cependant, pour que l'intervieweur puisse véritablement comprendre le comportement passé d'une personne, celle-ci doit présenter les trois aspects suivants :

- a) la **situation** ayant entraîné les actions du candidat et au cours de laquelle ces actions ont eu lieu ;
- b) les **actions** précises du candidat ;
- c) les **résultats** ou les conséquences découlant de ces actions.

Pour être complète, chaque description d'un comportement passé doit inclure ces trois composantes³¹. Par conséquent, afin d'obtenir une description complète d'un exemple de comportement, l'intervieweur doit habituellement adopter une **démarche en deux étapes** : formulation d'une question principale suivie, au besoin, de questions d'approfondissement³².

30. Byham (1987) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

31. Byham (1987).

32. Byham (1987).

Questions principales. Les exemples donnés précédemment correspondent à des questions principales qui commencent habituellement par des formulations semblables aux suivantes³³ :

- Racontez une expérience où...
- Quelle a été votre expérience concernant...
- Décrivez une situation où...
- Donnez un exemple de...
- Quand vous êtes-vous senti le plus satisfait de votre capacité de...

Si le but est de recueillir des faits et des comportements, comme c'est le cas pour les questions comportementales, il faut éviter de poser des questions comme « Que feriez-vous si c'était à refaire? Que feriez-vous si vous étiez dans cette situation? »³⁴. Par contre, si l'on désire s'enquérir des acquis du candidat à la suite d'une expérience, il peut être approprié de poser ce genre de questions, à la condition de ne pas oublier que l'on obtient alors des intentions de comportement et des opinions.

Questions d'approfondissement pour un comportement dont la description est incomplète. Après avoir posé la question principale, l'intervieweur doit vérifier si la réponse fournie par le candidat comprend les trois composantes nécessaires (situation, actions, résultats) pour constituer un exemple complet de comportement. Comme la grande majorité des réponses ne comportent qu'une ou deux de ces composantes, l'intervieweur doit alors passer aux questions d'approfondissement qui vont permettre de compléter l'exemple de comportement. Voici des exemples de ce type de questions³⁵.

Pour la composante *situation*, les questions d'approfondissement peuvent être :

- Pouvez-vous décrire la situation?
- Quelles étaient les circonstances (ou le contexte) de cet événement?
- Quelle était la cause de...?

33. Adaptation de Revenu Canada (1992).

34. Taylor et O'Driscoll (1995).

35. Tiré en partie de Byham (1987), chapitre 8, p. 3 et 4, et de Revenu Canada (1992), p. A-1 à A-13.

- Pourquoi avez-vous... ?
- Quels sont les autres facteurs qui vous ont poussé à... ?
- Quand cela est-il arrivé ?
- Qui était concerné ?
- Combien de temps vous a-t-il fallu pour agir ?

Pour la composante *actions*, les questions d'approfondissement peuvent être :

- Qu'avez-vous fait exactement ?
- Pouvez-vous décrire précisément les mesures que vous avez prises ?
- Quelle a été votre réaction ?
- Qu'avez-vous fait d'autre ?
- Quel a été votre rôle dans cette situation ?
- Quelle a été votre contribution dans cette situation ?
- Quelle est la contribution des autres dans cette situation ?

Pour la composante *résultats*, les questions d'approfondissement peuvent être :

- Quel a été le résultat de... ?
- Qu'est-ce que cela a donné ?
- Comment cela a-t-il affecté... ?
- Quelles ont été les réactions de... ?

Il est important de faire préciser la contribution réelle du candidat par rapport à celle des autres personnes concernées. Certains candidats ont tendance à s'approprier des actions dont ils ne sont pas les auteurs.

Questions d'approfondissement et standardisation. Les questions d'approfondissement permettent aux intervieweurs de recueillir l'ensemble des informations relatives à un exemple de comportement. En revanche, ces questions peuvent affecter le niveau de standardisation (structure) des entrevues et nuire à l'équité du traitement des candidats. Par exemple, un comité de sélection rencontre un candidat plutôt volubile qui fournit des réponses complètes et détaillées. Dans ce cas, les membres estiment qu'ils possèdent toutes les informations nécessaires et, conséquemment, ne posent pas de questions d'approfondissement. Le comité rencontre ensuite un candidat plus réservé qui donne des réponses

succinctes. Le comité doit alors poser plusieurs questions d'approfondissement. Même si les deux entrevues sont différentes, ce manque de standardisation a peu de conséquences sur l'équité dans la mesure où les deux candidats ont eu l'occasion de fournir des réponses complètes, c'est-à-dire qui précisent la situation, les actions et les résultats.

TABLEAU 3.4

Exemple 1 : deux questions comportementales et leurs questions d'approfondissement

Critère évalué : *leadership*

Question principale :

Donnez un exemple où vous avez dû agir avec fermeté auprès de l'un de vos employés, un exemple récent qui a eu lieu au cours des derniers mois.

Questions d'approfondissement :

- Quand cela est-il arrivé ?
- Quelle était la situation ?
- Qu'avez-vous fait exactement ?
- Comment les autres ont-ils réagi ?

Question principale :

Il arrive parfois que nous ayons besoin de la coopération de personnes qui ne relèvent pas de notre autorité. Pouvez-vous relater un exemple où vous deviez obtenir la coopération d'un groupe en dehors de votre unité ?

Questions d'approfondissement :

- Quand cela est-il arrivé ?
- Quel était le contexte ?
- Qu'avez-vous fait exactement pour les influencer ?
- Comment les membres de ce groupe ont-ils réagi ?
- Quel a été le résultat ?

Si toutefois le candidat volubile donne une réponse détaillée, mais incomplète quant aux actions qu'il a posées, le comité, impressionné par la grande quantité d'informations fournies, pourrait ne pas juger nécessaire de poser des questions d'approfondissement qui auraient permis à ce candidat de compléter sa réponse. Dans ce cas, on pourrait alléguer qu'il y a un manque d'équité.

TABLEAU 3.5

Exemple 2 : deux questions comportementales suivies des mots « Situation – Actions – Résultats » pour guider l'approfondissement

Critère évalué : *leadership*

Donnez un exemple où vous avez dû agir avec fermeté auprès de l'un de vos employés, un exemple récent qui a eu lieu au cours des derniers mois.

- Situation :

- Actions :

- Résultats :

Il arrive parfois que nous ayons besoin de la coopération de personnes qui ne relèvent pas de notre autorité. Pouvez-vous relater un exemple où vous deviez obtenir la coopération d'un groupe en dehors de votre unité ?

- Situation :

- Actions :

- Résultats :

Afin d'éviter cette situation, l'intervieweur ou l'un des membres du comité de sélection pourrait prendre des notes au cours de l'entrevue à l'aide d'un formulaire semblable à ceux présentés aux tableaux 3.4 et 3.5. Il sera alors aisé de vérifier si les trois composantes d'un exemple de comportement (situation, actions et résultats) ont été décrites. Bien sûr, maintenir un niveau de concentration élevé au cours de l'entrevue permettrait également de s'assurer que les réponses couvrent les trois composantes d'un exemple de comportement. Cette tâche pourrait être répartie entre les membres du comité (p. ex., la personne qui pose la question est responsable de s'assurer que tous les éléments ont été

traités). Dans le cas d'une entrevue très structurée, on pourrait également remettre aux candidats la liste écrite des questions comportementales, y compris les questions d'approfondissement, en leur précisant qu'ils ont la responsabilité de fournir l'ensemble des informations requises. Après chaque question, on pourrait aussi les inviter à vérifier si leur réponse est complète.

Questions d'approfondissement sur un faux comportement. Il arrive que la réponse du candidat ne décrive pas des faits ni des comportements, mais qu'elle exprime plutôt une opinion, un sentiment, un intérêt ou une intention de comportement. De plus, la réponse ne précise pas toujours ce qu'a fait la personne ou ce qui est arrivé. L'intervieweur doit alors inciter le candidat à fournir un véritable exemple de comportement à l'aide des questions d'approfondissement appropriées.

Exemples de questions d'approfondissement pour une réponse portant sur une opinion

Réponse : Je crois qu'il est important d'agir rapidement dans ce genre de situation.

Questions : Qu'avez-vous fait exactement ?

Combien de temps vous a-t-il fallu pour agir ?

Exemples de questions d'approfondissement pour une réponse vague

Réponse : J'ai l'habitude de réagir très rapidement lorsque survient un problème.

Questions : Pouvez-vous parler de la dernière fois où cela est arrivé ?

Donnez un exemple précis où cela est arrivé.

Un exercice pratique pour s'exercer à reconnaître et à obtenir une description de comportement véritable et complète est présenté à l'annexe H (vous pouvez également consulter l'exercice 3a présenté sur le cédérom joint à cet ouvrage).

Comportements positifs, négatifs et neutres. Les questions principales peuvent porter sur des exemples de comportements positifs, négatifs ou neutres. Pour favoriser un meilleur climat lors de l'entrevue, il semble cependant préférable de ne pas débiter par des exemples négatifs.

Exemples

- a) Parlez-nous de la dernière fois où vous avez réussi à influencer une décision importante dans votre unité. (Positif.)
- b) Donnez-nous un exemple où vous n'avez pas pu respecter un échéancier prioritaire. (Négatif.)
- c) Comment agissez-vous à l'endroit d'un client en colère? Donnez-nous un exemple. (Neutre.)

Dans les faits, de nombreux candidats esquivent les questions où ils doivent donner des exemples négatifs, prétextant qu'ils n'ont pas connu de tels échecs, mais d'autres candidats, plus ouverts ou plus honnêtes peut-être, répondent à ces questions. Or, au moment de l'évaluation, les membres du comité peuvent accorder trop d'importance aux exemples négatifs, ce qui pénalisera les candidats honnêtes par rapport à ceux qui ont préféré ne pas répondre. C'est sans doute ce qui explique que certains intervieweurs préfèrent ne pas demander d'exemples négatifs.

Recueils de questions préparées. Il existe des recueils de questions comportementales déjà formulées pour divers critères de sélection³⁶. Leur utilisation facilite grandement la préparation d'une entrevue, surtout lorsqu'on est peu expérimenté avec ce type de questions.

36. Voir par exemple: Byham (1987), section *Questions préparées*; Revenu Canada (1992), Annexe A; Taylor et O'Driscoll (1995), Annexe F.

Deux exemples de questions comportementales relatives au critère « Leadership » sont fournis aux tableaux 3.4 et 3.5. Dans le premier exemple, chaque question principale est accompagnée des questions d'approfondissement. Toutefois, lors de la préparation de l'entrevue, il n'est pas absolument essentiel de prévoir ainsi les questions d'approfondissement. Les intervieweurs expérimentés peuvent se munir d'un guide d'entrevue (voir plus loin la section *Rédaction du guide d'entrevue*) ne comportant que les questions principales suivies chacune des mots « Situation – Actions – Résultats ».

Évaluation des réponses. Même s'il est possible de rédiger un guide de correction précisant les éléments de réponse attendus pour chacune des questions comportementales, cette méthode est rarement utilisée. La plupart du temps, lors de l'entrevue, les questions sont simplement regroupées par critères de sélection. Après l'entrevue, les candidats sont évalués par critères, en fonction des exemples de comportement qu'ils ont fournis : quantité, caractère récent des comportements, pertinence par rapport à l'emploi, efficacité du comportement, etc.)³⁷. Bien entendu, l'évaluation se fait à l'aide des indicateurs préalablement établis pour chaque critère (voir *Étape 2*, section *Déterminer les indicateurs ou les réponses attendues*). En principe, une question comportementale ne concerne qu'un seul critère de sélection. Cependant, une question peut amener les candidats à fournir une description dont les comportements appartiennent à plus d'un critère. Il faudra alors classer correctement ces comportements lors de l'évaluation (voir *Étape 5*, section *Évaluation par critères*). Dans les situations qui requièrent un processus très structuré, chaque question comportementale ne devrait concerner qu'un seul critère et pourrait comporter un guide de correction contenant des éléments de réponse attendus, semblable à celui proposé pour les questions situationnelles.

37. Byham (1987); Taylor et O'Driscoll (1995).

AVANTAGES (+) ET INCONVÉNIENTS (–) LIÉS AUX QUATRE PRINCIPAUX CRITÈRES

1. *Validité* (+). Bien qu'il soit généralement admis que la validité des questions comportementales est particulièrement élevée, certaines études accordent une validité supérieure aux questions situationnelles³⁸. Pour l'instant, il est difficile de se prononcer. Toutefois, les questions comportementales sont moins corrélées aux aptitudes mentales que les questions situationnelles, ce qui devrait favoriser leur contribution marginale lorsqu'elles sont utilisées en combinaison avec un test d'aptitudes mentales³⁹.
2. *Fidélité* (+). La fidélité (accord entre les évaluateurs) des questions comportementales semble très élevée⁴⁰, mais elle peut être légèrement inférieure à celle des questions situationnelles⁴¹, quoique les études ne permettent pas de trancher avec certitude⁴². L'usage d'un guide de correction standardisé devrait augmenter le degré de fidélité.
3. *Respect des lois, des énoncés de politique et facilité d'en faire la preuve en cas de litige* (+) (–). Utilisées dans la fonction publique fédérale, les questions comportementales ont fait l'objet de plusieurs appels de la part des candidats, et la majorité ont été rejetés⁴³. L'analyse des décisions rendues indique que les questions comportementales peuvent être défendues lorsque :
 - a) les questions sont bien construites, avec des questions d'approfondissement ;
 - b) les éléments d'information recueillis peuvent être vérifiés par d'autres moyens (p. ex., en consultant les références) ;
 - c) les intervieweurs ont reçu une formation dans cette technique.

38. Voir Campion *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999) ; Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

39. Voir Gatewood et Feild (2001) ; Eder et Harris (1999).

40. Voir Gatewood et Feild (2001).

41. Voir Eder et Harris (1999).

42. Campion *et al.* (1997).

43. Sur sept appels rapportés par Revenu Canada (1992), les questions comportementales ont été jugées inadéquates dans seulement deux cas.

4. *Réaction des candidats* (+). Les candidats considèrent généralement que cette démarche est juste et y voient la possibilité de démontrer leurs compétences⁴⁴.

AUTRES AVANTAGES (+) ET INCONVÉNIENTS (–)

1. *Développement* (+) (–). Élaborer des questions comportementales est simple et rapide, si l'on ne les accompagne pas d'un guide de correction par question⁴⁵. Il n'est pas nécessaire d'obtenir la participation de spécialistes en personnel pour superviser l'ensemble de la démarche. Par contre le développement d'un guide de correction par question est long et coûteux, tout comme il l'est pour les questions situationnelles.
2. *Facilité d'application* (–). Une fois élaborées, les questions comportementales exigent de l'intervieweur une certaine habileté puisqu'il doit assurer le suivi par des questions d'approfondissement⁴⁶. De plus, les réponses sont généralement plus difficiles à évaluer.
3. *Emplois ciblés* (+). Les questions comportementales peuvent s'appliquer à presque tous les types d'emplois.
4. *Candidats ciblés* (+) (–). Les questions comportementales conviennent surtout aux candidats qui ont une expérience pertinente et qui seront, par conséquent, en mesure de fournir des exemples de comportements en rapport avec l'emploi⁴⁷. En ce sens, un candidat sans expérience risque d'être défavorisé. Cependant, pour les personnes qui ont moins d'expérience, les questions peuvent être élargies à d'autres expériences, jusqu'à inclure des comportements en dehors de la sphère de travail. Il faut également se garder d'accorder la priorité à la quantité d'exemples de comportement, au détriment de la qualité⁴⁸.

44. Revenu Canada (1992).

45. Taylor et O'Driscoll (1995).

46. Taylor et O'Driscoll (1995).

47. Eder et Harris (1999).

48. Gatewood et Feild (2001).

5. *Désirabilité sociale et falsification* (+). On ignore jusqu'à quel point le candidat peut fausser ses réponses afin de se faire voir sous son meilleur jour, mais on croit que l'utilisation des comportements passés réduit les possibilités d'être trompé. En effet, il est difficile pour la personne interrogée d'inventer au fur et à mesure, surtout si l'intervieweur demande des détails sur les circonstances et les gestes posés⁴⁹.
6. *Réaction des intervieweurs* (+) (-). Face aux questions comportementales, la réaction des intervieweurs est habituellement positive. Comme pour les questions situationnelles cependant, certains risquent de se sentir limités par une entrevue qui ne serait composée que de questions comportementales. Le recours à d'autres types de questions doit alors être envisagé.

Quelles questions choisir : situationnelles ou comportementales ? Vaut-il mieux demander au candidat « ce qu'il ferait » (question situationnelle) ou « ce qu'il a fait » (question comportementale) ? Il n'est pas facile de répondre simplement à cette question. Pour y parvenir, il faut revoir, pour chaque situation et son contexte, les avantages et les inconvénients des deux types de questions relativement aux critères présentés plus haut. Cela dit, il est permis de recourir aux deux types de questions. Cependant, combiner ainsi les deux types de questions pourrait entraîner d'autres complications au moment de l'évaluation. En effet, on utilise habituellement un système d'évaluation par questions, pour les questions situationnelles, et un système par critères, pour les questions comportementales (voir *Étape 5*). Toutefois, si l'évaluation des questions comportementales se fait par questions (chaque question comportementale ne portant que sur un seul critère de sélection), il est aisé de recourir à des questions situationnelles et à des questions comportementales au cours d'une même entrevue.

Un guide pratique sur la façon de préparer des questions situationnelles et comportementales est proposé à l'annexe F, et un exercice sur leur formulation est présenté à l'annexe G (vous pouvez également consulter l'exercice 2 présenté sur le cédérom joint à cet ouvrage).

49. Byham (1987) ; Eder et Harris (1999).

C) Questions sur les connaissances

Description. Les questions sur les connaissances portent sur les **connaissances techniques ou professionnelles** exigées par l'emploi. Il existe deux sortes de questions sur les connaissances : *a)* celles qui demandent au candidat de **décrire** ses connaissances et *b)* celles qui lui demandent de les **démontrer**⁵⁰. Les questions appartenant à la deuxième catégorie sont semblables à des questions d'examen écrit. Elles représentent certainement une manière plus fiable de vérifier les connaissances.

Exemples de questions requérant une description

- a) Pouvez-vous nous dire ce que vous connaissez de la loi de l'impôt ?
- b) Dites-nous quels logiciels vous maîtrisez pleinement.
- c) Quel type de voiture pouvez-vous conduire ?

Exemples de questions requérant une démonstration

- a) Quelles sections de la loi sur l'impôt s'appliquent aux successions ?
- b) Avec Excel, comment fait-on pour produire un histogramme ?
- c) Qu'est-ce que la méthode des incidents critiques et comment l'applique-t-on dans un contexte de sélection ?
- d) En entrevue de sélection, qu'est-ce qui distingue les questions situationnelles des questions comportementales ?

Justification. Les études ont démontré que non seulement les connaissances permettent de prédire le rendement en emploi, mais elles en constituent l'un des meilleurs prédicteurs⁵¹.

50. *Campion et al.* (1997).

51. *Hunter* (1986) ; *Hunter et Hunter* (1984) ; *Schmidt et Hunter* (1998).

Questions situationnelles et comportementales. Comme nous l'avons dit plus haut, les questions situationnelles et comportementales se prêtent très bien à l'évaluation des connaissances (voir les sections *Questions situationnelles* et *Questions comportementales*). Elles requièrent alors une démonstration.

Guide de correction. Idéalement, afin d'obtenir une évaluation objective et précise des connaissances, il faut prévoir un guide de correction structuré qui contient les éléments de réponse attendus. Un tel guide devrait être élaboré comme ceux des questions situationnelles ou comportementales (voir les sections *Questions situationnelles* et *Questions comportementales*).

D) Questions sur la formation et l'expérience

Description. Les questions sur la *formation et l'expérience* (ou *background questions*) portent sur les antécédents du candidat et fournissent des éléments d'information relativement à ses études, à ses expériences de travail ou à d'autres expériences pertinentes, au perfectionnement formalisé, etc. (voir Tableau 2.2, *Catégories d'indicateurs*)⁵².

Exemples

- a) Quels diplômes et autres qualifications avez-vous obtenus pour travailler dans le domaine de la sélection de personnel ?
- b) Quelle formation avez-vous suivie en matière d'entrevue de sélection ?
- c) Quelle est votre expérience pratique en matière de sélection de personnel ?
- d) Jusqu'à aujourd'hui, quelles ont été vos principales tâches concernant la sélection de personnel ?
- e) Qui prenait les décisions d'embauche et comment se prenaient ces décisions ?
- f) Quels sont vos principaux livres de référence en sélection de personnel ?

52. Campion *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999).

Justification. Premièrement, la formation et l'expérience indiquent que la personne possède probablement un certain niveau de connaissances (voir *Étape 2*, section *Déterminer les indicateurs ou les réponses attendues*), un facteur essentiel du rendement en emploi. Deuxièmement, l'expérience fournit une source importante de comportements tirés du passé de la personne et, comme pour les questions comportementales, ces comportements passés servent à prédire les comportements futurs dans des situations similaires. D'ailleurs, si elles sont très précises, les questions sur l'expérience finissent par ressembler aux questions comportementales.

Avantages à procéder par entrevue. Il est vrai que la plupart des éléments d'information recueillis à l'aide de ces questions auraient pu être obtenus au moyen d'un curriculum vitæ détaillé ou d'un formulaire de demande d'emploi approprié. Cependant, poser ces questions en entrevue comporte certains avantages : a) cela constitue une bonne entrée en matière ; b) cela permet de compléter ou de clarifier le curriculum vitæ et, finalement ; c) cela donne la possibilité au candidat de se faire valoir, ce qui augmente les chances que sa réaction face à l'entrevue soit positive⁵³.

E) Questions sur la volonté-à-effectuer-les-tâches

Description. Ces questions permettent de discuter directement avec le candidat de sa disponibilité : est-il prêt à accomplir certaines tâches, à répondre à certaines exigences ou à travailler dans un certain contexte ? Il est intéressant de remarquer que ces questions sont en fait des questions situationnelles actuelles (voir la section *Questions situationnelles*). Elles portent donc sur des intentions de comportement.

53. Eder et Harris (1999).

Exemples

- a) Cet emploi exige le respect d'un horaire très strict. Aucun retard non justifié ne peut être toléré, car ce sont les employés en place qui devront poursuivre le travail jusqu'à votre arrivée. Jusqu'à quel point êtes-vous prêt à accepter ces conditions ?
- b) Comment réagissez-vous à l'idée de devoir travailler un samedi et un dimanche toutes les quatre semaines ?
- c) Il arrive que des clients soient très en colère et qu'ils réagissent avec violence au moyen d'insultes, de menaces verbales et même parfois de tentatives d'agression physique. Bien sûr, il y a toujours un agent de sécurité sur place. Êtes-vous certain de vouloir tout de même cet emploi ?

Justification. Bien qu'il ne semble pas y avoir d'études portant sur l'efficacité de ces questions, il convient d'invoquer deux considérations pour en justifier l'usage. Premièrement, comme ces questions concernent les intentions de comportement, on peut appliquer la même justification que pour les questions situationnelles. Deuxièmement, ces questions contribuent à fournir une description réaliste de l'emploi au candidat. Or, des études ont démontré qu'une telle description augmentait la satisfaction des personnes embauchées tout en réduisant le roulement de personnel⁵⁴.

Évaluation des réponses. Ces questions peuvent être posées dans une entrevue de présélection ou dans une entrevue d'embauche. Les réponses fournies par les candidats ne feront pas toujours l'objet d'une évaluation.

F) Questions sur les intérêts, les objectifs et les aspirations

Description. Ces questions visent à connaître ce qui motive le candidat. Elles concernent ses **intérêts** au travail, ses **objectifs** et ses **aspirations** professionnelles relativement au poste à combler.

54. Breau (2000) ; Haccoun, Rigny et Bordeleau (1979).

Exemples

- a) Quels sont les aspects qui vous plaisent le plus dans l'emploi que vous occupez actuellement ?
- b) Qu'est-ce qui rend un emploi motivant pour vous ?
- c) Quel est le type de patron que vous préférez ?
- d) Si c'était à refaire, dans quel domaine feriez-vous vos études ?
- e) Quel poste aimeriez-vous occuper dans environ cinq ans ?

G) Questions sur les opinions et les attitudes

Description. Ces questions visent à connaître ce que le candidat pense à propos de sujets pouvant se rapporter à l'emploi. Elles concernent les opinions et les attitudes.

Exemples

- a) Plusieurs affirment que les réunions sont souvent une perte de temps. Vous, que pensez-vous personnellement de l'utilité des réunions ?
- b) Croyez-vous que dans certaines situations il soit préférable de ne pas suivre les règles édictées par l'organisation ?
- c) Selon vous, quel devrait être le rôle du ministre à l'égard de ses hauts fonctionnaires ?
- d) Que pensez-vous de la motivation des jeunes face au travail ?

H) Questions d'auto-évaluation

Description. Ces questions permettent de connaître ce que le candidat pense de lui-même. Ce sont aussi en quelque sorte des questions portant sur des opinions.

Exemples

- a) Qu'est-ce qui fait que vous êtes un bon candidat pour cet emploi ?
- b) Quelles sont vos plus grandes forces ?
- c) Quels sont les aspects que vous devriez améliorer comme employé ?
- d) Si on rencontrait les personnes qui travaillent avec vous et qu'on leur demandait ce qu'elles aimeraient que vous amélioriez, quels sont, croyez-vous, les aspects qu'elles mentionneraient ?

I) Types de questions recommandés

Aucun type de questions n'est parfait. Cependant, certaines questions sont, intrinsèquement, meilleures que d'autres. C'est le cas des : a) questions situationnelles ; b) questions comportementales ; c) questions sur les connaissances ; d) questions sur la formation et l'expérience ; et e) questions sur la *volonté-à-effectuer-les-tâches*. Ces questions ont tendance à être plus structurées et plus axées sur l'emploi.

Quant aux questions portant sur : a) les intérêts, les objectifs et les aspirations ; b) les opinions et les attitudes ; et c) les questions d'auto-évaluation, elles sont généralement moins structurées et suscitent la désirabilité sociale et même la falsification. Par ailleurs, on ne dispose pas d'études sur leur validité. Il est probable qu'elles soient peu valides et peu fidèles et qu'il sera difficile de les défendre en cas de contestation. Par conséquent, ces questions devraient être utilisées avec grande prudence⁵⁵.

J) L'entrevue « Architecte de recrutement »

Description. Il existe une forme d'entrevue appelée « Architecte de recrutement »⁵⁶. Elle fait appel à divers types de questions et assure une forte validité prédictive. Cette forme d'entrevue permet d'évaluer chaque critère de sélection en examinant quatre volets.

55. Eder et Harris (1999).

56. Durivage et Thibault (2000) ; Lombardo et Eichinger (1995).

1. *A déjà fait.* Ce volet, semblable à l'approche comportementale, vise à obtenir des descriptions de ce que le candidat a fait dans des situations récentes pertinentes aux critères de sélection évalués. Suivant les catégories d'indicateurs établis, ces questions ciblent surtout des comportements et des résultats observables en situation de travail ou des connaissances.

Exemple

Pouvez-vous décrire une situation où vous avez démontré du tact et de la diplomatie, par exemple à un moment où une personne vous contredisait ou vous blâmait? Quelles étaient les circonstances? De quelle façon vous y êtes-vous pris? Quels ont été les résultats?

2. *A observé.* Ce volet s'intéresse à ce que le candidat a pu apprendre par l'observation des personnes ayant rempli les critères de sélection évalués. Le type de questions employé s'appuie sur le postulat suivant : une partie de nos compétences ont été acquises en observant et en imitant les autres. Comme pour les questions comportementales, ces questions portent sur des comportements passés, positifs ou négatifs, mais qui sont attribuables à une autre personne que le candidat interviewé. Cependant, les indicateurs ainsi recueillis se limitent aux connaissances.

Exemple

Connaissez-vous une personne qui est particulièrement diplomate? Qu'est-ce qui caractérise cette personne? Comment agit-elle en général? Donnez un exemple où elle a dû intervenir dans une situation de conflit. Quelles étaient les circonstances? Qu'a-t-elle fait? Quel a été le résultat?

3. *A compris.* À l'instar du volet précédent, celui-ci vise principalement les indicateurs de connaissances. Il comporte des questions sur les connaissances et des questions situationnelles qui ont pour but d'évaluer jusqu'à quel point le candidat comprend le « fonctionnement » de telle compétence ou de telle qualité : Comment

s'apprend-t-elle? Pourquoi est-elle nécessaire? Comment doit-on la mettre en pratique? etc. Comprendre le fonctionnement d'une compétence augmente les chances d'y avoir recours efficacement et de pouvoir l'enseigner à d'autres personnes.

Exemple

Définissez en vos propres termes ce que signifie agir avec tact et diplomatie? Qu'est-ce qui distingue une personne qui fait preuve de tact d'une personne qui en est dénuée? Comment peut-on développer ces qualités? Dans quelles circonstances ces qualités sont-elles particulièrement requises? Comment vous y prendriez-vous afin de démontrer du tact et de la diplomatie dans une situation interpersonnelle difficile?

4. *A maîtrisé.* Ce dernier volet a pour but de connaître l'opinion du candidat sur ses propres compétences et ses qualités personnelles. Les questions utilisées, du type auto-évaluation, permettent d'obtenir des indicateurs relatifs aux opinions.

Exemple

Pouvez-vous faire preuve de tact et de diplomatie? En comparaison avec d'autres personnes, êtes-vous plus, moins ou aussi diplomate? Quels sont vos points forts liés à ces qualités? Quels aspects pourriez-vous améliorer?

Guide de correction. Suivant cette forme d'entrevue, l'évaluation des réponses obtenues se fait par critères de sélection (voir *Étape 5, section Évaluation par critères*), à l'aide des définitions et des indicateurs proposés par le modèle « Architecte de recrutement ».

TECHNIQUES DE COMMUNICATION ET MANIÈRES DE POSER LES QUESTIONS

Il y a plusieurs façons de communiquer avec le candidat et de lui poser des questions. En fonction du déroulement de l'entrevue et de son contexte, certaines manières sont plus appropriées que d'autres. Parmi les techniques présentées dans cette section, certaines peuvent être utilisées dès maintenant pour l'élaboration du guide d'entrevue, alors que d'autres ne pourront servir qu'au moment de l'entrevue suivant la réaction ou les réponses du candidat⁵⁷.

1. *Questions d'introduction.* Posées au moment d'aborder un nouveau sujet, les questions d'introduction invitent le candidat à présenter différents éléments d'ordre général. Ce sont des questions ouvertes qui exigent habituellement que le candidat structure sa réponse. Ces questions ne doivent pas être trop vastes.

Exemples

- a) Pouvez-vous décrire avec suffisamment de détails les responsabilités qui vous incombent dans le cadre de cet emploi?
- b) Pouvez-vous nous dire ce que vous connaissez de la loi de l'impôt?

2. *Questions de simple rappel.* Ces questions servent à recueillir une grande quantité de renseignements, le plus souvent factuels. Les questions de simple rappel sont souvent fermées.

Exemples

- a) Quels moyens utilisez-vous pour effectuer le suivi de vos dossiers?
- b) Combien d'employés sont directement sous votre responsabilité?

57. Cette section est adaptée partiellement d'un document inédit produit par Roland Foucher, professeur à l'Université du Québec en Outaouais.

3. *Questions à choix multiples.* En proposant au candidat divers choix de réponse, les questions à choix multiples ont plusieurs utilités : a) elles servent à vérifier une hypothèse bien précise ; b) elles facilitent la compréhension d'une question complexe ; et c) elles permettent à une personne qui parle peu d'élaborer plus facilement sa réponse.

Exemples

- a) En entrevue de sélection, qu'est-ce qui distingue les questions situationnelles des questions comportementales. Est-ce : 1) leur validité ; 2) leur difficulté d'application ; ou 3) ce qu'elles mesurent chez les candidats ?
- b) Pourriez-vous nous dire ce qui vous a apporté le plus de satisfaction dans l'exercice de vos derniers emplois ? (*Pour faciliter la réflexion d'un candidat hésitant, l'intervieweur ajoute les choix de réponses suivants.*) Par exemple, certaines personnes tirent plus de satisfaction de leur salaire ou de la sécurité d'emploi ; d'autres préfèrent les possibilités de promotion ou des tâches intéressantes. Personnellement, qu'est-ce qui vous apporte le plus de satisfaction ?

4. *Questions à double tranchant.* Ce genre de questions propose deux choix de réponse, dont l'un est formulé de telle sorte que très peu de candidats pourront le choisir. Les personnes vont plutôt opter pour le deuxième choix de réponse, qui servira en quelque sorte de porte d'entrée à l'intervieweur qui pourra alors poursuivre avec des questions d'approfondissement. C'est un type de questions difficile à formuler qu'il vaut mieux préparer avant l'entrevue. En outre, il faut les utiliser avec parcimonie, car ces questions peuvent mettre le candidat sur la défensive.

Exemple

Est-ce que vous avez toujours fait preuve de la fermeté que vous souhaitiez démontrer ou est-ce que cet aspect pourrait être amélioré ? (Une fois la deuxième réponse choisie par le candidat, l'intervieweur peut poser les questions d'approfondissement suivantes.)
Pouvez-vous nous en dire davantage ? Donnez-nous un exemple récent.

5. *Questions indirectes.* Les questions indirectes invitent le candidat à parler de lui-même par personne interposée. Elles sont moins compromettantes et peuvent faciliter l'expression d'éléments qui concernent de près la personne. Ces questions peuvent aussi diminuer la désirabilité sociale et la falsification des réponses puisque le candidat ignore si les autres personnes concernées seront effectivement consultées à une étape ultérieure de vérification des références.

Exemples

- a) Si on rencontrait les personnes qui travaillent avec vous et qu'on leur demandait ce que vous devriez améliorer chez vous, quels aspects mentionneraient-elles ?
- b) Dans votre dernière évaluation de rendement, quels sont les points forts et les points d'amélioration qui ont été mentionnés par votre patron ?

6. *Questions de confrontation.* Lorsque le candidat donne une réponse très générale ou qui semble exagérée, il faut lui demander de donner des exemples concrets, comme c'est le cas pour les questions comportementales. Il faut cependant éviter ce genre de questions en début d'entrevue pour ne pas mettre le candidat sur la défensive.
7. *Pauses et silences.* Il faut éviter de meubler les silences sans raison. Ils peuvent indiquer que la personne a) a encore besoin de réflexion ; b) hésite à dire quelque chose ; c) prend un instant de repos ; ou d) ne veut tout simplement pas répondre à une question embêtante. Une pause ou un silence de la part de l'intervieweur constitue donc une invitation à la personne interviewée à poursuivre le développement de ses idées. Après quelques secondes, si le candidat n'a encore rien dit, il faut vérifier ce qui se passe (p. ex., « Ça va ? » « Je vous laisse réfléchir encore une peu ? »). Certaines personnes ont tendance à répondre très rapidement en entrevue, sans doute pour mieux paraître aux yeux de l'intervieweur.

Il faut alors leur indiquer qu'elles peuvent prendre leur temps⁵⁸. Parfois par contre, c'est le moment pour l'intervieweur d'affirmer sa maîtrise de l'entrevue en maintenant la pression par son silence (p. ex., lorsque la personne donne une réponse vague à une question embêtante). Il ne faut pas abuser du silence, car cela risque de créer une tension indue chez la personne interviewée.

Exemple

Intervieweur : Que faites-vous pour vous tenir à jour dans votre domaine ?

Candidat : Je lis beaucoup. De plus, je participe au congrès annuel de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations.

Intervieweur : (confrontation) J'aimerais connaître le genre de livres que vous lisez. Vous serait-il possible de me parler de ce que vous avez lu récemment ?

Candidat : Oui, j'ai lu le dernier ouvrage de Guion sur la sélection du personnel. Je suis également abonné à la revue *Personnel Psychology*.

Intervieweur : (confrontation) Quels sont les articles qui vous ont le plus marqué récemment ?

Autres techniques de communication

Les techniques suivantes relèvent davantage de l'entrevue clinique, effectuée de préférence par un psychologue ou tout autre spécialiste du comportement. Ces techniques exigent de l'intervieweur une interprétation des propos du candidat, interprétation qui peut être fautive ou qui peut suggérer des pistes de réponse au candidat. Dans la plupart des cas, il est plus prudent d'éviter ces techniques et de simplement poser des questions d'approfondissement du type : « Pouvez-vous nous donner plus de détails ? Pouvez-vous nous en dire plus ? »

58. Revenu Canada (1992).

1. *Reformulation.* La reformulation touche au contenu manifeste de la communication. Elle est généralement brève et consiste *a)* soit à résumer la communication du candidat ; *b)* soit à en relever un élément saillant ; *c)* soit à en reproduire simplement les dernières paroles de manière à faciliter la continuation du récit. Elle contribue à établir un climat où la personne interviewée sent qu'elle est accompagnée et non pas observée.

Exemples

- a)* Intervieweur : Est-ce que vous prévoyez avoir des difficultés lorsque vous occuperez ce nouvel emploi ?
- Candidat : La seule difficulté que j'entrevois, c'est que je travaillerais plus lentement au début. Du moins, jusqu'à ce que je connaisse davantage vos façons de faire.
- Intervieweur : (reformulation) Si je comprends bien, vous avez tendance à commencer lentement, mais à prendre de la vitesse à mesure que vous connaissez mieux vos responsabilités.
- Candidat : Oui, je pense que c'est ça. J'aime être sûr de moi avant de prendre en charge une activité. De plus, ce que je faisais antérieurement n'était pas identique à l'emploi que vous offrez...
- b)* Candidat : On peut dire que dans mon dernier projet, j'ai vraiment bien réussi.
- Intervieweur : (reformulation) Comme ça, les résultats ont été satisfaisants.
- Candidat : Ah oui ! D'abord, tout le monde était content...

2. *Reflét du sentiment.* Cette intervention vise à extraire le sentiment, l'intention ou toute autre pensée inhérente aux paroles du candidat, pour ensuite lui proposer des pistes, sans les lui imposer.

Exemples

- a) Candidat : (En haussant le ton.) Je les avais mis en garde, mais ils ne m'ont pas écouté.
- Intervieweur : (reflet du sentiment) Le simple fait d'y penser semble vous mettre en colère.
- Candidat : Je vous crois. J'avais travaillé très fort et j'étais certain de mon coup. Mais ils ne tiennent jamais compte de notre avis...
- b) Candidat : Ce sont toujours les mêmes qui reçoivent les félicitations dans cette organisation.
- Intervieweur : (reflet du sentiment) Et vous n'aimez pas cela.
- Candidat : Je comprends.
- Intervieweur : (reflet du sentiment) Vous vous sentez lésé.
- Candidat : Cela a toujours été ainsi. Vous savez, ce ne sont pas nécessairement les meilleurs employés qui ont la cote auprès des patrons. Je vous dis qu'il y en a qui savent comment bien paraître.

3. *Élucidation.* L'élucidation consiste à relever des idées qui ne découlent pas directement des paroles du candidat, mais qui peuvent raisonnablement être déduites de la communication ou de son contexte. Elle exige une certaine acuité intellectuelle.

Exemple

- Candidat : C'était un de mes collègues. Dans une réunion, c'est toujours lui qui parlait. Dès qu'il était là, il n'y avait plus rien à faire. Il n'y avait pas moyen de placer un mot.
- Intervieweur : (reformulation) C'est lui qui prenait le plancher.
- Candidat : C'est ça. Exactement.
- Intervieweur : (reflet du sentiment) Et cela vous ennuyait ?

- Candidat : Ça dépend. Au début, non, car j'admiraais cette personne, mais à la fin, je ne pouvais plus la sentir. J'ai fini par prendre cela personnellement, comme on dit.
- Intervieweur : (élucidation) Vous voulez dire que vous aviez l'impression que cette personne ne vous considérait pas, que vous vous sentiez diminué en sa présence. C'est ça ?

PRÉPARATION ET SÉQUENCE DES QUESTIONS

Muni de toutes les connaissances et techniques présentées depuis le début de l'Étape 3, vous pouvez maintenant préparer les questions qui seront posées en entrevue. Telle est l'approche de l'entrevue structurée axée sur l'emploi. Cependant, en fonction du niveau de structure choisi antérieurement, soit le niveau 3 ou légèrement inférieur au niveau 4, l'intervieweur jouira d'une certaine souplesse lors de l'entrevue pour adapter les questions, poser des questions d'approfondissement ou en modifier légèrement la séquence (voir la section *Standardisation des questions et de leur séquence*).

Il est important d'organiser les questions en une séquence logique, afin que les candidats et les membres du comité de sélection puissent y déceler un fil conducteur. Cette séquence doit également être propice à l'obtention des éléments d'information recherchés et pertinents aux critères de sélection retenus. Plusieurs séquences sont alors possibles⁵⁹.

1. *En suivant l'ordre chronologique.* Les questions sont simplement organisées en suivant le déroulement des événements dans le temps, en commençant par les plus anciens. En quelque sorte, le candidat est invité à raconter son histoire. Cette séquence, typique de l'approche traditionnelle en entrevue, permet à l'intervieweur de mieux saisir les relations entre les événements et ainsi de mieux comprendre, dans son ensemble, le cheminement professionnel et personnel du candidat. De plus, la séquence de l'entre-

59. Campion *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999).

vue ressemble plus à une conversation naturelle, ce qui peut contribuer à créer un climat de confiance grâce auquel le candidat est moins sur la défensive.

Application : séquence très utile pour examiner les éléments du curriculum vitæ du candidat, comme la formation et les expériences de travail.

2. *En suivant les critères de sélection.* Les questions sont regroupées en fonction des divers critères de sélection. Ainsi, les éléments d'information recueillis auprès du candidat seront déjà classés en fonction des aspects à évaluer, ce qui facilitera d'autant le processus d'analyse et d'évaluation. Cela constitue un avantage important pour les intervieweurs ou les membres du comité de sélection qui ne sont pas des spécialistes des entrevues.

Application : séquence des plus pratiques pour les questions situationnelles, les questions comportementales et les questions sur les connaissances.

3. *En suivant les tâches ou les responsabilités de l'emploi.* Les questions sont regroupées selon les principales composantes de l'emploi (p. ex., les tâches, les responsabilités ou les fonctions). Si les critères de sélection ont eux-mêmes été calqués sur les composantes de l'emploi, cette séquence comporte alors les mêmes avantages que la séquence précédente.

Application : séquence intéressante pour les questions situationnelles, les questions comportementales et parfois les questions sur les connaissances.

Combinaison de séquences recommandée

Ces différentes manières d'organiser les questions en une séquence logique peuvent être combinées de diverses façons, d'une entrevue à l'autre ou au cours d'une même entrevue. Par exemple, il est très intéressant d'organiser les questions d'une entrevue en trois parties⁶⁰ : d'abord les questions sur la formation et l'expérience du candidat, en

60. Eder et Harris (1999).

suivant l'ordre chronologique (la plupart des personnes interviewées s'attendent à un tel début qui les met à l'aise); puis les questions situationnelles, les questions comportementales et les questions sur les connaissances, dans l'ordre des critères de sélection ou des composantes de l'emploi; enfin, les questions sur la *volonté-à-effectuer-les-tâches*, posées en fonction des composantes de l'emploi.

DURÉE DE L'ENTREVUE ET NOMBRE DE QUESTIONS

Pour être valide, une entrevue doit contenir suffisamment de questions pour assurer la collecte de tous les éléments d'information recherchés et ainsi permettre d'évaluer chacun des critères de sélection nécessaires pour l'emploi⁶¹. Or il est important de procéder à cette vérification, qui s'effectue rapidement lorsque les questions sont regroupées par critères de sélection. Toutefois, lorsque les questions sont organisées en suivant l'ordre chronologique ou en suivant les composantes de l'emploi, il est souhaitable de faire cette vérification à l'aide d'un tableau à double entrée « questions par critères », ou, minimalement, en indiquant, pour chaque question, le ou les critères de sélection visés.

Pour être fidèle, une entrevue doit comporter un nombre minimal de questions. Théoriquement, plus il y a de questions, plus l'entrevue est fidèle. Mais, en pratique, il faut composer avec les contraintes de temps et les effets de la fatigue.

Alors, à combien de questions faut-il se limiter? Une entrevue qui dépasse 90 minutes risque d'épuiser les participants, alors qu'une entrevue de moins de 30 minutes risque d'être peu fidèle⁶². Ainsi, la *durée* d'une entrevue devrait se situer entre 45 et 90 minutes, selon le niveau de complexité de l'emploi, quitte à faire deux entrevues si cela se révèle nécessaire.

Pour ce qui est du *nombre* de questions, une entrevue d'une telle durée devrait permettre de poser environ de 10 à 20 questions principales. En guise de référence, une question portant sur la formation, l'expérience ou un élément précis des connaissances peut nécessiter

61. Il s'agit dans ce cas de la validation basée sur le contenu.

62. *Campion et al.* (1997).

deux ou trois minutes environ. Par contre, des questions plus complexes, de nature situationnelle ou comportementale par exemple, peuvent aisément s'étaler sur une dizaine de minutes. C'est à chaque intervieweur d'établir ses propres barèmes.

Sans en préciser le nombre, il est évident qu'il faut poser plusieurs questions pour chaque critère de sélection, d'où l'importance de la recommandation précédente, soit limiter l'entrevue à quelques critères⁶³. Dans le cas des questions comportementales, on pourrait trouver jusqu'à trois questions par critère de sélection.

PRÉPARATION DE L'INTRODUCTION

La préparation de l'entrevue est presque terminée. Les questions ont été élaborées avec soin. Elles ont ensuite été ordonnées suivant une séquence logique et appropriée à la collecte des éléments d'information recherchés. À présent, il faut organiser les deux autres parties de l'entrevue, l'introduction et la conclusion. Commençons par l'introduction et ses divers éléments.

1. *Accueil*. Les personnes qui se présentent à une entrevue sont, pour la plupart, nerveuses. Le fait d'être évaluées par un comité de sélection composé de plusieurs individus n'est pas de nature à les rassurer. Il convient donc de les accueillir chaleureusement afin de les aider à se détendre et d'établir un climat propice à l'échange. Cependant, il faut éviter la familiarité; il vaut mieux d'emblée adopter un ton professionnel. L'accueil débute dès le moment où l'un des membres du comité va chercher le candidat. Voici la procédure d'accueil à privilégier.

a) Les membres du comité de sélection se présentent à tour de rôle, en se levant, en serrant la main du candidat fermement et en arborant un sourire authentique. La personne doit sentir qu'elle est importante.

63. Gatewood et Feild (2001).

- b) Le ou la responsable du comité souhaite la **bienvenue** à la personne et la **remercie** de son intérêt pour le poste (qu'elle mentionne nommément afin d'éviter toute confusion) et de sa participation au processus de sélection.
- c) Si le candidat manifeste une nervosité exagérée, les membres du comité peuvent à ce moment prendre le temps d'échanger avec lui quelques **propos anodins**, le temps de faire baisser la tension (p. ex., difficulté à trouver l'endroit ou le stationnement, les indications qui ont été fournies, un commentaire positif à propos de son CV). Il faut éviter les sujets personnels et limiter ce bavardage à deux ou trois minutes. Le fait de tourner autour du pot trop longtemps risque d'envenimer les choses. La meilleure façon de mettre à l'aise la plupart des candidats est d'aller droit au but.

Un membre du comité, préférablement le ou la responsable, se chargera ensuite de communiquer les renseignements suivants.

2. *Objectifs de l'entrevue.* Exposer les objectifs de l'entrevue qui sont habituellement : a) de connaître (ou d'évaluer) les connaissances, l'expérience et les habiletés professionnelles du candidat afin de prendre une décision d'embauche qui soit à la fois juste pour la personne et profitable pour l'organisation ; b) de répondre aux questions du candidat sur l'emploi et l'organisation ; c) de fournir les renseignements sur la suite du processus de sélection.
3. *Rôle du comité.* Décrire le rôle du comité (p. ex., faire une recommandation d'embauche à telle entité à titre de représentants, de consultants externes ou autre).
4. *Déroulement de l'entrevue.* Préciser qui posera les questions, puis expliquer le déroulement de l'entrevue. Par exemple :
 - questions sur la formation et l'expérience ;
 - questions comportementales (« questions vous demandant de fournir des exemples concrets de vos réalisations et de votre manière de travailler ») ;
 - questions situationnelles (« questions portant sur des mises en situation ») ;

- questions sur la *volonté-à-effectuer-les-tâches* (« questions sur vos intérêts pour ce poste en particulier »);
 - réponses aux questions du candidat (« nous prendrons quelques minutes à la fin de l'entrevue pour répondre à vos questions »).
5. *Durée de l'entrevue.* Indiquer la durée approximative de l'entrevue.
 6. *Prise de note.* Signaler que les membres du comité de sélection prendront des notes tout le long de l'entrevue afin de ne rien oublier au moment de l'évaluation, ce qui leur permettra de traiter les candidats le plus équitablement possible.
 7. *Signal de départ.* Demander au candidat s'il est prêt à commencer l'entrevue. Lui indiquer qu'il peut prendre le temps de réfléchir avant de répondre à une question.

PRÉPARATION DE LA CONCLUSION

Un membre du comité de sélection, préférablement le ou la responsable, se chargera de clore la rencontre de la manière suivante.

1. *Annonce de la fin et remerciements.* Annoncer que l'entrevue tire à sa fin, que toutes les questions prévues ont été posées. Remercier ensuite le candidat pour sa collaboration à l'entrevue. Dans une entrevue structurée, la collecte d'information devrait s'arrêter ici. Par contre, il est fréquent de demander au candidat s'il désire ajouter des éléments d'information. Il est utile, dans ce cas, de préciser le temps alloué à cette portion de l'entrevue, pour éviter que certains candidats ne se lancent dans une longue description de leur cheminement de carrière. Ces informations additionnelles seront considérées ou non au moment de l'évaluation, selon le niveau de structure que l'on désire donner à l'entrevue. Il semble plus pertinent de tenir compte de ces informations puisqu'il est parfois difficile de faire abstraction d'un nouvel élément fourni par le candidat. Par exemple, il serait bien difficile de ne pas tenir compte du fait que le candidat a quitté un emploi à la suite de mésententes répétées avec des membres du personnel.

2. *Présentation sommaire de l'emploi et réponses aux questions du candidat.* La plupart des personnes qui se présentent à une entrevue ont des questions au sujet de l'emploi et de l'organisation. Il faut donc répondre aux attentes de ces personnes. Il convient donc de présenter sommairement l'emploi et ses diverses facettes, puis de donner l'occasion au candidat de poser quelques questions. Fournir ces renseignements contribue à augmenter la réaction positive des candidats et les aide à faire un choix plus éclairé si l'emploi leur est offert au terme du processus.

Les représentants de l'organisation doivent toutefois **planifier** avec soin quels renseignements seront divulgués et déterminer le temps qui sera consacré à cette tâche⁶⁴. Ils doivent se demander jusqu'à quel point l'entrevue doit poursuivre un objectif de recrutement (voir *Étape 4*, section *Se rappeler les objectifs de l'entrevue*). Les renseignements fournis devront être exacts et réalistes⁶⁵.

La plupart des spécialistes recommandent de répondre aux questions du candidat, mais seulement vers la fin de l'entrevue, après que les intervieweurs ont posé toutes leurs questions. Cela comporte plusieurs avantages, notamment⁶⁶ :

- favoriser la standardisation du contenu de l'entrevue ;
- diminuer les risques de contamination de la part des intervieweurs ;
- empêcher le candidat de poser des questions, puis d'utiliser l'élément d'information obtenu grâce aux réponses formulées.

Dans la plupart des cas, toutefois, le comité n'a que quelques minutes à consacrer à cette étape. Il n'est pas non plus souhaitable de s'engager dans de longues discussions, puisque plusieurs des candidats ne seront pas retenus. Une solution intéressante consiste alors à inviter le candidat à communiquer, en dehors de l'entrevue, avec un des membres du comité (préalablement désigné)

64. Eder et Harris (1999).

65. Breaugh (2000) ; Haccoun, Rigny et Bordeleau (1979).

66. Campion *et al.* (1997).

qui se fera un plaisir de répondre à ses questions. Il est également possible de mettre tous ces renseignements dans un document ou dans une page Web accessible aux candidats⁶⁷.

3. *Suite du processus.* Énumérer les autres étapes du processus et indiquer précisément le moment où sera communiquée la décision et la manière dont elle sera communiquée. La réponse devrait être fournie le plus tôt possible, par respect des candidats et aussi pour leur permettre de poursuivre leur processus de recherche d'emploi s'il y a lieu.
4. *Départ.* Terminer sur une note plaisante (p. ex., « ce fut agréable de faire votre connaissance ») et saluer le candidat.

RÉDACTION DU GUIDE D'ENTREVUE

Il ne reste qu'à mettre en forme l'ensemble de cette préparation dans un document communément appelé guide d'entrevue. Ce document contient au moins trois parties : *a*) l'introduction ; *b*) les questions déjà préparées et regroupées en suivant une séquence appropriée ; et *c*) la conclusion. Les questions d'approfondissement et les questions de suivi ne sont pas incluses dans le guide (sauf parfois pour les questions comportementales), car elles doivent évidemment être adaptées à chaque personne interviewée⁶⁸.

67. Eder et Harris (1999) ; Gatewood et Feild (2001).

68. Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

CONDUITE DE L'ENTREVUE

Le moment est maintenant venu de conduire l'entrevue. Au cours de cette quatrième étape, plusieurs actions doivent être accomplies (voir Tableau 0.3, *Les étapes de l'entrevue de sélection*).

Importance d'une démarche professionnelle. Tout le long de la conduite de l'entrevue, il est primordial que plusieurs principes soient respectés pour que la démarche soit professionnelle et perçue comme telle par les candidats. Des avantages non négligeables en découlent.

- a) Une démarche professionnelle projette l'image d'une organisation sérieuse, structurée et qui respecte ses membres, ce qui peut, en retour, influencer la décision d'une personne d'accepter ou de refuser l'emploi qui lui sera offert. Pour ce qui est des personnes refusées pour l'instant, rien n'indique qu'elles ne poseront pas de

nouveau leur candidature pour un autre emploi dans la même organisation si elle leur semble sérieuse. Si elles ne le font pas, elles pourront tout de même témoigner positivement de leur expérience auprès d'autres candidats potentiels.

- b) Un candidat a moins tendance à contester l'évaluation provenant d'une démarche qui lui semble rigoureuse et équitable. N'oublions pas que, dans bien des concours, la majorité des personnes qui se présentent à l'entrevue n'obtiennent pas l'emploi, ce qui peut les rendre plus critiques.
- c) En cas de litige, la défense sera plus facile.

SE RAPPELER LES OBJECTIFS DE L'ENTREVUE

L'entrevue de sélection peut avoir divers objectifs, dont les deux plus courants sont l'évaluation et le recrutement. En effet, une entrevue peut servir non seulement à évaluer les compétences des candidats, mais aussi à les convaincre de rejoindre l'organisation en leur décrivant les nombreux avantages qui se rattachent à l'emploi en question. Comme dans n'importe quelle situation, poursuivre un objectif ambigu ou un trop grand nombre d'objectifs à la fois mène souvent à l'échec. Dans une entrevue, il est recommandé de décider si l'objectif principal est l'évaluation ou le recrutement¹. Il vaut mieux, si possible, accorder la priorité à un seul objectif au cours d'une même entrevue. Dans le cas de la présente entrevue, il faut se rappeler que l'objectif est l'évaluation.

Comme nous l'avons déjà mentionné (voir *Introduction*), plusieurs entrevues peuvent être nécessaires dans un même processus de sélection. Naturellement, les objectifs pourront varier selon le stade où se situe l'entrevue. Une entrevue de présélection vise habituellement à éliminer les personnes qui ne satisfont pas aux exigences minimales et à déterminer (et à attirer) les personnes les plus prometteuses. Il n'est pas nécessaire de traiter tous les aspects, comme c'est le cas lors de l'entrevue en **profondeur**. Si cette dernière se déroule en deux rencontres, vous pouvez également laisser de côté certains aspects lors de la première rencontre et les approfondir durant la deuxième. Finalement,

1. Eder et Harris (1999); Gatewood et Feild (2001).

l'entrevue **d'embauche**, qui a lieu à la dernière étape du processus, vise moins à évaluer les compétences de la personne qu'à vérifier sa possible intégration au sein de l'organisation. Peu importe le stade où l'on se situe dans le processus de sélection, les mêmes techniques s'appliquent lors de la conduite de l'entrevue.

LIMITER LE RECOURS AUX RENSEIGNEMENTS AUXILIAIRES

Divers renseignements auxiliaires concernant un candidat peuvent être disponibles avant l'entrevue : a) le curriculum vitæ ; b) le formulaire de demande d'emploi rempli par la personne ; c) les résultats obtenus à des examens ou à des tests ; d) des lettres de recommandation et d'autres témoignages ; e) le compte rendu d'une entrevue précédente². De nombreux intervieweurs consultent effectivement ces renseignements avant de rencontrer une personne en entrevue. Selon eux, ces renseignements, particulièrement ceux qui se rapportent à la formation et à l'expérience, sont essentiels à une bonne entrevue. D'autres affirment que ces éléments leur permettent de développer des hypothèses qui les guideront au cours de l'entrevue³.

Problèmes. Cette pratique est loin de faire l'unanimité chez les chercheurs, non seulement parce que les avantages évoqués n'ont pas été démontrés, mais surtout à cause des problèmes qu'elle peut engendrer⁴ :

- a) la consultation préalable des renseignements peut diminuer la **validité** de l'entrevue en introduisant des biais. En effet, les intervieweurs ont tendance à pondérer plus fortement les éléments d'information négatifs, d'autant plus s'ils apparaissent tôt dans l'entrevue⁵. Ainsi, une fois le candidat classé dans une catégorie, les intervieweurs auraient de la difficulté à considérer les éléments d'informations recueillis par la suite⁶ ;

2. Champion *et al.* (1997).

3. Gatewood et Feild (2001).

4. Voir Champion *et al.* (1997) ; Dipboye (1992) ; Gatewood et Feild (2001).

5. Voir Eder et Harris (1999).

6. Voir Eder et Harris (1999) ; Posthuma *et al.* (2002).

- b) si les renseignements auxiliaires disponibles ne sont pas les mêmes pour tous les candidats, ni pour tous les intervieweurs, ou s'ils ne sont pas évalués de la même manière par tous, l'indice de *fidélité* (entre les candidats et entre les intervieweurs) sera moindre.

Solutions idéales. En théorie, il y a deux solutions à ce problème⁷ :

- a) les mêmes renseignements concernant les candidats sont fournis à tous les intervieweurs et sont évalués selon une procédure formelle et uniforme ;
- b) les renseignements sont traités séparément, ce qui constitue un autre moyen d'évaluation. Ils sont alors révélés après l'entrevue.

Solutions de remplacement. Cette dernière solution peut sembler peu réaliste dans certains contextes où il sera impossible d'empêcher les membres d'un comité de sélection d'obtenir des renseignements privilégiés. Néanmoins, il est fortement recommandé de s'en tenir, dans la mesure du possible, à deux types de renseignements auxiliaires avant l'entrevue⁸ :

- a) les renseignements en rapport direct avec les critères de sélection évalués par l'entrevue (p. ex., si les aptitudes mentales ne sont pas évaluées en entrevue, il ne faut pas rendre disponibles les résultats du test psychométrique mesurant ces aptitudes) ;
- b) les renseignements incomplets ou contradictoires présentés dans le formulaire de demande d'emploi ou dans le curriculum vitæ (p. ex., une période d'inactivité entre deux emplois ou le cumul de deux emplois à temps plein en même temps) qui pourront être clarifiés au cours de la rencontre. Naturellement, cette solution suppose qu'au moins un des intervieweurs ait analysé préalablement l'ensemble de ces renseignements.

7. *Campion et al.* (1997).

8. *Gatewood et Feild* (2001).

ÉTABLIR DES CONDITIONS FACILITANTES

Paradoxe de l'entrevue et pertinence des conditions facilitantes. Il y a un paradoxe inhérent à l'entrevue de sélection qui rend d'autant plus judicieuse la création de conditions *facilitantes*. Voici les éléments de ce paradoxe :

- a) l'entrevue en profondeur a pour objet **d'évaluer** le candidat le plus objectivement possible en fonction des critères de sélection ;
- b) pour ce faire, il faut donc recueillir l'ensemble des éléments **d'information** pertinents concernant le candidat, y compris les éléments plus négatifs qui risquent de le défavoriser. Bref, on veut savoir la vérité, toute la vérité (pertinente à l'emploi) et rien que la vérité ;
- c) or les éléments d'information sont en la possession du candidat qui a justement intérêt à filtrer l'information et à se montrer sous son meilleur jour pour obtenir l'emploi convoité. Cette tendance à être sur la **défensive** est tout à fait humaine. Elle peut se manifester à des degrés divers, selon les personnes, sous la forme de la désirabilité sociale ou de la falsification des réponses ;
- d) en conséquence, il faut atténuer cette tendance du candidat à être sur la défensive, ou du moins éviter de l'exacerber, en créant des **conditions** propres à faciliter l'expression d'éléments d'information plus spontanés et moins « filtrés ».

L'établissement de conditions *facilitantes* peut s'effectuer tant dans l'aménagement des lieux que dans le climat psychologique. Voici les aspects les plus importants de ces conditions. Précisons que l'établissement de ces conditions perd de son importance lorsque l'entrevue ne comporte que des questions situationnelles ou des questions sur les connaissances.

A) Aménagement des lieux et organisation

1. *Local*. Choisir un local tranquille et propice à la confidentialité. Essayer de créer une ambiance chaleureuse, tout en conservant le caractère sérieux de l'entrevue, afin de ne pas intimider inutilement

les candidats, particulièrement les jeunes. Mettre à la disposition de la personne de l'eau, du papier et un crayon. Il faut aussi prévoir un endroit où elle pourra déposer ses effets personnels.

2. *Disposition des participants.* Éviter d'isoler le candidat, en le plaçant seul au bout d'une grande table et en disposant les membres du comité très loin à l'autre bout, par exemple. Il est préférable d'inviter les personnes à s'asseoir autour d'une table de taille moyenne ou presque côte à côte au bout d'une grande table. Cependant, il ne faut pas être trop à l'étroit, afin d'éviter que le candidat puisse lire les documents comme le guide d'entrevue ou la liste des critères de sélection ainsi que les notes prises par les membres du comité de sélection.
3. *Interruptions et distractions.* Prendre toutes les mesures nécessaires pour ne pas être dérangé, par exemple : avertir les autres membres du personnel de ne pas entrer dans le local ni interrompre l'entrevue, faire transférer ses appels téléphoniques, placer une affiche sur la porte, fermer les téléavertisseurs, les téléphones portables, etc.
4. *Horaire.* Convoquer les candidats de manière à disposer du temps nécessaire à la conduite de l'entrevue et prévoir une période après chacune des entrevues pour permettre aux membres du comité de compléter leurs notes, d'esquisser une première évaluation individuelle et de se reposer s'il y a lieu. Prévoir une période supplémentaire au cas où l'entrevue durerait plus longtemps que prévu. Ne pas surestimer sa capacité de concentration. Cinq à six entrevues d'une heure sont amplement suffisantes pour une seule journée.

B) Climat

1. *Climat axé sur le bien-être du candidat.* Faire en sorte que le candidat soit le plus à l'aise possible. En plus de procéder à l'accueil (voir *Étape 3*, section *Préparation de l'introduction*), vous devrez être souriant, affable, poli, sérieux sans être trop solennel, utiliser un niveau de langue approprié et, par-dessus tout, demeurer naturel. Éviter de rendre la situation plus stressante qu'elle ne l'est déjà pour le candidat.

Certains objecteront que soumettre le candidat à un peu de pression au cours de l'entrevue permettra de juger de sa capacité à réagir en situation de tension. Cette approche n'est pas recommandée. Premièrement, le candidat pourrait réagir de façon négative. En effet, il peut penser que la démarche n'est pas professionnelle, ce qui peut entraîner les désagréments que l'on connaît (voir la section *Importance d'une démarche professionnelle*). Deuxièmement, cette procédure peut contaminer la prestation entière de la personne interviewée sur sa capacité à réagir à la pression. Puisque rares sont les emplois qui exigent qu'une personne travaille constamment sous pression et que la pression ressentie durant l'entrevue n'est pas nécessairement du même type que celle qui sera vécue dans l'emploi, cela pourrait nuire à la validité de l'évaluation des autres critères de sélection. Lorsque la capacité à travailler sous pression est effectivement une exigence de l'emploi, il vaut mieux en faire un critère de sélection qui pourra sans doute être mieux évalué par une mise en situation ou un échantillon de travail.

2. *Intérêt porté au candidat.* Démontrer de l'intérêt et être attentif au candidat en la regardant et en réagissant de façon non verbale à ses propos. Éviter de se laisser distraire par les bruits ambiants ou par ce qui se passe à l'extérieur. La personne doit sentir qu'elle est importante et que son interlocuteur est professionnel et digne de confiance. Ce n'est que dans ces conditions qu'elle acceptera de se livrer plus ouvertement⁹.
3. *Taire ses jugements et ses opinions.* Ne jamais manifester ni même laisser transparaître ses jugements ou ses opinions. Exprimer sa surprise, indiquer son accord ou sa désapprobation verbalement ou non, critiquer ouvertement ou juger négativement mettraient le candidat sur la défensive et l'inciteraient à masquer des éléments d'information pertinents. De la même façon, débattre de ses propos ou simplement exprimer ses opinions peut fournir au candidat des indices sur les réponses attendues. En fait, il faut être attentif et chaleureux sans dévoiler sa pensée. Ce principe

9. Revenu Canada (1992).

doit parfois être appliqué avec souplesse lorsqu'il s'agit de préserver l'estime de soi de la personne interviewée (voir la section *Techniques pour préserver l'estime de soi du candidat*)

4. *Prise de notes constante.* Au cours de l'entretien, la prise de notes par l'intervieweur ne devrait pas fournir d'indices au candidat sur ce qui est recherché, afin de ne pas influencer ses propos. Par exemple, le fait de prendre plus de notes lorsque le candidat relate un conflit avec son supérieur permettrait au candidat de percevoir l'intérêt accordé à ce type d'information et le rendra peut être plus suspicieux pour la suite de l'entrevue. À l'inverse, une baisse d'intensité dans la prise de notes pourra être perçue comme un manque d'intérêt. Lors du récit d'un passage particulièrement délicat pour le candidat, certains intervieweurs préféreront, par respect pour lui, attendre un peu et noter ces renseignements quelques instants plus tard¹⁰. Cette pratique n'est toutefois pas recommandée compte tenu des problèmes qu'elle peut entraîner : a) l'intervieweur risque d'oublier des faits importants ; et b) il risque d'être moins attentif lors des questions subséquentes.

TECHNIQUES POUR MAINTENIR LA STRUCTURE ET GARDER LE CONTRÔLE DE L'ENTREVUE

Le type d'entrevues choisi est l'entrevue structurée axée sur l'emploi. Deux niveaux de structure ont été jugés souhaitables en ce qui concerne la manière de poser les questions et d'établir leur séquence, soit le niveau 3 ou le niveau 4 légèrement atténué, c'est-à-dire avec questions d'approfondissement permettant au candidat de se faire valoir (voir *Étape 3, section Standardisation des questions et de leur séquence*).

Nous nous pencherons donc sur ces deux manières de poser les questions. La première offre à l'intervieweur la possibilité d'adapter les questions aux réponses du candidat, ce qui est moins le cas de la seconde, plus standardisée, plus rigide. Les professionnels, même les

10. Byham (1987).

plus rigoureux, ont tendance à faire preuve d'un peu de souplesse, alors que certains « puristes » préfèrent respecter l'ordre des questions prévu dans le guide d'entrevue¹¹.

L'intervieweur dispose de divers moyens pour garder le contrôle de l'entrevue, durant son déroulement, et respecter le guide d'entrevue tel qu'il a été préparé (*Étape 3*)¹².

1. *Digressions et détails inutiles*. Pour interrompre poliment le candidat en cas de digression ou lorsqu'il donne des détails peu pertinents, l'intervieweur peut :
 - a) informer poliment la personne que le comité de sélection ne dispose **pas du temps nécessaire** pour couvrir tous les aspects de son expérience (p. ex., « Cela est intéressant, mais à cette étape du processus, nous devons nous en tenir à l'essentiel de votre expérience professionnelle » ou « Si nous avons le temps, nous reviendrons plus tard sur cet aspect »);
 - b) **réorienter** la conversation (p. ex., « Intéressant, vous avez effectué vous-même l'informatisation de la planification et du contrôle des projets internationaux. Mais tantôt, vous avez mentionné que vous aviez la responsabilité de négocier les contrats avec les différents ministères. Pouvez-vous me dire si... »).
2. *Réponses imprécises ou incomplètes*. Lorsqu'un candidat donne une réponse imprécise ou incomplète, l'intervieweur peut :
 - a) l'inviter à **préciser** sa réponse (p. ex., « Donc, c'est vous qui avez décidé. J'aimerais que vous me donniez plus de détails sur la façon dont a été prise cette décision, les critères considérés, qui était concerné, etc. ? »);
 - b) clarifier sa question par une **nouvelle formulation** (p. ex., « Je voulais dire, la manière dont est prise, chez vous, la décision d'arrêter un projet en cours de planification : chaque organisation prévoit des processus particuliers... Chez vous, ça se passe comment ? »).

11. Byham (1987); Campion *et al.* (1997); Gatewood et Feild (2001); Taylor et O'Driscoll (1995).

12. Byham (1987); Revenu Canada (1992); Taylor et O'Driscoll (1995).

3. *Responsabilisation du candidat.* L'une des façons de maintenir la structure de l'entrevue consiste à responsabiliser le candidat quant au déroulement de l'entrevue et au respect de l'horaire. Pour y parvenir, l'intervieweur peut utiliser l'une ou l'autre des deux méthodes suivantes¹³ :

- a) une demi-heure avant le début de l'entrevue, fournir la liste des questions au candidat. Installé dans une salle attenante, il a l'opportunité de se préparer en prenant des notes ou en réfléchissant aux réponses qu'il pourra donner. Durant l'entrevue, il pourra consulter les questions écrites ainsi que les notes qu'il a prises lors de la période de préparation. Cette méthode atténue l'inquiétude de la personne devant les questions qui lui seront posées et diminue ses hésitations au moment de répondre à ces questions. Accorder un moment de réflexion aux candidats réduit également les risques de réponses imprécises et incomplètes.
- b) dès le début de l'entrevue, indiquer au candidat qu'il est responsable de la gestion de son temps en lui donnant des directives écrites ou verbales. Par exemple, l'intervieweur pourrait dire : « Vous disposez de 60 minutes pour répondre aux huit questions qui vous ont été fournies au début de l'entrevue. Nous vous laissons la responsabilité de répartir ce temps à votre convenance. » Évidemment, la personne doit disposer d'une horloge ou d'une montre. L'expérience démontre que la grande majorité des candidats respectent les paramètres établis.

TECHNIQUES POUR PRÉSERVER L'ESTIME DE SOI DU CANDIDAT

Tout intervieweur qui se dit professionnel a l'obligation de préserver l'estime de soi et l'amour-propre du candidat. Outre les nombreuses raisons déjà évoquées (voir les paragraphes *Importance d'une démarche professionnelle* et *Paradoxe de l'entrevue et pertinence des conditions facilitantes*), il s'agit essentiellement de faire preuve du respect le plus élémentaire. Voici comment maintenir l'estime de soi du candidat au cours d'une entrevue¹⁴.

13. Il faut cependant préciser que ces méthodes sont peu répandues.

14. Byham (1987) ; Eder et Harris (1999) ; Revenu Canada (1992).

1. *Empathie*. Faire preuve d'empathie et de compréhension lorsqu'une personne donne des éléments d'information négatifs pour lesquels il n'est pas facile de trouver une justification (p. ex., hocher la tête, sourire, exprimer des commentaires du genre : « Je comprends. Cela devait être très frustrant. La situation n'était pas facile. »).
2. *Insister, mais en douceur*. Faire preuve de persévérance et de sympathie lorsqu'une personne a manifestement tenté d'éluder une question : insister poliment, revenir à la charge sans être agressif (p. ex., « Je comprends qu'il ne soit pas toujours facile de trouver un exemple, mais ce qui m'intéresse c'est une situation où... »)¹⁵. Éviter de forcer la personne à admettre ouvertement une erreur. Si l'intervieweur n'obtient pas de réponse après quelques tentatives, il poursuit l'entrevue et passe au sujet suivant (p. ex., « D'accord, je vois. Si vous voulez bien, nous reviendrons sur cette question un peu plus tard. Maintenant, pouvez-vous donner un exemple... »). Les mêmes remarques s'appliquent pour les silences ou lorsque le candidat est visiblement incapable de répondre. Cependant, il ne faut pas changer trop rapidement de sujet, car, nous le savons déjà, un peu de pression peut inciter le candidat à révéler des faits importants. Lorsqu'une question est demeurée sans réponse, il peut être utile d'y revenir vers la fin de l'entrevue (p. ex., « Avant de terminer, revenons à la question... Vous vous rappelez, nous vous demandions de nous donner un exemple... »). Encore une fois, il est préférable de ne pas insister si la personne confirme qu'elle n'est pas en mesure de répondre.
3. *Justifications préalable*. Au moment de poser une question qui suppose l'obtention d'éléments d'information négatifs, fournir à la personne une justification préalable (p. ex., « Tout le monde peut se tromper à un moment ou à un autre... »).
4. *Compliments sincères*. Complimenter le candidat sur des réalisations passées (p. ex., « C'est toute une augmentation du volume des ventes. C'est impressionnant ! ») ou sur son rendement en entrevue (p. ex., « Vous répondez de façon méthodique, c'est facile à suivre. »).

15. Revenu Canada (1992).

Les compliments doivent être sincères, sinon l'intervieweur obtiendra exactement l'effet contraire : le candidat risque de réagir de façon négative. En outre, les compliments ne doivent pas trahir les éléments de réponse attendus. C'est là un risque important qu'il faut vraiment prendre en considération. Dans le cas d'une entrevue très structurée, cette technique est à éviter.

L'annexe I propose un exercice sur les techniques qui visent à maintenir la structure de l'entrevue et à préserver l'estime de soi du candidat (vous pouvez également consulter l'exercice 3b présenté sur le cédérom joint à cet ouvrage).

LAISSER PARLER, SAVOIR ÉCOUTER

Rappelons que l'entrevue a pour objectif l'évaluation du candidat par la collecte des renseignements nécessaires à cette évaluation. Il faut donc laisser parler la personne interviewée et savoir l'écouter. En fait, c'est la personne soumise à l'entrevue qui devrait parler le plus, jusqu'à 80 % du temps de l'entrevue selon la règle du 80/20 (80 % du temps est accordé au candidat et 20 % à l'intervieweur). Encourager le candidat par des pauses, des signes de tête ou d'autres moyens évitera de perdre de précieuses minutes pour la collecte de l'information.

Savoir se taire n'est pas forcément synonyme de savoir écouter. Pour nombre d'intervieweurs, surtout les débutants, il est difficile d'écouter lorsqu'ils sont préoccupés par la prochaine question qu'il leur faudra poser. Pour cette raison, un guide d'entrevue complet peut s'avérer d'une aide inestimable pour l'intervieweur qui doit se concentrer sur les réponses de la personne interviewée et tenter de comprendre pleinement leur signification.

RESPECTER CERTAINES RÈGLES DE CONDUITE

L'intervieweur et les membres du comité de sélection doivent, au cours de l'entrevue, respecter les règles suivantes :

1. *Faire comprendre.* Prendre les moyens nécessaires pour que la personne interviewée saisisse la teneur des questions (p. ex., à l'aide de questions claires et complètes ou d'une nouvelle formulation, si c'est nécessaire).

2. *Comprendre*. Chercher à comprendre ce que la personne interviewée dit ou manifeste (p. ex., à l'aide de questions d'approfondissement ou, parfois, de la technique de reformulation).
3. *Ne pas évaluer prématurément*. Certains intervieweurs ont tendance à évaluer le candidat dès les premiers instants de l'entrevue, ce qui peut les empêcher de prendre en considération tous les éléments d'information recueillis par la suite, particulièrement ceux qui contredisent leur évaluation prématurée. Le meilleur moyen de neutraliser cette tendance consiste à suivre le guide d'entrevue qui a été préparé et à ne prendre en notes, comme il est recommandé plus loin, que les faits et les observations.
4. *Ne pas chercher à confirmer ses opinions*. L'intervieweur doit, pour les vérifier, confronter ses impressions initiales ou ses hypothèses avec les nouveaux éléments d'information qu'apporte l'entrevue¹⁶. Il est même recommandé de rechercher activement des faits contredisant ses opinions, notamment par des questions comportementales portant sur des contre-exemples. Suivre étroitement le guide d'entrevue et prendre des notes de façon adéquate sont aussi de bons moyens de lutter contre cette tendance.
5. *Vérifier les informations*. Cultiver le doute et chercher constamment à vérifier les informations, en posant des questions additionnelles s'il le faut¹⁷.
6. *Se taire entre les entrevues*. Lorsque l'évaluation formelle du candidat ne se fait pas immédiatement après l'entrevue, il est préférable de ne pas discuter des candidats et de leurs réponses avec les autres intervieweurs, afin de conserver l'uniformité de la procédure et des standards d'évaluation¹⁸. S'il doit y avoir échange informel entre les intervieweurs immédiatement après chaque entrevue, ce qui est fréquent en pratique, il faudrait au moins éviter de porter des jugements globaux (p. ex., « Elle était vraiment bonne » ou « À mon avis, c'est le pire candidat que nous ayons rencontré »). Ce genre de remarques peut biaiser le jugement des autres membres du comité de sélection.

16. Posthuma *et al.* (2002).

17. Eder et Harris (1999).

18. Champion *et al.* (1997).

PRENDRE DES NOTES

Avantages. Au cours de l'entrevue, les intervieweurs ont l'obligation de prendre des notes pour¹⁹ :

- contrôler le déroulement de l'entrevue en vérifiant, au fur et à mesure, jusqu'à quel point les informations nécessaires ont été recueillies (p. ex., description complète d'un exemple de comportement à la suite d'une question comportementale) ;
- augmenter l'attention de ceux et celles qui écoutent ;
- indiquer au candidat le sérieux de la démarche et établir la bonne réputation de l'organisation ;
- fournir un compte rendu précis et exhaustif de l'information obtenue, qui servira *a)* lors de l'évaluation ; *b)* durant la prise de décision ; ou *c)* pendant les échanges avec les autres membres du comité de sélection ; ou fournir les justifications appropriées *d)* en cas de demandes du candidat ; *e)* dans un rapport à l'organisation ; ou *f)* à l'occasion d'un litige ou d'un appel ;
- aider à l'intégration de l'ensemble des informations ;
- éviter de s'en remettre à une impression générale et limiter les biais.

Inconvénients. Malheureusement, la prise de notes peut comporter certains inconvénients. Elle peut²⁰ :

- indiquer au candidat les renseignements qui sont recherchés et qui seront utilisés pour la prise de décision ;
- être déconcertante pour la personne si l'intervieweur exagère et ne regarde que ses feuilles.

Solutions. Nous avons déjà expliqué comment contourner le premier inconvénient en prenant les notes de manière constante (voir la section *Climat*). Quant au deuxième inconvénient, l'intervieweur peut l'éviter en recourant aux moyens suivants :

- ne noter que les **points principaux** ou importants ;
- répartir les tâches entre **plusieurs intervieweurs** (un pose les questions pendant que les autres prennent les notes) ;

19. Burnett *et al.* (1998) ; Byham (1987) ; Campion *et al.* (1997).

20. Burnett *et al.* (1998) ; Eder et Harris (1999).

- instaurer un climat de confiance et démontrer autrement son intérêt (p. ex., les acquiescements, contacts visuels intermittents).

L'enregistrement audio ou vidéo n'est à peu près pas utilisé. En effet, en plus des problèmes techniques qui peuvent toujours survenir, l'intervieweur devra écouter de nouveau l'entrevue pour en extraire les informations pertinentes, ce qui exige beaucoup de temps²¹. Certains mentionnent que la réaction des personnes interviewées est généralement négative, mais d'autres ont observé que ce sont plutôt les membres du comité de sélection qui s'opposent à cette pratique qui les obligerait à se comporter de manière professionnelle et à suivre fidèlement le protocole d'entrevue.

Effet sur la validité. Prendre des notes au cours de l'entrevue n'a pas d'effet marqué et systématique sur la validité des résultats²². D'autres facteurs semblent entrer en ligne de compte²³. Par exemple, lorsque la prise de notes se fait sur une base **volontaire**, ceux qui prennent des notes obtiennent généralement un meilleur taux de validité que les autres. La validité augmente également lorsque le **contenu** des notes porte sur les actions rapportées par le candidat (p. ex., « A corrigé l'erreur », « S'est porté volontaire », « En prend la responsabilité »), que la prise de notes soit volontaire ou obligatoire. Par contre, il se peut que certains contenus nuisent à la validité, par exemple des comportements du candidat observés au cours de l'entrevue (p. ex., « Parle doucement », « Ne trouve pas de réponse », « Regarde dans les yeux »). Ces résultats mitigés par rapport à la validité n'atténuent en rien les avantages de la prise de notes.

A) Quoi prendre en notes

Faits et observations. Les notes doivent porter principalement sur des faits et des observations, soit :

- le *mot à mot* (*verbatim*) des réponses de la personne interviewée, en laissant tomber les mots inutiles pour accélérer le rythme de la prise de notes (p. ex., « bac chimie moyenne 3,8 sur 4,3 », « consulté mes collègues même s'ils n'étaient pas d'accord... », « mon patron m'a confié mandat mettre sur pied... ») ;

21. Byham (1987).

22. Huffcutt et Woehr (1999).

23. Burnett *et al.* (1998).

- les **comportements** observés au cours de l'entrevue qui se rapportent aux critères de sélection retenus (p. ex., ne répond pas à la question, ne termine pas sa réponse, long silence).

Ce qu'il faut éviter. Il faut écarter les éléments **non pertinents**, ceux qui ne sont pas en rapport avec les critères de sélection établis pour l'entrevue ou qui n'ont aucun lien avec l'emploi. Or que doit-on faire si une information ne touche pas les critères de sélection à mesurer par l'entrevue, mais se révèle pertinente à l'emploi? Par exemple, supposons que la liste des critères ne comprenne pas l'honnêteté et que les membres du comité de sélection observent à plusieurs reprises au cours de l'entrevue que la personne ne dit pas la vérité. Il faut d'abord se rappeler un principe fondamental. Dans un contexte de sélection, et cela est bien expliqué dans les *Standard* (1999), la validité doit être établie en fonction non pas des critères de sélection, mais bien de l'emploi, ou plus précisément des comportements ou des résultats produits par ces comportements. Il en découle une conséquence fondamentale : les critères de sélection sont subordonnés à l'emploi et non l'inverse. Par exemple, en cas d'erreur ou d'omission lors de la détermination des critères de sélection, l'emploi a préséance. Par conséquent, si l'emploi requiert de l'honnêteté, il faut considérer que le fait qu'une personne mente est une information pertinente, même si cela n'a pas été prévu dans les critères de sélection. Maintenant, est-ce un accroc à la standardisation du processus? Sans doute. Mais, encore là, la standardisation est un moyen et non une fin en soi, la fin étant la validité (c'est-à-dire la capacité à prédire le comportement une fois en emploi). Néanmoins, si un litige est porté devant un tribunal, est-ce que le juge le verra du même œil? Cela dépend du juge, des explications qui lui auront été fournies et de la compréhension qu'il aura de la situation. Après tout, le juge n'est pas un expert en sélection.

Il faut également éviter les **interprétations** et les jugements (p. ex., *ne veut pas* répondre à la question, démontre un intérêt *superficiel* pour l'emploi, *manque de leadership*). Les notes peuvent, à la limite, contenir quelques interprétations et jugements, à condition a) qu'il s'agisse d'inférences évidentes ou b) qu'ils soient considérés comme une hypothèse à vérifier ultérieurement et c) que les intervieweurs soient capables de faire la différence entre une interprétation

et une observation²⁴. L'annexe J propose un exercice portant sur la distinction entre un fait et une interprétation (vous pouvez également consulter l'exercice 4 présenté sur le cédérom joint à cet ouvrage).

Il ne faut pas non plus évaluer (coter) les réponses en cours d'entrevue, même s'il s'agit de questions situationnelles accompagnées d'un guide de correction²⁵. À cette étape, il faut se limiter à noter les réponses et les observations, car les notes composées d'évaluations, d'interprétations ou de jugements ne permettront pas à l'intervieweur de reconsidérer son opinion ultérieurement, d'échanger objectivement avec les autres membres du comité de sélection ni de rédiger un compte rendu de l'information obtenue aux fins de rétroaction ou en cas de litige.

B) Quand prendre des notes

Il faut prendre des notes **durant** l'entrevue et, si c'est nécessaire, les compléter **immédiatement après**²⁶. Plus il attend, plus l'intervieweur risque d'oublier les faits pour ne retenir qu'une impression générale²⁷. Si le guide d'entrevue ou la grille d'évaluation requièrent que les membres du comité de sélection cochent les bonnes réponses, il faut le faire discrètement, à l'insu de la personne interviewée.

24. Dans certaines circonstances où les relations de travail sont particulièrement judiciairisées et les probabilités de litige élevées, il vaut mieux éviter de prendre en note des interprétations et des jugements. En effet, l'employeur peut être appelé à produire devant le tribunal les notes prises au cours de l'entrevue et à en défendre le bien-fondé. Si ces notes contiennent des interprétations et des jugements, il peut être plus difficile pour l'employeur de les justifier. En voici un exemple exceptionnel mais authentique. Lors d'un concours dans la fonction publique, un intervieweur a noté : «Le candidat est gêné et n'aime pas interagir avec les autres.» Le candidat, originaire d'un pays étranger, a porté sa cause devant un tribunal et a fait venir un expert sur les différences interculturelles. Ce fut un débat intéressant, mais qui aurait pu être évité si l'intervieweur n'avait pas inscrit ce jugement.

25. Taylor et O'Driscoll (1995).

26. Taylor et O'Driscoll (1995).

27. Byham (1987).

C) Comment prendre des notes

La prise de notes peut s'effectuer selon différents modes d'organisation.

1. *Feuilles blanches*. L'intervieweur prend des notes sur des feuilles blanches au fur et à mesure que se déroule l'entrevue. Il est utile alors d'établir quelques conventions, comme indiquer le numéro de la question qui a été posée (p. ex., Q3a) et noter s'il s'agit du mot à mot (p. ex., « entre guillemets »), d'une observation (p. ex., [entre crochets]) ou d'une interprétation (p. ex., notes précédées d'un I).

De nombreux professionnels de l'entrevue préfèrent utiliser des feuilles blanches. Elles permettent plus de souplesse, mais exigent aussi plus d'effort. Pour prendre en note les informations pertinentes, l'intervieweur et les membres du comité de sélection doivent avoir à l'esprit (ou sous les yeux) les éléments de réponse recherchés définis par la liste des critères de sélection et leurs indicateurs, et suivre en même temps le guide d'entrevue qui contient les questions à poser. De plus, lorsque l'entrevue est terminée, il faudra reclasser et retranscrire les renseignements recueillis, habituellement sous chacun des critères de sélection, afin de pouvoir évaluer le candidat critère par critère (p. ex., regrouper et retranscrire tous les éléments recueillis pour le critère « Capacité à diriger », pour le critère « Habileté à négocier », etc.). Ce travail de reclassement pourra être grandement facilité en utilisant une grille d'évaluation semblable à celle présentée au tableau 4.1. En pratique, seuls les intervieweurs les plus méticuleux effectuent ce reclassement, les autres, contraints par le temps ou d'autres nécessités, ne reclassent les informations que mentalement, sans les retranscrire sous chaque critère.

2. *Guide d'entrevue*. Les intervieweurs peuvent inscrire directement leurs notes dans le guide d'entrevue dans lequel aura été prévu un espace sous chaque question. Dans ce cas, il faut alors fournir un guide d'entrevue par candidat et par intervieweur (p. ex., 5 candidats \times 3 intervieweurs = 15 guides). Par ailleurs, la séquence des questions ne suit pas nécessairement les critères de sélection retenus pour l'entrevue.

TABLEAU 4.1

Exemple d'une grille d'évaluation pour la sélection d'un candidat à un poste de professeur

Candidat : _____ Date de présélection : _____
 Discipline : _____ Date de la 1^{re} entrevue : _____
 Date de la 2^e entrevue : _____
 Vérification des références : _____

À partir du CV, des entrevues et des autres outils de collecte d'information, remplir la grille suivante, puis évaluer chaque critère à l'aide de l'échelle ci-jointe :

Insuffisant	Faible	Bien	Très bien	Excellent
1	2	3	4	5

Évaluation

1. Capacité d'enseigner (pédagogie et communication)

Formation reçue en pédagogie (cours, séminaires, lectures, etc.)	<i>Aucune Quelques congrès, lecture dossier service pédagogique U. de M.</i>	+
Connaissances en pédagogie (typologie d'objectifs, adéquation objectifs-moyens-évaluation, etc.)	<i>Connaît typologie Bloom</i>	+
Cours dispensés, nombre de fois, niveau, taille des groupes, etc.	<i>3 fois GRH niveau bac., gr de 20 à 40 1 fois métho. Recherche, maîtrise PME, gr de 12</i>	+
Évaluation de ses enseignements	<i>Oui, de 3,2 à 3,5 sur 4,0</i>	+
Perception des étudiants à son égard et à l'égard de son enseignement	<i>Préparé, correction soignée Nerveux, n'a pas toujours la maîtrise de la classe</i>	±
Pédagogie favorisée, passée et future	<i>Passée : exposé, cas Veut faire jeux de rôle</i>	+
Intérêt pour l'enseignement – Niveau – Contenu – Importance accordée par rapport aux autres tâches professorales	<i>– Bac. et maîtrise – GRH, métho., aspects humains Recherche > enseignement > tâches administratives</i>	+
S'exprime clairement et de façon concise	<i>Très clair, parfois long, avec beaucoup de détails</i>	±
Est logique, structuré, facile à suivre	<i>(TB) « Premièrement, deuxièmement, etc. »</i>	+
Capte l'attention, stimulant	<i>Ton monocorde, gesticule peu, sérieux, aucun humour, (semble crispé)</i>	–
Autres indices et observations	<i>Formation de cadres à la pige pour un cabinet de consultants, 2 ans, 2 à 4 jours par mois</i>	

La grille d'évaluation complète, sous sa forme véritable, englobe cinq critères de sélection. Les textes en italique sont des notes prises par l'intervieweur.

Il est relativement simple de prendre des notes directement dans le guide, ce qui en fait un mode plus sécurisant pour les intervieweurs moins expérimentés. Ceux-ci n'ont qu'à noter les réponses de la personne interviewée de même que leurs observations au fur et à mesure que les questions sont posées. Toutefois, advenant le cas où une réponse contient un élément d'information non attendu pour la question qui vient d'être posée mais attendu pour une autre question du guide, l'intervieweur doit faire un renvoi à la question appropriée. De plus, si l'évaluation des candidats se fait par critères, comme avec les feuilles blanches, il faudra reclasser et retranscrire les informations sous chacun des critères, une fois l'entrevue terminée.

3. *Guide d'entrevue dont les questions sont organisées en fonction des critères de sélection.* Les notes sont prises dans le guide d'entrevue, mais, cette fois, les questions sont regroupées en fonction des critères de sélection (p. ex., questions portant sur la capacité à diriger, questions portant sur l'habileté à négocier). Le tableau 4.2 présente un extrait d'un guide d'entrevue, composé de questions comportementales, qui intègre à la fois la prise de notes et l'évaluation.

L'utilisation d'un guide d'entrevue dans lequel les questions sont classées en fonction des critères de sélection élimine la dernière difficulté mentionnée pour le mode d'organisation précédent. Séduisante en apparence, cette approche comporte toutefois une limite importante : elle facilite la prise de notes seulement lorsque chaque question ne concerne qu'un seul critère de sélection. Si l'intervieweur désire inclure des questions dont les réponses comportent des éléments d'information concernant plusieurs critères de sélection à la fois, il sera de nouveau confronté à la difficulté de classer au fur et à mesure les informations recueillies. Voilà pourquoi certains professionnels préfèrent encore tout noter sur leur bonne vieille tablette et retranscrire, après l'entrevue, les éléments d'information en fonction des critères.

TABLEAU 4.2**Exemple d'un extrait de guide d'entrevue
où les questions sont regroupées par critères de sélection**

Leadership : Habileté à utiliser les méthodes appropriées pour orienter et influencer le déroulement des activités d'une personne ou d'un groupe de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés.

Exemples d'indicateurs :

- Gagne l'attention, le respect et la confiance d'autrui.
 - Amène une personne ou un groupe à adhérer à une idée ou à une façon de procéder.
 - Influence les orientations des autorités afin d'obtenir les résultats voulus.
 - Se fait accepter et prend la direction d'un groupe.
 - Motive le personnel de façon efficace pour atteindre les objectifs visés.
-

Question 1 : Donnez un exemple où vos employés ont réussi à vous faire changer une décision, un exemple récent, qui a eu lieu au cours des derniers mois.

- Situation :
- Actions :
- Résultats :

Question 2 : Il arrive parfois que nous ayons besoin de la collaboration de personnes qui ne relèvent pas de notre autorité directe. Pouvez-vous relater un exemple où vous deviez obtenir la collaboration d'un groupe en dehors de votre unité ?

- Situation :
- Actions :
- Résultats :

Question 3 : Parlez-nous d'une situation où vous n'êtes pas parvenu à motiver le personnel de façon efficace.

- Situation :
- Actions :
- Résultats :

Évaluation :

Insuffisant	Faible	Bien	Très bien	Excellent
1	2	3	4	5

Commentaires :

4. *Grille d'évaluation.* L'intervieweur inscrit ses notes sur la grille d'évaluation (ou de correction) comportant les critères de sélection retenus pour l'entrevue et leurs indicateurs (ou les réponses attendues) dans les espaces prévus à cette fin. Le tableau 4.1 présente un exemple de grille remplie par un intervieweur.

Inscrire les notes en cours d'entrevue dans la grille d'évaluation évite d'avoir à reclasser les éléments d'information. Cependant, à moins que les questions ne respectent le même ordre que celui des critères de sélection qui apparaissent dans la grille, il sera difficile d'inscrire, au fur et à mesure, les éléments d'information obtenus vis-à-vis le critère de sélection correspondant. Cette approche n'est, en fait, commode que a) si la grille contient peu de critères à évaluer et peu d'indicateurs ; et b) si l'entrevue est conduite en comité, où une personne pose les questions et les autres notent les éléments d'information.

5. *Guide d'entrevue dont les questions sont accompagnées d'un guide de correction.* Les notes sont prises dans le **guide d'entrevue** dans lequel chaque question est accompagnée d'un guide de correction composé des indicateurs ou des réponses attendues. Le tableau 4.3 propose un exemple de ce type où des espaces ont été prévus pour la prise de note, de chaque indicateur ou, globalement, de chaque critère de sélection. Cette façon de prendre des notes se prête bien aux questions situationnelles et comportementales (voir *Étape 3*).

Lorsque chaque question du guide est suivie des éléments de réponse attendus (ou des indicateurs), l'intervieweur n'a qu'à cocher les éléments observés ou à écrire ses observations vis-à-vis de chacun des éléments. Chaque question peut porter sur plus d'un critère de sélection à la fois à la condition d'inscrire les éléments de réponse attendus pour chacun des critères évalués par cette question. Lorsque l'intervieweur aura complété ses notes, il lui faudra cependant réunir les informations obtenues critère par critère.

Cohérence avec le mode d'évaluation. Peu importe ses avantages et ses inconvénients, le mode d'organisation choisi pour la prise de notes devra être cohérent avec le mode d'évaluation retenu : une évaluation par question, une évaluation par critère, etc. (voir *Étape 5*).

TABLEAU 4.3**Exemple d'un guide de correction
selon la méthode à ancrages comportementaux**Critère évalué : *gestion des ressources humaines*

Emploi : infirmière-chef ou infirmier-chef

Question :

On est juste avant Noël. Deux infirmières de votre équipe vous appellent pour vous informer qu'elles seront absentes à compter de demain soir. Les deux donnent des raisons valables de s'absenter. Votre équipe sera alors insuffisante pour accomplir la tâche. Comment résoudre-vous ce problème?

Réponses attendues :

1 point L'hôpital a un bassin de remplaçantes. On devrait trouver du personnel à temps.

OU

Je n'y peux rien. L'agence privée se chargera de trouver du personnel.

OU

Je réponds aux deux infirmières qu'elles doivent se rendre au travail. Je ne leur laisse pas le choix.

3 points Je discute de la situation avec mon supérieur. Je considère la possibilité de faire déménager quelques patients vers une autre unité ou je fais appel à l'agence.

OU

J'essaie de convaincre les deux infirmières de s'arranger de sorte qu'une seule s'absente et je pourrais le poste manquant avec l'aide de l'agence.

5 points Je discute de la situation avec mon supérieur. Je vérifie s'il n'y a pas de personnel disponible dans une autre unité. Je communique avec l'agence afin de connaître les possibilités de remplacement. En cas d'échec avec l'autre unité ou avec l'agence, je fais appel à des infirmières occasionnelles. Si je ne trouve pas, je considère la possibilité de transporter quelques patients vers une autre unité. Si rien ne fonctionne, je vais moi-même remplacer l'une des deux infirmières.

Adapté de Taylor et Driscoll (1995), p. 137-138.

Note : Cette méthode exige que les trois niveaux de réponse soient mutuellement exclusifs.

Photographier mentalement. Afin de pouvoir se rappeler chacun des candidats, il est pratique de les photographier mentalement. Une simple description peut suffire (p. ex., « le grand blond avec les lunettes rondes », « la dame frisée à la robe noire et blanche », etc.). Cette description peut

se révéler utile au moment de l'évaluation ou de la prise de décision s'il faut comparer les candidats ou se remémorer des faits qui avaient été négligés au cours de la prise de notes. Pour éviter tout problème, certains intervieweurs préfèrent indiquer ces informations sur une feuille différente et la détruire lorsque l'évaluation est terminée.

CONDUIRE L'ENTREVUE EN COMITÉ

Avantages. Que l'entrevue ait lieu en présence d'un comité de sélection n'est ni une pratique nouvelle ni une pratique isolée, bien au contraire. Même si cela engendre des coûts plus élevés, le recours au comité offre les avantages suivants²⁸ :

- assurer la participation de toutes les personnes engagées dans la prise de décision ;
- fournir des conditions d'évaluation communes pour chacun des membres du comité de sélection ;
- faire appel à des experts pour chaque aspect évalué ;
- inciter les membres à se structurer davantage ;
- permettre à un intervieweur de poser des questions pendant que les autres prennent des notes ;
- réduire les biais, les oublis, les inférences inappropriées et autres erreurs en combinant les perceptions de plusieurs personnes ;
- accroître la confiance des intervieweurs dans leur décision ;
- augmente l'acceptation des décisions par les candidats et l'organisation ;
- faciliter la défense en cas de litige.

Effet sur la validité. Malgré les nombreux avantages présumés dans la réduction des erreurs d'évaluation, les résultats des études comparant la validité des entrevues conduites par un seul intervieweur avec celle

28. Byham (1987) ; Campion *et al.* (1997) ; Dipboye (1992) ; Eder et Harris (1999) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

des entrevues conduites par un comité sont ambigus. L'effet sur la validité n'est pas systématique : parfois il y a augmentation, parfois il n'y en a pas et, dans de rares cas, il y a réduction du degré de validité²⁹. Par exemple, si, dans une entrevue peu structurée, le recours au comité semble rendre l'entrevue plus valide que l'utilisation d'un seul intervieweur, on ne constate presque pas de différence dans une entrevue structurée.

Nombre de membres pour un comité. Le nombre de personnes participant à un comité de sélection ne doit être ni trop grand, de crainte d'intimider les personnes interviewées, ni trop petit, pour ne pas perdre les avantages mentionnés ci-dessus. Dans la plupart des cas, trois à cinq personnes suffisent à constituer un comité efficace ; un comité composé d'une dizaine de personnes semble excessif³⁰.

Facteurs à considérer dans le choix des membres du comité. La sélection des membres du comité de sélection est très importante. Voici quelques facteurs à considérer³¹ :

- les connaissances et les compétences relativement à l'emploi qui fait l'objet du concours ;
- la disponibilité et la motivation à agir à titre de membre du comité ;
- l'impartialité ;
- la compétence en entrevue de sélection ;
- le statut, la catégorie et le niveau d'emploi par rapport à ceux de l'emploi à pourvoir.

Assigner les rôles et fixer les règles de fonctionnement. Travailler en comité exige de clarifier les rôles et de fixer des règles de fonctionnement qui doivent être maintenues durant tout le processus. Il faut par exemple décider qui accueillera le candidat, qui présentera la procédure de l'entrevue, qui posera telle et telle question, qui mettra fin à l'entrevue.

29. Eder et Harris (1999) ; Huffcutt et Woehr (1999).

30. Voir Campion *et al.* (1997).

31. Adaptation du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Module 9*.

Il faut également déterminer qui peut intervenir et à quel moment. Il faut rappeler aux intervieweurs les diverses techniques et règles de conduite à respecter en entrevue. Voici deux scénarios intéressants en guise d'illustration.

- a) Un **premier** scénario consiste à confier l'accueil, l'introduction et la conclusion au supérieur hiérarchique ou à la personne qui représente l'autorité. Ensuite, on délègue au représentant des ressources humaines, ou à la personne la plus qualifiée en entrevue, le soin de poser l'ensemble des questions préparées dans le guide. En tout temps, les autres membres du comité pourront intervenir pour obtenir des éclaircissements, en signalant leur intervention à l'intervieweur principal, afin de ne pas couper le fil des questions. À la fin de chaque bloc de questions (préalablement déterminées), ils pourront également poser des questions d'approfondissement ou de suivi.

Ce scénario offre deux **avantages**. Premièrement, les membres du comité, à l'exception de l'intervieweur, peuvent concentrer leur attention sur le candidat et prendre des notes à loisir. Deuxièmement, le candidat ne pourra pas accuser à tort tel membre du comité de l'avoir traité injustement en lui posant une question inappropriée. Par contre, ce scénario peut créer une distance psychologique entre les membres du comité et le candidat, et avoir pour effet d'intimider ce dernier.

- b) Dans le **deuxième** scénario, les questions sont réparties à peu près également entre les membres du jury. L'introduction et la conclusion peuvent être laissées à la personne qui représente l'autorité. Ensuite, les intervieweurs posent à tour de rôle leurs questions. Comme dans le premier scénario, les autres intervieweurs peuvent poser des questions d'approfondissement. De plus, il est courant que la personne qui pose les questions ne prenne pas de notes afin de garder un contact visuel avec le candidat. Les autres membres du comité assument cette responsabilité. Il est habituellement entendu que les membres du comité posent toujours les mêmes questions d'un candidat à l'autre afin de maintenir un bon niveau de standardisation.

Ce scénario offre deux avantages. Premièrement, la participation active de tous les membres du comité contribue à créer un climat dynamique qui ressemble plus à un échange qu'à une évaluation par un jury. Deuxièmement, cela permet à chaque membre d'établir un contact personnel avec le candidat.

RECOURIR AUX MÊMES INTERVIEWEURS POUR TOUS LES CANDIDATS

Les entrevues de tous les candidats doivent être conduites par les mêmes intervieweurs, et plus particulièrement si elles ne sont pas très structurées. Voici pourquoi. Premièrement, si les intervieweurs ne posent pas tous les mêmes questions ou évaluent les réponses chacun à leur manière et que, de surcroît, ce ne sont pas toujours les mêmes, comment savoir si les écarts d'évaluation relèvent de la performance des candidats ou du comportement variable des intervieweurs³². Deuxièmement, les intervieweurs n'ont pas tous les mêmes habiletés pour évaluer et ils se distinguent par la validité de leur évaluation, surtout lorsque les entrevues sont moins structurées³³. Par conséquent, il est nécessaire de garder les mêmes intervieweurs pour maintenir la constance entre les entrevues.

Solutions de compromis. Il est parfois difficile, voire impossible, de recourir aux mêmes intervieweurs, par exemple lorsqu'un très grand nombre de candidats doivent être rencontrés en un court laps de temps ou que les entrevues doivent avoir lieu en des endroits dispersés sur un grand territoire. Il faut alors envisager des solutions de compromis :

- a) confier la conduite de l'ensemble des entrevues à un ou deux intervieweurs³⁴ ;
- b) faire appel à des comités composés de membres différents, mais s'en tenir à une stratégie hautement standardisée. Pour ce faire, plusieurs mesures peuvent être prises :
 - chaque membre d'un comité reçoit une formation complète (habituellement une journée) portant sur le format et le contenu de l'entrevue, la prise de notes, etc. ;

32. Campion *et al.* (1997) ; Huffcutt et Woehr (1999).

33. Voir Campion *et al.* (1997) ; Dipboye (1992) ; Eder et Harris (1989) ; Posthuma *et al.* (2002).

34. Campion *et al.* (1997).

- des règles strictes sont établies quant au déroulement des entrevues (p. ex., durée, introduction, ordre des questions, etc.) ;
- une grille d'évaluation exhaustive et explicite est utilisée par tous les comités ;
- chaque comité comprend au moins un gestionnaire connaissant l'emploi et un spécialiste en ressources humaines expérimenté dans les entrevues de sélection ;
- les membres des comités communiquent entre eux sur une base régulière, notamment pour uniformiser l'interprétation et l'évaluation des réponses fournies par les candidats, pour discuter des difficultés qu'ils rencontrent et pour s'entendre sur les solutions à y apporter ;
- s'il y a lieu, des statistiques descriptives (p. ex., moyenne et écart-type) des évaluations réalisées par chaque comité sont calculées au fur et à mesure. En cas de divergence importante, il faut en comprendre la cause et prendre les moyens appropriés pour rectifier la situation. Cependant, les statistiques doivent être employées avec une extrême prudence. En effet, une différence de moyenne entre deux comités peut simplement témoigner d'une réelle différence entre deux échantillons de candidats. Réciproquement, le fait que deux comités aient octroyé des évaluations moyennes similaires ne signifie pas nécessairement que leurs évaluations sont comparables ; pour cela, il faudrait présumer que les deux groupes de candidats sont équivalents.
- un évaluateur indépendant relit les notes d'entrevue prises par les membres des différents comités et compare leurs évaluations. Toute inconsistance fera l'objet d'une discussion lors des échanges réguliers entre les comités. Toutefois, cette façon de faire peut se révéler très complexe en pratique.

Évidemment, l'application de toutes ces mesures nécessite des efforts importants de la part de l'organisation et particulièrement des membres de comité. Il faut donc juger de leur pertinence au cas par cas, en retenant que la standardisation est, en règle générale, une condition importante pour assurer la validité et l'équité d'un processus de sélection de personnel.

ÉVALUATION

L'entrevue a permis de recueillir auprès du candidat les renseignements touchant chacun des critères de sélection. Il faut maintenant les évaluer afin de décider si le candidat est apte à occuper l'emploi convoité (voir Tableau 0.3, *Les étapes de l'entrevue de sélection*). Mais comment s'y prendre ?

STANDARDISATION DE L'ÉVALUATION

Il existe trois niveaux de structure, ou de standardisation, possibles au moment d'évaluer les personnes interviewées¹.

1. *Campion et al.* (1997) ; Huffcutt et Arthur (1994).

- Niveau 1 Structure faible : évaluation **globale** à la fin de l'entrevue.
- Niveau 2 Structure élevée : évaluation de **chaque critère** de sélection à la fin de l'entrevue, reposant *a)* sur les réponses à un ensemble de questions regroupées par critères ou *b)* sur toute l'entrevue.
- Niveau 3 Structure maximale : évaluation de **chaque question** au cours ou à la fin de l'entrevue, à l'aide d'un guide contenant les réponses attendues pour chacune des questions.

L'entrevue structurée axée sur l'emploi exige un processus d'évaluation standardisé. Sur le plan de la **fidélité**, le niveau 3 semble être le meilleur². Il est certainement moins complexe pour les évaluateurs d'évaluer la réponse à chaque question que d'évaluer l'ensemble des réponses à plusieurs questions ou à la totalité de l'entrevue. Toutefois, sur le plan de la **validité**, la supériorité du niveau 3 par rapport au niveau 2 n'a pas été démontrée de façon concluante³. Jusqu'à preuve du contraire, les **niveaux 2 et 3** sont donc **recommandables**⁴.

Il va de soi que le système d'évaluation retenu sera le **même** pour tous les candidats et qu'il sera scrupuleusement appliqué de la même manière. De plus, **après chaque entrevue**⁵, l'intervieweur doit procéder seul, sans en parler avec les autres intervieweurs, à l'évaluation du candidat, mais il doit revoir périodiquement ses évaluations, soit après un certain nombre d'analyses des résultats, soit après une période donnée.

ÉVALUATION PAR QUESTIONS

L'évaluation par questions consiste à évaluer les réponses que le candidat a fournies pour chaque question. Pour ce faire, les intervieweurs disposent d'un guide contenant les éléments de réponse attendus. Comme pour les questions situationnelles présentées à l'*Étape 3*, l'évaluation peut se faire *a)* en totalisant simplement les points prévus

2. Voir Champion *et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999).

3. Voir Eder et Harris (1999) et Huffcutt et Arthur (1994).

4. Catano *et al.* (1997) ; Dipboye (1992) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

5. Taylor et O'Driscoll (1995).

pour chacun des éléments de réponse ; ou *b*) en évaluant globalement la réponse par référence à une échelle à ancrages comportementaux (revoir les tableaux 3.2 et 3.3).

En plus des questions situationnelles, l'évaluation par questions s'applique aisément aux questions sur les connaissances et aux questions comportementales qui sont accompagnées d'un guide de correction par questions. Cependant, elle est moins efficace dans les autres types de questions pour lesquelles il n'existe pas de véritable solutionnaire objectif.

ÉVALUATION PAR CRITÈRES

L'évaluation par critères de sélection est probablement la plus répandue. Les réponses de la personne interviewée sont regroupées par critères, puis évaluées à l'aide des indicateurs préalablement déterminés pour chacun de ces critères de sélection (voir *Étape 2*, section *Déterminer les indicateurs ou les réponses attendues*). Il s'agit donc d'un processus en deux étapes : la classification des éléments d'information obtenus et l'évaluation de ces éléments. L'évaluation par critères est applicable à tous les types de questions.

A) Classification des informations obtenues

Après avoir recueilli les éléments d'information auprès du candidat, l'intervieweur doit les regrouper en fonction de chaque critère de sélection retenu pour l'entrevue. Il s'agit là, fondamentalement, d'une étape d'analyse de contenu.

Dans certains cas, les questions du guide d'entrevue sont déjà regroupées par critères, alors que, dans d'autres cas, elles sont organisées en fonction d'une autre séquence, par exemple l'ordre chronologique (revoir la section *Préparation et séquence des questions*).

Questions organisées par critères. Nous avons déjà présenté un exemple de ce type de guide d'entrevue qui intègre à la fois la prise de notes et l'évaluation (voir à l'*Étape 4*, le tableau 4.2). Ainsi, la plupart des réponses du candidat aux trois questions fournissent plusieurs éléments d'information pertinents au sujet du critère évalué, soit le leadership.

Il se peut toutefois que certains éléments se trouvent ailleurs : a) dans une des réponses à des questions d'entrevue relatives à d'autres critères ; b) dans une des réponses à des questions générales portant sur l'expérience ; ou c) en dehors de l'entrevue même, dans une autre source d'information (p. ex., le curriculum vitæ). En effet, il arrive qu'une question apporte des éléments d'information en rapport avec plus d'un critère de sélection ou avec un autre critère que celui prévu. Il faut alors classer correctement ces éléments sous chacun des critères de sélection visés. Pour ce faire, l'intervieweur doit examiner attentivement tous les éléments d'information obtenus et veiller à ce que leur classement se fasse de façon appropriée sous chaque critère.

Questions non organisées par critères. Puisque aucun élément d'information n'est préalablement classé, le recours à une grille d'évaluation peut être fort utile. La grille d'évaluation constitue alors un document séparé, qui n'est pas intégré au guide d'entrevue. Elle peut prendre diverses formes. La plus répandue comprend normalement la définition de chaque critère de sélection et leurs indicateurs (voir Tableau 2.3, *Exemple de définition d'un critère de sélection et de ses indicateurs* et Tableau 4.1, *Exemple d'une grille d'évaluation pour la sélection d'un candidat à un poste de professeur*). Quant aux notes, elles ont pu être prises dans le guide d'entrevue, sur des pages blanches ou dans la grille d'évaluation (voir *Étape 4*, section *Prendre des notes*). L'annexe K présente un exercice portant sur le classement des réponses en fonction des critères de sélection (vous pouvez également consulter l'exercice 5 présenté sur le cédérom joint à cet ouvrage).

B) Évaluation des informations

Après avoir bien classé les éléments d'information obtenus, il faut évaluer le candidat pour chacun des critères en se référant à leurs indicateurs respectifs. À cette fin, une *démarche en trois phases* est suggérée ; cette démarche suppose que l'on traite un critère à la fois⁶.

6. Byham (1987).

Phase 1 : examiner tous les éléments d'information classés sous un même critère. Il faut commencer par examiner attentivement tous les éléments d'information qui ont été classés sous un critère afin d'en dégager une compréhension valable. Il peut alors être utile d'ajouter des commentaires (dans la marge ou sur une feuille de travail différente, après avoir numéroté les éléments d'information) concernant les divers renseignements⁷. Par exemple, l'évaluateur peut indiquer par un signe [+] ou [-] si l'information est positive ou négative, par une étoile [*] si l'information est importante, par un [R] s'il s'agit d'une expérience récente.

Phase 2 : soupeser les éléments d'information et considérer leurs interrelations. L'évaluation d'un critère de sélection ne peut pas se limiter à la simple compilation mécanique (p. ex., une somme ou une moyenne) de la cote attribuée à chaque élément d'information. **Premièrement**, chacun de ces éléments d'information n'a pas la même importance par rapport au critère évalué (p. ex., cinq années d'expérience avec succès dans un emploi parfaitement identique à celui qui est offert n'a pas le même poids qu'un exemple isolé de comportement qui remonte au début de la carrière). Ainsi, l'envergure de la réalisation, son caractère récent ou son degré de pertinence par rapport à l'emploi sont autant de paramètres qui affecteront le poids à accorder à l'information. **Deuxièmement**, les relations entre les éléments d'information et leur convergence sont en elles-mêmes significatives (p. ex., dans tous les cas où le candidat a échoué, il s'agissait d'un projet pour lequel l'équipe était composée de sous-traitants). À cet égard, la progression dans les expériences ou l'amélioration au fil des réalisations constituent des paramètres significatifs.

Phase 3 : évaluer. Il ne reste qu'à évaluer l'ensemble des éléments d'information en attribuant une note pour le critère visé. Cette notation se fait au moyen d'une échelle appropriée (divers exemples sont présentés plus loin dans la section *Échelles de notation recommandées*). Malgré le raffinement qui est apporté à la conception d'une échelle de notation, l'évaluation exige toujours une dose de jugement.

7. Lorsque l'évaluation est effectuée dans un contexte où les risques de contestation sont importants, il est prudent d'inscrire les commentaires sur une feuille de travail à part qui sera détruite une fois l'évaluation terminée. En effet, ces commentaires ne sont qu'un outil de travail temporaire et informel, alors que seule l'évaluation finale de chacun des critères, accompagnée d'un justificatif approprié, revêt une importance réelle.

PAR QUESTIONS OU PAR CRITÈRES ?

Les deux approches d'évaluation, par questions ou par critères de sélection, sont tout à fait valables lorsqu'elles sont effectuées rigoureusement (p. ex., en suivant les recommandations et les techniques présentées plus haut). Cependant, afin de guider votre choix, il peut être utile de comparer les deux approches.

Avantages et inconvénient des deux approches

1. *Validité.* Nous avons déjà mentionné que la validité de l'évaluation par questions par rapport à celle de l'évaluation par critères n'a pas été démontrée de façon concluante
2. *Fidélité.* L'évaluation par questions, en raison de sa plus grande standardisation, assure un indice de fidélité plus élevé⁸.
3. *Respect des lois, des énoncés de politique et facilité d'en faire la preuve en cas de litige.* L'évaluation par questions est, par sa nature, plus mécanique, donc plus objective. Elle devrait être plus facile à défendre en cas de contestation ou de litige⁹.
4. *Élaboration.* Dans le cas de l'évaluation par questions, la préparation des outils de correction exige beaucoup de travail, car tous les éléments de réponse attendus doivent, dans la mesure du possible, être prévus. De plus, ces éléments de réponse sont propres à chaque question et à chaque emploi, ce qui suppose de recommencer pour chaque nouveau cas ou chaque nouveau contexte. Avec l'évaluation par critères, les indicateurs sont plus génériques, il est donc plus facile de les adapter d'un emploi à un autre.
5. *Facilité d'application.* Pour les évaluateurs, l'approche par questions est beaucoup moins complexe que l'approche par critères, qui exige un jugement et une interprétation.

8. Voir *Campion et al.* (1997) ; Eder et Harris (1999).

9. Voir *Pettersen* (2000) relativement aux avantages de la correction mécanique.

6. *Souplesse*. L'approche par questions est mécanique et rigide. Lorsque le guide d'évaluation a été élaboré, il existe peu de possibilités d'adaptation aux particularités des candidats. L'approche par critères est, au contraire, plus souple, en raison de ses indicateurs génériques¹⁰.

Le tableau 5.1 résume les avantages et les inconvénients des deux approches d'évaluation.

TABLEAU 5.1

Avantages (+) et inconvénients (–) de l'évaluation par questions et de l'évaluation par critères de sélection

	Évaluation par questions	Évaluation par critères
1. Validité	++	++
2. Fidélité	++	+
3. Respect des lois et facilité de la défense en cas de litige	++	+
4. Élaboration	--	–
5. Facilité d'application	++	+
6. Souplesse	–	++

Évaluation par questions suivie d'une évaluation par critères. Il est possible de procéder à une évaluation par critères après avoir effectué une évaluation par questions. Il s'agit alors de faire la somme (ou la moyenne) des évaluations des questions pour chaque critère. Dans ce cas, les questions devront porter sur un seul critère de sélection à la fois.

ÉCHELLES DE NOTATION RECOMMANDÉES

Gradations et descripteurs. Hormis les cas où l'évaluation est faite par questions en additionnant les points prévus pour chacun des éléments de réponse attendus, une échelle de notation sera nécessaire pour uniformiser les évaluations d'un candidat à l'autre ou d'un intervieweur à l'autre. Le lecteur peut consulter un exemple d'échelle de

10. Pettersen (2000).

notation dans la *grille d'évaluation pour la sélection d'un candidat à un poste de professeur* (voir *Étape 4*, Tableau 4.1). Cette échelle comporte cinq *gradations* dont les *descripteurs* sont des adjectifs. D'autres exemples sont présentés à l'annexe F.

Types d'échelles de notation. De nombreuses échelles ont été proposées au fil des ans, chacune élaborée selon une méthodologie destinée à assurer une plus grande objectivité¹¹. Il est possible de classer ces échelles en quatre principaux types, en fonction des descripteurs utilisés comme points d'ancrage à chacune des gradations (voir Tableau 5.2)¹².

- a) Le **premier** type se compose d'échelles comprenant des descripteurs qui sont des **exemples de comportements** ou de réponses de la part de la personne interviewée. Évidemment, ce ne sont que des exemples dont les termes peuvent différer de ceux employés par le candidat.
- b) Les descripteurs du **deuxième** type d'échelles correspondent à des éléments de la définition du critère évalué ou à ses **indicateurs**. Ce type d'échelles est semblable au premier, sauf que les descripteurs sont plus **génériques**. Ces deux types d'échelles sont à ancrages comportementaux (*behaviorally anchored rating scale*).
- c) Le **troisième** type d'échelles utilise simplement des **adjectifs** en guise de descripteurs.
- d) Enfin, les descripteurs du **quatrième** type d'échelles sont composés de qualificatifs établissant une **comparaison** entre la personne évaluée et les autres candidats.

Échelles recommandées. Les échelles à **ancrages comportementaux** qui utilisent des exemples de comportements (Type 1) conviennent bien aux questions situationnelles, aux questions comportementales et aux questions sur les connaissances, surtout lorsque l'évaluation est faite par questions. Quant aux échelles à ancrages comportementaux qui emploient la définition du critère ou ses indicateurs (Type 2), elles sont applicables à tous les types de questions, pourvu que l'évaluation se

11. Voir Guion (1998).

12. Campion *et al.* (1997).

TABLEAU 5.2

Quatre types d'échelles de notation selon la nature des descripteurs utilisés comme points d'ancrage

Points d'ancrage	Type 1 : exemples de réponses attendues	Type 2 : définition ou indicateurs génériques	Type 3 : adjectifs	Type 4 : comparaisons
5 points	Classe les tâches en plusieurs catégories en fonction d'un système qu'il ou elle a établi.	Utilise un système pour répertorier les tâches et en établir la priorité.	Excellent	20 % supérieur
4 points	Prévoit ce qui est nécessaire, puis prépare un programme de réalisation.		Très bien	20 % suivant
3 points		Évalue l'importance des tâches et accomplit les plus importantes en premier.	Bien	20 % moyen
2 points	Effectue les tâches les plus importantes en premier.		Faible	20 % suivant
1 point	Effectue les tâches au fur et à mesure qu'elles se présentent. Demande à son supérieur.	N'utilise pas de système.	Insuffisant	20 % inférieur

Les descripteurs de ces quatre échelles ont été développés pour évaluer la question suivante: «*Établir des priorités et planifier sont des aspects importants de l'emploi. Pouvez-vous donner un exemple tiré de votre expérience où vous avez dû établir des priorités et planifier votre travail?*»

Source : adapté de *Campion et al.* (1997), p. 676.

fasse par critères de sélection. Les échelles formées d'adjectifs (Type 3) peuvent s'appliquer à tous les types de questions, idéalement après avoir défini au préalable chaque critère évalué et déterminé ses indicateurs.

Les échelles à ancrages comportementaux, plus objectives que les autres, devraient aussi être plus fidèles, ce qui peut se révéler très avantageux en cas de contestation ou de litige. L'ensemble des recherches, y compris celles du secteur de l'évaluation du rendement, confirme la

valeur des échelles à ancrages comportementaux, sans toutefois en démontrer la supériorité systématique par rapport aux échelles dont la structure est moins élaborée, comme celles formées d'adjectifs¹³.

L'emploi d'échelles utilisant des comparaisons (Type 4) est à éviter¹⁴ car l'évaluation demeure relative au groupe de référence. En effet, le meilleur candidat d'un groupe ne répond peut-être pas aux exigences de l'emploi, surtout si le groupe est particulièrement faible. De plus, comme il faut évaluer les candidats le plus tôt possible après chaque entrevue (les notes n'étant jamais tout à fait exhaustives, il vaut mieux procéder à l'évaluation avant que la mémoire efface des éléments d'information pertinents), on ne peut pas comparer une personne aux candidats que l'on n'a pas encore rencontrés.

Bref, les échelles à ancrages comportementaux sont recommandées, ainsi que des échelles plus simples comme celles qui utilisent des adjectifs en guise de descripteurs.

Nombre de gradations. La plupart des échelles de notation utilisées, dans la recherche comme la pratique, comportent de quatre à sept gradations. Le nombre maximal de gradations serait neuf¹⁵. Il est futile de recourir à une échelle dont les gradations seraient plus fines que le degré de précision qu'il est possible d'atteindre avec une entrevue ; sa précision ne serait qu'illusoire.

Exemple d'échelle dont les points d'ancrage sont des adjectifs. La figure 5.1 propose un exemple d'échelle de notation utilisée dans la pratique et dont les descripteurs sont des adjectifs. L'emploi de ce type d'échelles exige une forte dose de jugement de la part de ses utilisateurs. En contrepartie, le fait de ne retenir que quatre ou cinq niveaux permet aux évaluateurs de fixer plus facilement des barèmes, surtout après avoir interviewé un certain nombre de candidats. Il ne faut pas oublier non plus que, s'il s'agit d'une évaluation par critères, ceux-ci ont été définis et que leurs indicateurs ont été préalablement déterminés, ce qui contribue à structurer l'évaluation et à augmenter l'objectivité.

13. Voir *Campion et al.* (1997).

14. *Taylor et O'Driscoll* (1995).

15. Voir *Dipboye* (1992).

FIGURE 5.1

Exemple d'échelle de notation dont les points d'ancrage sont des adjectifs

Insuffisant ne répond pas aux exigences du poste.	Faible répond de façon minimale aux exigences du poste.	Bien satisfait correctement aux exigences du poste pour un rendement adéquat.	Très bien répond légèrement au-delà des exigences du poste.	Excellent répond nettement au-delà des exigences du poste.
1	2	3	4	5

NOTATIONS COMPLÉMENTAIRES

Des notations peuvent être ajoutées au moment de l'évaluation d'un critère ou d'une question afin d'en préciser la signification. Voici quelques exemples de ces notations complémentaires¹⁶. Il n'est pas obligatoire d'y avoir recours.

(+) ou (-) : *légèrement au-dessus (+) ou en dessous (-) de la note*. Il arrive qu'un candidat se situe entre deux notes de l'échelle utilisée. Les notes (+) ou (-) servent à le signaler (p. ex., 3+, 5-). On peut aussi recourir aux demi-points (par. ex., 3,5 ou 4,5).

(I) : *information incomplète ou ambiguë*. Une note « I » peut indiquer que l'intervieweur n'est pas certain de la note accordée, soit parce qu'il a recueilli trop peu d'éléments d'information, soit que les éléments sont ambigus (p. ex., 3I, 2I).

(5/2) : *note partagée*. Une note partagée s'applique à un candidat dont les comportements sont très différents, ou même contradictoires, dans des situations distinctes mais comparables. Par exemple, la personne a donné des réponses qui montrent qu'elle est très sensible aux besoins et aux attentes de la clientèle. En revanche, elle s'est montrée beaucoup plus fermée face à ses propres employés. Elle a donc obtenu une note de « 5/2 » pour le critère « Sensibilité », soit « 5 » par rapport à la clientèle

16. Tiré partiellement de Byham (1987).

et « 2 » par rapport à ses subordonnés. Une note partagée indique qu'un critère de sélection n'a pas été convenablement défini, qu'il comporte deux dimensions indépendantes et qu'il n'est donc pas homogène (voir *Étape 2*, section *Déterminer et définir les critères de sélection*).

FACTEURS POUVANT FAUSSER L'ÉVALUATION

Malgré toutes les précautions prises pour rendre l'entrevue la plus objective possible (p. ex., analyse systématique de l'emploi, définition des critères de sélection et détermination des indicateurs, standardisation des questions et de la conduite de l'entrevue, prise de notes, standardisation du processus d'évaluation), il subsiste des facteurs qui peuvent influencer le jugement des intervieweurs à leur insu et ainsi fausser les évaluations et les décisions qui en découlent. La connaissance de ces facteurs est un premier pas vers l'objectivité.

1. *Caractéristiques du candidat*. Il a été démontré à plusieurs reprises que l'apparence physique du candidat (p. ex., la taille, le poids, l'habillement, la coiffure) influence le jugement des intervieweurs¹⁷. Par exemple, les personnes obèses ont tendance à être évaluées moins favorablement. À l'opposé, des vêtements propres et une apparence professionnelle sont généralement associés à des évaluations plus positives. Certaines caractéristiques démographiques (p. ex., l'âge, le sexe, la race) jouent également sur l'évaluation¹⁸.

Lorsque ces caractéristiques, personnelles ou démographiques, n'ont rien à voir avec les critères à évaluer et qu'elles sont le reflet de préjugés, il s'agit de *stéréotypes*¹⁹. Par exemple, la croyance que les hommes sont trop orgueilleux pour occuper un emploi donné est un préjugé non fondé qui est, de surcroît, illicite en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec et de la Charte canadienne des droits et libertés.

17. Voir Eder et Harris (1999); Gatewood et Feild (2001); Posthuma *et al.* (2002); Hosoda *et al.* (2003).

18. Voir Eder et Harris (1999); Gatewood et Feild (2001); Posthuma *et al.* (2002).

19. Revenu Canada Impôt (1992).

Il existe une autre forme d'erreur, appelée *semblable-à-moi* (*similar-to-me*), selon laquelle un candidat a tendance à être évalué plus favorablement lorsqu'il a les mêmes caractéristiques démographiques que l'intervieweur ou qu'il partage avec lui des opinions, des attitudes, etc.²⁰

2. *Comportement non verbal du candidat.* Les signes non verbaux manifestés par le candidat au cours de l'entrevue (p. ex., le contact visuel, le sourire et d'autres expressions du visage, des signes de tête, des gestes, la posture, le ton de la voix, la distance spatiale) ont le pouvoir d'influencer l'intervieweur²¹. Il n'est pas interdit de prendre en considération les comportements non verbaux du candidat dans l'évaluation. Cependant, deux conditions doivent être respectées : a) que ces comportements soient traités au même titre que les autres indicateurs et qu'ils soient intégrés dans la grille d'évaluation ; et b) que leur validité soit raisonnablement démontrée²². Il faut être particulièrement vigilant quant aux différences culturelles. Par exemple, éviter d'établir le contact visuel ou ne pas serrer la main des membres du comité peut être, à tort, associé à une carence d'ordre interpersonnel, alors qu'il ne pourrait s'agir en fait que d'une pratique normale pour un candidat provenant d'une autre culture.
3. *Pondération inadéquate des informations.* Les éléments d'information **négatifs** ont tendance à influencer plus sur les évaluations que les éléments positifs, surtout pour les critères concernant la moralité²³. C'est un fait maintes fois observé qui peut s'expliquer par la tendance naturelle de l'intervieweur à se protéger : recommander un candidat qui ne convient pas à un emploi constitue habituellement une erreur beaucoup plus visible (et plus dommageable pour la réputation de l'intervieweur) que de ne pas recommander une personne compétente.

20. Voir Gatewood et Feild (2001) ; Posthuma *et al.* (2002).

21. Voir Eder et Harris (1999) ; Gatewood et Feild (2001) ; Posthuma *et al.* (2002).

22. Par une approche de validation basée sur le contenu ou sur un critère externe.

23. Voir Gatewood et Feild (2001) ; Posthuma *et al.* (2002).

De la même manière, les éléments d'information recueillis au début de l'entrevue ont souvent plus de poids que les éléments subséquents²⁴, ce qui donne lieu au phénomène bien connu des *premières impressions*, selon lequel des intervieweurs ont une tendance naturelle à juger le candidat dès les premières minutes de l'entrevue. Ces intervieweurs se forgeraient une opinion sur le candidat très tôt au cours de l'entrevue, puis chercheraient par la suite à confirmer cette opinion. Des renseignements obtenus avant l'entrevue peuvent avoir le même effet (p. ex., commentaire d'un ancien patron au sujet du candidat, résultat à un examen).

4. *Effet de halo*. Une autre erreur est l'effet de halo. Elle survient lorsqu'une bonne ou une mauvaise évaluation du candidat pour un critère donné influence et détermine indûment l'évaluation des autres critères²⁵. Par exemple, un intervieweur ayant évalué favorablement une personne sur le plan de la communication verbale peut automatiquement croire que cette personne est compétente et motivée pour l'emploi.
5. *Effet de contraste*. L'effet de contraste peut survenir lorsqu'un candidat est évalué par comparaison aux personnes interviewées avant lui, plutôt que selon un barème prédéterminé comme une échelle de notation dont les points d'ancrage sont des comportements ou des adjectifs. En raison de la comparaison, une personne interviewée immédiatement après une personne dont l'entrevue a été jugée faible, par exemple, peut obtenir une note plus élevée que si elle était interviewée après une personne qui a impressionné les intervieweurs lors de l'entrevue²⁶.
6. *Effet du temps et de la pratique*. Le simple passage du temps peut affecter les évaluations. Par exemple, il se peut que les intervieweurs soient moins sévères (ou plus sévères) dans leurs évaluations à la fin de la journée qu'au début, à cause de la fatigue ou d'une utilisation moins rigoureuse du barème.

24. Voir Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

25. Voir Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

26. Revenu Canada Impôt (1992) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

Au fil des entrevues, les intervieweurs deviennent plus familiers avec les outils d'évaluation (c'est-à-dire la définition des critères de sélection, les indicateurs et l'échelle de notation) qu'ils risquent d'appliquer différemment aux premières personnes interviewées²⁷.

7. *Exigences des différents intervieweurs.* Les intervieweurs n'ont pas tous les mêmes exigences lorsqu'ils évaluent une personne. Certains sont très sévères ; souvent à l'affût du moindre élément d'information négatif, ils ont tendance à octroyer des notes plus faibles. D'autres sont au contraire très indulgents et leurs notes plus élevées²⁸. Ces différences peuvent dépendre des attentes de l'intervieweur et de sa conception du candidat idéal²⁹.

Solutions. Il n'est pas facile de prévenir ces erreurs ni de contrer ces tendances naturelles. Néanmoins, plusieurs mesures peuvent être prises pour les éviter. Par exemple, l'intervieweur doit :

- suivre méthodiquement le guide d'entrevue qui a été préparé ;
- prêter une attention soutenue aux réponses du candidat et prendre en note les faits et les observations ;
- évaluer chaque personne immédiatement après l'entrevue à l'aide de l'échelle de notation, en faisant abstraction, pour l'instant, des autres personnes déjà évaluées ;
- revoir périodiquement les notes attribuées (p. ex., à la fin de chaque journée ou aux cinq entrevues) afin d'utiliser les outils d'évaluation de manière uniforme ;
- recourir à un comité de sélection formé de plusieurs évaluateurs qui seront les mêmes pour tous les candidats.

27. Revenu Canada Impôt (1992).

28. Olson (1980) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

29. Voir Posthuma *et al.* (2002).

ÉVALUATION EN COMITÉ

Le recours à un comité composé de plusieurs évaluateurs permet de neutraliser les erreurs provenant de biais personnels comme les *stéréotypes*, l'erreur *semblable-à-moi* et les exigences personnelles³⁰. Dans ce cas, il est recommandé de procéder à l'intégration des notes accordées par chaque membre du comité en observant les **trois phases** présentées ci-après³¹. Ces phases peuvent être effectuées à la fin de chacune des entrevues, à la suite d'un certain nombre d'entrevues (p. ex., à la fin d'une journée d'évaluation) ou seulement une fois que toutes les entrevues ont été effectuées. Cependant, attendre à la fin des entrevues pour procéder à l'évaluation peut poser de sérieux problèmes lorsque les entrevues sont nombreuses ou se déroulent sur une longue période. Il faut alors refaire la lecture complète des notes afin de se remémorer chaque candidat, ce qui nécessite plus de temps³².

Phase 1 : préparation individuelle. Chaque évaluateur (ou intervieweur) est censé compléter individuellement ses **notes d'entrevue** pour chaque personne interviewée. Ces notes comprennent des réponses, des faits et des observations qui se rapportent normalement aux critères de sélection, à leurs indicateurs ou aux éléments de réponse attendus. L'évaluateur consigne ces éléments d'information dans le guide d'entrevue ou dans la grille d'évaluation, en les classant par questions ou par critères, selon l'approche choisie. Finalement, il procède, toujours individuellement, à l'**évaluation** pour chaque question ou chaque critère de sélection, selon le cas.

Phase 2 : échange d'éléments d'information. Tous les intervieweurs procèdent à la mise en commun des résultats de chacun des candidats, de la manière suivante : à tour de rôle, en commençant par le premier critère évalué (ou la première question), chaque intervieweur indique son évaluation puis la justifie en mentionnant les éléments d'information

30. Le recours à plusieurs évaluateurs comporte d'autres avantages qui ont déjà été mentionnés (voir *Étape 4*, section *Conduire l'entrevue en comité*).

31. Voir Byham (1987) ; Taylor et O'Driscoll (1995).

32. Selon Champion, Palmer et Champion (1997, section 13), les études actuelles ne permettent pas de déterminer quel est le meilleur moment pour faire l'évaluation. Ils sont cependant d'avis que cet aspect ne devrait pas être critique si le processus d'entrevue est structuré et les intervieweurs, bien formés.

qu'il a notés. Par exemple, l'intervieweur 1 pourrait communiquer les éléments (faits et observations) favorables qui justifient la note accordée (4), mais aussi les éléments défavorables qui l'ont empêché d'octroyer la note la plus élevée (5). Il n'est pas essentiel de relater tous les éléments lorsque, par exemple, ils ont déjà été mentionnés par un autre intervieweur. Pendant ce temps, les autres écoutent, complètent leurs propres notes au besoin et peuvent même reconsidérer leur évaluation à la lumière de ce qui a été dit.

Phase 3 : évaluation accordée par le comité. Lorsque tous les intervieweurs ont présenté, à tour de rôle, leurs justifications pour un critère de sélection (ou pour une question), ils décident, en groupe cette fois, de la note finale qui sera attribuée, en se fondant sur tous les éléments d'information disponibles.

Atteinte d'un consensus. Idéalement, les évaluateurs devraient fixer la note finale pour chaque critère de sélection (ou question) par consensus. On croit en effet que le consensus permet une évaluation plus juste que la simple addition (ou moyenne) des notes des intervieweurs, parce que, au cours de la discussion, l'évaluation la mieux étayée devrait l'emporter. Même si les résultats des recherches semblent indiquer que les résultats de l'évaluation obtenus par consensus sont peut-être légèrement supérieurs, ce n'est pas vraiment le cas à l'issue des entrevues structurées³³. Par conséquent, il vaut mieux tenter d'obtenir un consensus. Mais si cela s'avère difficile, on peut attribuer la moyenne des évaluations pour chaque critère (ou question).

FICHE D'ÉVALUATION

Il est utile de remplir une fiche d'évaluation par candidat et d'y consigner notamment les informations suivantes :

- évaluation de chaque critère ou de chaque question selon la méthode choisie ;
- évaluation globale s'il y a lieu (voir *Étape 6*) ;
- justifications des évaluations par les faits et les observations recueillis.

33. Voir Campion *et al.* (1997) ; Pulakos *et al.* (1996).

PRISE DE DÉCISION

La prise de décision est la dernière étape du processus. Le moment est venu de décider laquelle des personnes évaluées est la plus apte à remplir le poste convoité ou lesquelles de ces personnes sont aptes à poursuivre le processus de sélection (voir Tableau 0.3, *Les étapes de l'entrevue de sélection*).

Il est fréquent que l'entrevue soit utilisée en combinaison avec d'autres outils de sélection (p. ex., un examen sur les connaissances, des tests psychométriques). Or il est important de rappeler que le présent ouvrage ne porte que sur l'entrevue et qu'il n'a pas pour objectif de rendre compte des nombreuses méthodes (et encore moins de leurs ramifications complexes) servant à intégrer les résultats de

plusieurs outils de sélection en vue de la prise de décision : note globale, seuils de passage multiples, processus à étapes successives, avec ou sans cumul des notes, etc.

Aussi allons-nous présenter ici sommairement quelques éléments quant à la manière d'utiliser les évaluations obtenues à l'entrevue, car ces dernières doivent être intégrées pour permettre de décider si les candidats passeront à l'étape suivante du processus de sélection. Sans entrer dans les détails, deux grandes approches s'offrent à l'organisation : la compilation d'une note globale par candidat ou la fixation d'un seuil de passage pour chaque critère (ou question) évalué.

UNE NOTE GLOBALE

Calculer la note globale d'un candidat peut se faire de manière mathématique ou clinique.

Méthode mathématique. Selon la méthode mathématique, les évaluations aux questions ou aux critères de sélection sont combinées pour établir une note globale en suivant **mécaniquement** une formule préétablie qui est, dans la plupart des cas, la somme ou la moyenne des évaluations. Selon cette méthode, il est possible d'accorder plus de poids à certaines questions ou à certains critères, en fonction des exigences de l'emploi. Si la note globale repose sur la somme des questions, on peut utiliser le nombre de questions pour chaque critère de sélection pour refléter la pondération désirée.

Méthode clinique. Suivant l'approche clinique, la combinaison des évaluations est basée sur le **jugement** des intervieweurs. Ces derniers, examinent d'abord l'ensemble des évaluations obtenues et leur importance relative pour l'emploi, puis accordent une note globale au candidat. Rappelons qu'une simple évaluation globale, sans évaluation préalable des questions ou des critères, soit un niveau de structure faible, n'est pas conseillée (revoir *Étape 5*, section *Standardisation de l'évaluation*).

Méthode recommandée. Selon plusieurs études (mais pas toutes), la méthode mathématique serait préférable à cause, notamment, de son objectivité et de ses effets présumés sur la fidélité et la validité des résultats¹. Contrairement aux attentes cependant, la **pondération** des évaluations obtenues aux critères de sélection (ou aux questions) n'entraîne pas nécessairement une meilleure validité des résultats². Conséquemment, il n'est pas recommandé de pondérer les évaluations, à moins d'une indication claire (p. ex., un critère deux fois plus important qu'un autre) qui repose sur l'analyse de l'emploi³. En effet, la pondération des critères doit s'appuyer sur l'importance des tâches et des autres éléments de l'emploi à pourvoir en ce qui a trait, notamment, à leur fréquence et à leurs conséquences⁴.

Justification sous-jacente. Le calcul d'une note globale s'appuie implicitement sur la logique suivant laquelle un candidat peut compenser une faiblesse à un critère de sélection par une force à un autre critère. Dans l'exemple présenté au tableau 6.1, Josée, qui accuse pourtant une faiblesse majeure au critère «Leadership», obtient la meilleure note globale, car ses très bonnes évaluations pour deux autres critères ont compensé sa faiblesse au critère «Leadership».

TABLEAU 6.1

Évaluation de trois candidats (sur une échelle de 1 à 5)

Personnes évaluées	Dimensions évaluées			Note globale
	Leadership	Travail en équipe	Expression orale	
Mario	3	3	3	3,00
Caroline	4	3	3	3,33
Josée	1	5	5	3,67

1. Voir Champion *et al.* (1997) ; Gatewood et Feild (2001) ; Taylor et O'Driscoll (1995).
2. Voir Champion *et al.* (1997) ; Dipboye (1992).
3. Taylor et O'Driscoll (1995).
4. Pettersen (2000).

Dans certains cas, il est possible qu'une faiblesse à un critère soit compensée par une force à un autre. Par exemple, une aptitude à l'apprentissage et beaucoup de motivation peuvent contrebalancer une connaissance plus limitée de l'emploi. Mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, la facilité à s'exprimer oralement ne peut pas racheter une carence de leadership. Il peut même survenir des situations où une faiblesse à un critère est aggravée par une force à un autre. Par exemple, si un candidat fait preuve d'un jugement inadéquat, les conséquences de ses actes peuvent être plus dommageables s'il a tendance à prendre des initiatives.

UN SEUIL DE PASSAGE POUR CHAQUE CRITÈRE DE SÉLECTION

Au lieu de calculer une note globale, l'autre approche consiste à fixer un seuil de passage pour chaque critère (ou question) évalué en entrevue. Pour être embauché ou autorisé à poursuivre le processus de sélection, un candidat doit obtenir des évaluations égales ou supérieures à chaque seuil de passage. Il est possible que les seuils de passage soient différents d'un critère à l'autre, car ils reflètent les exigences de l'emploi⁵. Il est également possible de fixer des seuils de passage pour un groupe de critères (ou de questions) : par exemple, une note de passage pour l'ensemble des critères regroupant les qualités interpersonnelles, une autre pour les critères regroupant les connaissances, etc.

Justification sous-jacente. Reprenons l'exemple précédent (voir Tableau 6.1). Si un seuil de passage de 3 avait été fixé pour chaque critère, la candidature de Josée aurait été rejetée, alors que les deux autres personnes se seraient qualifiées. En effet, la faiblesse de Josée en matière de leadership n'aurait pu cette fois être compensée par ses forces aux autres critères de sélection. Suivant la logique des seuils de passage par critères, chaque critère (ou groupe de critères) est jugé essentiel pour l'emploi, peu importe les évaluations obtenues aux autres critères.

5. Pour en savoir plus sur les méthodes de détermination des seuils de passage, voir Cascio *et al.* (1989) ; Cronbach (1990) ; Gatewood et Feild (2001).

SYSTÈMES MIXTES

Diverses combinaisons des deux méthodes précédentes peuvent être envisagées. En voici quelques exemples.

- a) Fixer des seuils à tous les critères de sélection mesurés à l'entrevue, puis calculer une note globale exclusivement pour les candidats ayant atteint ces seuils.
- b) Fixer des seuils seulement à certains critères de sélection jugés essentiels pour l'emploi, puis calculer, exclusivement pour les candidats ayant atteint ces seuils, une note globale combinant tous les critères de sélection.
- c) Après avoir calculé une note globale, fixer un seuil de passage pour cette note globale.
- d) Calculer la note globale et fixer un seuil de passage pour cette note globale, puis sélectionner les personnes qui ont obtenu les notes globales les plus fortes, par ordre décroissant (*top down*) jusqu'à un nombre fixé à l'avance (p. ex., le nombre de postes offerts), mais à condition de respecter le seuil de passage.

Enfin, n'oublions pas que la note globale peut être à son tour combinée aux notes obtenues avec les autres outils de sélection.

AUTRES CONSIDÉRATIONS

Au terme du processus, il n'est pas toujours facile de prendre la décision de recommander ou non un candidat. Voici deux exemples de situation délicate. Les solutions présentées ne sont envisageables que dans un contexte où les possibilités de contestation légale sont pratiquement nulles. Autrement, il faut s'en tenir aux règles décisionnelles fixées dès le début du processus (revoir *Étape 2*).

Exemple 1 : deux candidats satisfaisants, un seul poste. Les évaluations sont complétées et le ou les membres du comité ont de la difficulté à choisir entre deux candidats, alors qu'il n'y a qu'un seul poste à combler. Malgré de longues réflexions, ils ne parviennent pas à se décider. Que faire? Si, effectivement, les deux candidats ont pratiquement le même profil de compétences selon les évaluations, quelques

critères de sélection, non essentiels mais pertinents à l'emploi, pourraient être ajoutés afin de les démarquer (p. ex., compétences complémentaires à l'emploi, proximité du lieu de résidence)⁶. Si l'égalité persiste, une étape additionnelle pourrait être ajoutée (p. ex., une autre entrevue ou une présentation orale).

Par contre, que faire si les candidats ont des **profils différents** de compétences de sorte que chacun d'eux présente des points forts et des points faibles qui le distinguent? Prenons un exemple. Le candidat A possède de grandes qualités de leadership mais une connaissance à peine suffisante du domaine d'expertise associé à l'emploi, alors que le candidat B, dont le niveau de leadership est adéquat, sans plus, possède une très vaste connaissance du domaine d'expertise. Les deux candidats obtiennent la même note globale pour l'ensemble du processus. Cependant, la sélection de l'un ou l'autre candidat aura des répercussions sur l'organisation. Par exemple, si les employés en place maîtrisent peu le domaine d'expertise, il serait peut-être préférable de choisir le candidat B, au risque de faire face à une diminution importante de la qualité des produits et services offerts. Par contre, si les employés en place maîtrisent parfaitement le domaine d'expertise, mais ont de la difficulté à travailler de façon solidaire, le candidat A pourrait être retenu. En fait, la solution à ce dilemme exige habituellement que l'on revienne à l'analyse de l'emploi, à son contexte, à ses exigences, à sa raison d'être et, si cela ne suffit pas, au plan stratégique de l'organisation.

Exemple 2 : aucun candidat n'est satisfaisant. On se rend compte qu'aucun des candidats évalués ne satisfait pleinement les exigences de l'emploi. Pour résoudre cette difficulté, il faut répondre à la question suivante : est-ce qu'il y a des candidats qualifiés qui n'ont pas posé leur candidature et qu'il serait possible de recruter? Si l'on juge que c'est possible, il faut recommencer le processus de sélection, plus particulièrement la phase de recrutement, même si cela est souvent difficile à envisager notamment à cause des conséquences fâcheuses suivantes : a) le prolongement du délai pour combler le poste, b) l'affectation de ressources financières et humaines supplémentaires, c) la perception que les

6. Il faut toutefois éviter de retenir des motifs de discrimination illicite en vertu des Chartes des droits (voir l'annexe E).

responsables du processus de sélection ont failli à la tâche, *d*) l'odieux d'annoncer aux candidats qu'ils ne satisfont pas les exigences, surtout pour les candidats provenant de l'interne. Recommencer un processus de sélection exige donc une certaine dose de courage.

En revanche, si l'on croit **impossible** d'intéresser de meilleurs candidats, deux possibilités subsistent : *a*) laisser temporairement le poste vacant ou *b*) procéder à l'embauche immédiate du candidat le plus qualifié dans les circonstances, en ayant soin de peser froidement les inconvénients de chacune de ces possibilités. Si l'on opte pour la deuxième possibilité et que l'on décide d'embaucher un candidat qui ne satisfait pas toutes les exigences de l'emploi, il faudra alors envisager des mesures compensatoires. Par exemple, on pourrait prévoir un plan de perfectionnement et de soutien pour le candidat choisi ou une modification du poste et de ses responsabilités en fonction de ses compétences, et ce, tout en sachant qu'il n'atteindra peut-être jamais les niveaux de rendement désirés. En effet, il faut considérer de façon réaliste les probabilités d'amélioration du candidat, compte tenu que certains comportements ou traits de caractère sont plus difficiles que d'autres à acquérir. Par exemple, l'esprit de décision, le dynamisme ou la tendance à ne pas tenir compte des autres sont des traits de caractère qui ne changeront pas après quelques mises au point de la direction ni quelques heures de formation. On a en effet parfois tendance à surestimer les capacités d'adaptation d'une personne adulte.

CONCLUSION

L'entrevue structurée n'est pas la seule façon de conduire efficacement une entrevue de sélection. Des intervieweurs qualifiés, dont les psychologues et d'autres spécialistes expérimentés en sélection de personnel, parviennent à des résultats remarquables en recourant à des formes d'entrevues plus souples, reposant plus sur leur jugement, leur expertise et parfois même leur intuition¹. Par contre, pour la majorité des intervieweurs et dans la plupart des circonstances, l'entrevue structurée axée sur l'emploi demeure le type d'entrevues le plus sûr pour évaluer les candidats à un emploi. De par ses indices de fidélité et de validité plus élevés, elle représente un investissement rentable pour les organisations

1. Par exemple, voir les recommandations en matière de sélection prodiguées par Jack Welch (2005), fort de vingt et une années aux commandes de la société General Electric.

et un moyen d'évaluation équitable pour les candidats. Ses multiples avantages devraient faire réfléchir les trop nombreuses organisations qui n'y ont pas encore recours, puisqu'ils pallient les inconvénients et réfutent les objections les plus fréquentes à son utilisation.

Évidemment, il revient à chaque organisation de déterminer la forme de l'entrevue en fonction des conditions particulières de la situation et il n'est pas toujours essentiel que les niveaux de structure les plus élevés soient privilégiés. Par exemple, une organisation qui fait fréquemment face à des contestations légales pourrait tendre vers un niveau de structure maximal, alors qu'une autre qui n'est pas sujette à de telles pressions serait justifiée de choisir un niveau de structure moins élevé.

L'entrevue de sélection constitue un champ de pratique et de recherche en constante évolution. Plus de cinquante années de recherche ont contribué à l'instauration des règles et des pratiques qui ont grandement amélioré l'efficacité de cet outil de sélection. Mais il serait illusoire de considérer ces façons de faire comme immuables. Il faut demeurer à l'affût des progrès constants. Les nouvelles pratiques d'entrevue, la découverte de nouvelles connaissances, les modifications du cadre législatif et l'évolution de la jurisprudence, la progression constante des technologies de l'information, pour ne nommer que ces exemples, doivent continuellement être prises en compte.

LECTURES SUGGÉRÉES

- BERMAN, J.A. (1997). *Competence-based employment interviewing*. Westport : Quorum Books.
- CAMPION, M.A., PALMER, D.K. et CAMPION, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- DIPBOYE, R.L. (1992). *Selection interviews : Process perspectives*. Cincinnati : South-Western Publishing.
- EDER, R.W. et HARRIS, M.M. (dir.). (1999). *The employment interview handbook*. Newbury Park : Sage.
- GATEWOOD, R.D. et FEILD, H.S. (2001). *Human resource selection* (5^e éd. rév.). Fort Worth : Harcourt.

- POSTHUMA, R.A., MORGESON, F.P. et CAMPION, M.A. (2002). Beyond employment interview validity : A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- TAYLOR, P.J. et O'DRISCOLL, M.P. (1995). *Structured employment interviewing*. Aldershot : Gower.

RÉFÉRENCES

- AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION, AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, ET NATIONAL COUNCIL ON MEASUREMENT IN EDUCATION (1985, 1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington : American Psychological Association.
- BERGE, Z., DEVERNEIL, M., BERGE, N., DAVIS, L. et SMITH, D. (2002). The increasing scope of training and development competency. *Benchmarking: An international Journal*, 9 (1), 43-61.
- BRANNICK, M.T. et LEVINE, E.L. (2002). *Job analysis*. Thousand Oaks : Sage.
- BREAUGH, J.A. (2000). Research on employee recruitment : So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405-430.

- BURNETT, J.R., FAN, C., MOTOWILDO, S.J. et DEGROOT, T. (1998). Interview notes and validity. *Personnel Psychology*, 51, 375-396.
- BYHAM, W.C. (1987). *Sélection ciblée* (éd. rev.). Pittsburgh : Development Dimensions International.
- CAMPION, M.A., PALMER, D.K. et CAMPION, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- CASCIO, W.F., ALEXANDER, R.A. et BARRETT, G.V. (1989). Setting cutoff scores : Legal, psychometric, and professional issues and guideline. *Personnel Psychology*, 41, 1-24.
- CATANO, V.M., CRONSHAW, S.F., WIESNER, W.H., HACKETT, R.D. et MÉTHOT, L.L. (1997). *Recruitment and selection in Canada*. Scarborough : ITP Nelson.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2004). *PARTIE II – Normes de sélection et d'évaluation*. Ottawa : Commission de la Fonction publique, Gouvernement du Canada. <www.psc.gc.ca>, consulté le 27 septembre.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC. *Guide d'application des décisions de la Commission de la Fonction publique*.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC. (2002). *Rapport annuel d'activités 2001-2002*. Québec : Les Publications du Québec.
- CONWAY, J.M., JAKO, R.A. et GOODMAN, D.F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.
- COOK, M. (1993). *Personnel selection and productivity*. Chichester : Wiley.
- CRONBACH, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5^e éd.). New York : Harper Collins, 418-420.
- DINGLE, J. (1995). Analyzing the competence requirements of managers. *Management Development Review*, 8 (2), 30-37.
- DIPBOYE, R.L. (1992). *Selection interviews : Process perspectives*. Cincinnati : South-Western Publishing.
- DUBNICKI, C. et WILLIAMS, J.B. (1990). Selecting and developing outstanding performers. *Healthcare Forum Journal*, novembre-décembre, 28-34.

- DURIVAGE, A. (2004). La gestion des compétences et le processus de sélection du Mouvement Desjardins. *Gestion*, 29 (1), 10-18.
- DURIVAGE, A. et THIBAUT, J. (2000). La mesure des compétences à l'aide de l'entrevue « Architecte de recrutement » – Descriptif, mesure et développement. Dans B. Gangloff (dir.), *Les compétences professionnelles*. Paris : L'Harmattan.
- EDER, R.W. et HARRIS, M.M. (dir.). (1999). *The employment interview handbook*. Newbury Park : Sage.
- FARNHAM, D. et STEVENS, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department – A case study of West Sussex County Council. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 369-382.
- FLANAGAN, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-355.
- GATEWOOD, R.D. et FEILD, H.S. (2001). *Human resource selection* (5^e éd.). Fort Worth : Harcourt.
- GOLDSTEIN, I.L., ZEDECK, S. et SCHNEIDER, B. (1993). An exploration of the job analysis-content validity process. Dans N. Schmitt, W.C. Borman and Associates (dir.), *Personnel selection in organization*. San Francisco : Jossey-Bass, 3-34.
- GUION, R.M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates.
- HACCOUN, R., RIGNY, A.J. et BORDELEAU, Y. (1979). Une nouvelle approche en recrutement et en gestion : la description réaliste de l'emploi (DRE). *Commerce*, septembre, 54-63.
- HARRIS, M.M. (1989). Reconsidering the employment interview : A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- HAUSKNECHT, J.P., DAY, D.V. et THOMAS, S.C. (2004). Applicant reactions to selection procedures : An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683
- HOFFMAN, T. (1999). The meaning of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), 275-285.

- HOSODA, M., STONE-ROMERO, E.F. et COATS, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes : A meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, 56, 431-462.
- HUFFCUTT, A.I. et ARTHUR Jr, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited : Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- HUFFCUTT, A.I. et WOEHR, D.J. (1999). Further analysis of employment interview validity : A quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 549-560.
- HUFFCUTT, A.I., ROTH, P.L. et MCDANIEL, M.A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluation : Moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 459-473.
- HUNTER, J.E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29 (3), 340-362.
- HUNTER, J.E. et HUNTER, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72-98.
- JANZ, T., HELLERVICK, L. et GILMORE, D.C. (1986). *Behavior description interviewing*. Boston : Allyn and Bacon.
- LASNIER, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. Montréal : Guérin.
- LAWLER III, E.E., LEDFORD Jr., G.E. et CHANG, L. (1993) Who uses skill-based pay and why. *Compensation and benefits Review*, 2 (5), 22-26.
- LOMBARDO, M.M. et EICHINGER, R.W. (1995). *Manuel de l'architecte de recrutement*. Minneapolis : Lominger
- MAY, A. (1999). Developing management competencies for fast-changing organizations. *Career Development International*, 4 (6), 336-339.
- MARCHESE, M.C. et MUCHINSKY, P.M. (1993). The validity of the employment interview : A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 1 (1), 18-26.

- MCDANIEL, M.A., WHETZEL, D.L., SCHMIDT, F.L. et MAURER, S.D. (1994). The validity of employment interview : A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- MILKOVICH, G.T. et NEWMAN, J.M. (1999). *Compensation*. Boston : McGraw-Hill.
- OLSON, R.F. (1980). *Managing the interview, a self teaching guide*. New York : John Wiley.
- PETTERSEN, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- PETTERSEN, N. et JACOB, R. (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'organisation*. Laval : Éditions Agence d'Arc.
- POSTHUMA, R.A., MORGESON, F.P. et CAMPION, M.A. (2002). Beyond employment interview validity : A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- PULAKOS, E.D., SCHMITT, N., WHITNEY, D. et SMITH, M. (1996). Individual differences in interviewer ratings : The impact of standardization, consensus discussion, and sampling error on the validity of structured interview. *Personnel Psychology*, 49, 85-102
- REVENU CANADA (1992). *Atelier sur l'entrevue axée sur le comportement – Manuel du participant*. Ottawa : Politique et planification, Direction générale des ressources humaines.
- ROWE, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27 (11), 12-17.
- SCHMIDT, F.L. et HUNTER, J.E. (1998). The validity of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- SCHMITT, N. et CHAN, D. (1998). *Personnel selection*. Thousand Oaks : Sage.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2001). *Module 2 – L'analyse d'emploi à des fins de sélection*. Québec : Gouvernement du Québec.

- SHIPPMANN, J.S., ASH, R.A., BATTISTA, M., CARR, L., EYDE, L.D., PEARLMAN, K. et PRIEN, E.P. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- SLINVINSKI, L.W. et MILES, J. (1997). *Profil global de compétence : un modèle*. Ottawa : Commission de la fonction publique du Canada.
- SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY (2003). *Principles for validation and use of personnel selection procedures* (4^e éd.). College Park : American Psychological Association
- SPENCER, L.M. et SPENCER, S.M. (1993). *Competence at work*. New York : John Wiley.
- TAYLOR, P.J. et O'DRISCOLL, M.P. (1995). *Structured employment interviewing*. Aldershot, Hampshire : Gower.
- TERPSTRA, D.E., MOHAMED, A.A. et KETHLEY, R.B. (1999). An analysis of federal court cases involving nine selection devices. *International Journal of selection and Assessment*, 7 (1), 26-34.
- TETT, R.P., GUTERMAN, H.A., BLEIER, A. et MURPHY, P.J. (2000). Development and content validation of a « hyperdimensional » taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13 (3), 205-251.
- TOVEY, L. (1994). Competency assessment – A Strategic Approach Part II. *Executive Development*, 7 (1), 16-19.
- VAN DER ZEE, K.I., BAKER, A.B. et BAKER, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 176-187.
- WELCH, J. (2005). *Winning*. New York : Harper Collins.
- WEISNER, W.H. et CRONSHAW, S.F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.
- WILK, S.L. et CAPPELLI, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56, 103-124.
- WRIGHT, P.M., LICHTENFELS, P.A. et PURSELL, E.D. (1989). The structured interview : Additional studies and meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 191-199.

ANNEXE

A

**EXEMPLE
D'UNE DESCRIPTION
DE L'EMPLOI AUX FINS
DE SÉLECTION**

Titre de l'emploi : Gérant d'établissement

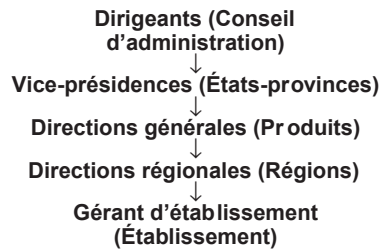
IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

Classification	Directeur niveau 1	Supérieur hiérarchique	Directeur régional
Unité administrative	Établissement	Code de l'emploi	1262-11

**SOMMAIRE DE L'EMPLOI
(RAISON D'ÊTRE)**

- Assurer le service à la clientèle .
- Stimuler les ventes.
- Gérer les coûts d'exploitation.
- Superviser le personnel de vente.
- S'engager dans la communauté.
- Soutenir le directeur de district dans le développement des affaires.

POSITION DANS LA HIÉRARCHIE



CE QUI DOIT ÊTRE EFFECTUÉ

Responsabilité 1 : Service personnalisé	Responsabilité 2 : Rendement des ressources
<p>TÂCHES</p> <p>a) Est à l'écoute des attentes des clients et s'assure que lui (elle) et ses employés y répondent de façon adéquate.</p> <p>b) Maintient les normes organisationnelles en matière de présentation, de propreté et de service à la clientèle .</p> <p>c) S'assure de la disponibilité des produits pour la clientèle .</p> <p>d) Se tient au courant des tendances du marché, des techniques de vente et des campagnes promotionnelles de l'organisation.</p>	<p>TÂCHES</p> <p>a) Établit un climat de travail propice au rendement des employés.</p> <p>b) Établit et évalue les objectifs de rendement individuels et collectifs .</p> <p>c) Mobilise ses employés et favorise l'engagement et la responsabilisation.</p> <p>d) S'assure de disposer des ressources compétentes nécessaires à l'exécution des tâches en fonction de la variation du volume des ventes.</p> <p>e) Assure le perfectionnement professionnel de ses employés et s'assure de maintenir leurs compétences à un niveau adéquat.</p> <p>f) Maintient un environnement de travail sécuritaire.</p>

CE QUI DOIT ÊTRE EFFECTUÉ (suite)	
Responsabilité 3 : Recherche de rentabilité	Responsabilité 4 : Engagement communautaire
<p>TÂCHES</p> <p>a) Assure le développement du marché, la mise en œuvre des programmes de promotion et la gestion des ventes.</p> <p>b) Travaille conjointement avec le directeur de district afin d'atteindre un niveau de rentabilité optimal.</p> <p>c) Gère les ressources financières, matérielles et technologiques de son établissement.</p> <p>d) Gère les inventaires et s'assure d'une rotation optimale des stocks.</p> <p>e) Établit et gère les salaires des employés.</p>	<p>TÂCHES</p> <p>a) Est membre d'associations locales de gens d'affaires.</p> <p>b) Conclut des partenariats d'affaires en fonction des besoins de l'établissement.</p> <p>c) Participe aux activités communautaires locales qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>d) Encourage les activités communautaires locales à l'aide d'un budget de publicité à cet effet.</p>

CE QUI DOIT EN RÉSULTER	
Résultats : Service personnalisé	Résultats : Rendement des ressources
<p>a) Moyenne de satisfaction de 90 % et plus lors des sondages annuels effectués auprès de la clientèle.</p> <p>b) Maintien de la cote « normale » ou « supérieure » lors des inspections bisannuelles.</p>	<p>a) Moyenne de satisfaction de 80 % et plus lors des sondages annuels effectués auprès des employés.</p> <p>b) Taux de roulement inférieur à 20 % par année.</p> <p>c) Moyenne d'absentéisme non motivé inférieure à trois jours par année par employé.</p>
Résultats : Recherche de rentabilité	Résultats : Engagement communautaire
<p>a) Marge bénéficiaire avant impôts de 10 % ou plus par année.</p>	<p>a) Participation active à trois associations communautaires locales.</p> <p>b) Participation à cinq activités communautaires ou plus par année.</p>

CONTEXTE DE L'EMPLOI	
Environnement physique	
	<p>a) Espace réduit, les établisements ayant été conçus afin de maximiser l'étalage des produits.</p> <p>b) Un petit bureau fermé sans fenêtre (8 pieds sur 8 pieds) est aménagé dans chaque établissement pour le travail administratif.</p> <p>c) L'éclairage est habituellement artificiel (néons) et les vendeurs doivent partager le comptoir des ventes.</p> <p>d) Un petit entrepôt permet de garder en stock les marchandises les plus en demande.</p> <p>e) La température de l'établissement est constante et agréable afin de conserver les produits en bonne condition.</p> <p>f) Les établissements sont propres.</p> <p>g) Une musique d'ambiance (radio locale) est diffusée durant les heures d'ouverture.</p>
Conditions de travail	
Horaire de travail	<p>Lundi : 8 h 30 à 17 h 30 Mardi : 8 h 30 à 17 h 30 Mercredi : 8 h 30 à 17 h 30 Jeudi : 8 h 30 à 21 h 00 Vendredi : 8 h 30 à 21 h 00 Samedi : 8 h 30 à 17 h 00</p>
Congés	<p>Une journée par semaine (lundi, mardi ou mercredi) Trois semaines de vacances payées par année Jours fériés établis par la loi</p>
Rémunération	<p>De 15,00 \$ à 17,00 \$ l'heure selon l'ancienneté. Par la suite, augmentation salariale de 2 % par année. Boni annuel : déterminé par l'organisation en fonction du rendement de l'établissement (varie entre 0 \$ et 5 000 \$).</p>
Contrat de travail	<p>Indéterminé Période de probation de six mois</p>

Environnement administratif	
<p>a) Le titulaire doit remplir plusieurs formulaires de nature administrative (relevé des ventes et des achats, contrôle de l'inventaire, relevé des présences et des absences).</p> <p>b) Les formulaires doivent être remis chaque semaine afin d'assurer le bon fonctionnement du système de paie et de la trésorerie.</p> <p>c) Un contact hebdomadaire doit être maintenu avec le directeur régional. Des contacts plus fréquents ont lieu lors de campagnes de promotion.</p> <p>d) Peu de contacts sont maintenus avec les collègues des autres établissements (rencontres bisannuelles).</p> <p>e) Aucun soutien administratif n'est fourni. Quelques cours portant sur la comptabilité et l'utilisation des logiciels sont disponibles sur demande.</p> <p>f) L'achalandage varie en fonction de la période :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En périodes normales, le ratio vendeur/client est de 1 pour 1. - En périodes de pointe, le ratio vendeur/client est de 1 pour 3. - En périodes calmes, le ratio vendeur/client est de 2 pour 1. - La période hivernale est la plus achalandée, suivie de l'automne, du printemps et de l'été. 	
Environnement psychologique	
<p>Stress soutenu</p> <p>a) Les gérants doivent répondre aux demandes constantes de l'administration centrale, des clients et des employés.</p> <p>b) Les gérants sont tenus entièrement responsables du bon fonctionnement et de la rentabilité de leur établissement.</p> <p>c) Le taux de stress varie en fonction de l'achalandage.</p> <p>Culture et climat</p> <p>a) La culture est entrepreneuriale. Les gérants sont encouragés à améliorer le rendement financier de l'établissement.</p> <p>b) Les employés sentent qu'ils font partie de l'entreprise. Une culture familiale est encouragée.</p> <p>c) Des conflits interpersonnels sont régulièrement observés entre les employés. Ces conflits concernent habituellement les horaires de travail, la réparation du travail, le maintien de l'ordre et de la propreté de l'établissement et le statut d'emploi (temps plein ou temps partiel).</p> <p>Communications</p> <p>a) Le gérant d'établissement communique quotidiennement avec la clientèle et ses employés.</p> <p>b) Il entre en contact régulièrement avec le directeur de district ainsi qu'avec des fournisseurs locaux. Il interagit de façon sporadique avec des représentants de la communauté.</p> <p>c) Il participe, chaque année, aux programmes de formation de l'organisation.</p>	

CONTEXTE DE L'EMPLOI (suite)**Équipement et technologies**

- a) Ordinateur personnel (logiciel comptable, WORD, EXCEL, intranet et Internet).
- b) Caisse enregistreuse.

ANNEXE

B

OUTILS POUR LA COLLECTE D'INCIDENTS CRITIQUES

EXEMPLE D'UN QUESTIONNAIRE POUR LA COLLECTE D'INCIDENTS CRITIQUES¹

Questionnaire – Collecte d'incidents critiques

Ce questionnaire a pour objet de récolter des exemples de rendement particulièrement efficace ou particulièrement inefficace pour un emploi de *gérant d'établissement*. Ces exemples serviront ensuite à concevoir des questions d'entrevue de sélection.

Nous vous demandons de penser à trois exemples qui illustrent comment un *gérant d'établissement* a agi de façon particulièrement efficace, puis à trois autres exemples de comportement (ou de rendement) particulièrement inefficace.

Les exemples ainsi décrits doivent réellement avoir eu lieu et vous devez bien les connaître. Veuillez conserver l'anonymat des personnes en n'indiquant que leur titre ou leur emploi (mais pas leur nom).

Pour chaque exemple, décrire :

- a) la situation dans laquelle se trouvait le *gérant d'établissement* ;
- b) ce que le *gérant d'établissement* a fait exactement ;
- c) les conséquences ou les résultats de ses actions.

Afin de vous aider, voici un exemple pour un emploi de technicien.

Situation : *Un technicien a été abordé par un collègue qui lui a demandé de l'aider à retrouver un fichier égaré, tâche qui ne faisait pas partie des attributions du technicien.*

Comportement : *Le technicien lui a répondu : « Tu aurais dû conserver une copie de sauvegarde. Ce n'est pas ma responsabilité de chercher les fichiers perdus par les autres. »*

Résultat : *Le collègue n'a pu terminer son rapport à temps. Il n'a plus jamais demandé l'aide de ce technicien.*

1. Ce questionnaire, adapté de Taylor et O'Driscoll (1995), est conçu pour recueillir des incidents critiques portant sur l'emploi pris dans son ensemble. Il pourrait être modifié pour recueillir des incidents critiques relatifs à un ou à plusieurs aspects particuliers de l'emploi.

Décrivez maintenant trois exemples de comportement efficace et trois exemples de comportement inefficace.

Premier exemple de comportement efficace	
Situation	Résultats
<p><i>Un client a demandé à le voir à la suite d'un achat qu'il a effectué auprès d'un de ses employés temporaires. Le client est furieux car l'employé lui a suggéré d'acheter un produit qui ne lui convenait pas. Lorsqu'il est revenu pour échanger le produit, à peine une heure plus tard, l'employé a refusé d'effectuer la transaction sous prétexte que le sceau avait été brisé. Le client a indiqué qu'il n'avait pas consommé le produit et lui a rappelé qu'il faisait affaire avec l'établissement depuis plusieurs années.</i></p>	<p><i>Le client a été très satisfait et a continué à faire affaire avec l'établissement. Les employés ont joui d'une plus grande latitude et peu d'abus ont été notés. L'établissement a acquis une réputation de flexibilité qui lui a permis d'augmenter sa clientèle.</i></p>
Comportements	
<p><i>Il a d'abord expliqué au client que son employé a agi de bonne foi en suivant les politiques de l'entreprise. Il lui a cependant indiqué que son employé aurait dû faire preuve de plus de flexibilité étant donné sa fidélité à l'entreprise. Il a échangé le produit et a remis au client un bon de réduction utilisable lors d'un prochain achat. Il a ensuite rencontré les membres du personnel afin de discuter de la situation. Il a donné l'autorisation à ses employés d'effectuer de tels échanges. Cependant, il a indiqué que ce type de transactions devait être documenté et que tout abus de la part d'un client devait lui être rapporté.</i></p>	

Deuxième exemple de comportement efficace

Situation	Résultats
<p><i>Le directeur régional lui a indiqué que tous les magasins de la chaîne devaient participer à un programme de promotion visant à mettre en marché une nouvelle gamme de produits naturels. Il a insisté sur l'importance de ce projet puisque les nouveaux produits sont fabriqués par une de leur filiale.</i></p>	<p><i>La campagne a été un succès total et l'établissement a obtenu le meilleur niveau de vente du district. L'exercice a été stimulant pour les employés qui ont indiqué avoir été motivés par le défi. Les présentations des employés ont été maintenues et touchent maintenant les autres produits vendus en magasin.</i></p>
Comportements	
<p><i>Le gérant du magasin a d'abord recueilli toutes les informations relatives au programme de promotion (dates, types de produits, caractéristiques, etc.). Il a ensuite organisé une rencontre d'employés et a demandé à chacun de faire des suggestions. À la suite de la rencontre, chaque employé a été responsable de devenir un « expert » d'un des nouveaux produits. À tour de rôle, ils ont fait une présentation aux autres employés. La disposition des articles en magasin a été changée afin de donner une place privilégiée aux nouveaux produits. Les affiches promotionnelles ont été placées en évidence et des dépliants publicitaires ont été distribués aux clients. Tout le monde était prêt lorsque les produits ont fait leur entrée en magasin.</i></p>	

Troisième exemple de comportement efficace

Situation	Résultats
<p><i>Un membre d'une association locale a communiqué avec lui pour avoir une présentation sur les produits naturels. Une seule date était disponible et le gérant avait déjà prévu une activité personnelle. L'association locale avait été créée à peine un an plus tôt et était surtout composée de jeunes, une clientèle peu encline à consommer des produits naturels.</i></p>	<p><i>Sa présentation a été une réussite. Comme groupe bénévole, les membres de cette association offraient des services aux personnes âgées à domicile. Ils ont transmis les dépliants promotionnels à ces personnes qui ont commencé à utiliser ses produits naturels. Cette présentation lui a permis d'accroître sa clientèle. Il a également établi des liens intéressants avec plusieurs des membres de l'association.</i></p>
Comportements	
<p><i>Il a d'abord hésité mais a finalement décidé de faire la présentation au moment prévu. Il a reporté son activité personnelle. Il a ensuite contacté le président de l'association afin de mieux connaître les besoins exprimés par ses membres. Il a préparé du matériel promotionnel qu'il a distribué aux participants.</i></p>	

Premier exemple de comportement inefficace	
Situation	Résultats
<i>Le fournisseur responsable de l'entretien des lieux a fait faillite. Ce fournisseur venait laver les planchers et les vitres trois fois par semaine. La faillite de cette entreprise est survenue pendant une des périodes les plus achalandées.</i>	<i>Sa décision a créé un mécontentement général chez ses employés qui lui ont indiqué ne pas avoir été engagés pour faire le ménage. Ils ont effectué les travaux demandés à contrecœur et la propreté de l'établissement en a souffert. Deux employés temporaires ont démissionné à cause de cette décision. Il a dû engager et former de nouvelles personnes, ce qui lui a coûté beaucoup plus cher que les économies qu'il avait réalisées. À la suite de ces événements, il a confié l'entretien à une autre firme spécialisée.</i>
Comportements	
<i>Afin d'accroître la rentabilité par une réduction des coûts d'entretien, il a demandé aux employés de se relayer afin de laver les planchers et les vitres de l'établissement. Il a établi des horaires, acheté l'équipement nécessaire et donné l'exemple en effectuant lui-même le travail une fois toutes les deux semaines.</i>	

Deuxième exemple de comportement inefficace	
Situation	Résultats
<i>Un de ses employés à temps partiel lui a suggéré de faire l'acquisition d'un logiciel spécialisé dans la gestion des stocks. Cet employé était étudiant en informatique à l'université.</i>	<i>À peine trois semaines après l'acquisition du logiciel, l'employé temporaire a quitté l'entreprise afin d'aller travailler pour une compagnie spécialisée en informatique. Le logiciel était complexe et personne ne savait comment l'utiliser adéquatement. Il a demandé de l'aide au directeur de district qui lui a indiqué qu'un logiciel spécialisé en cette matière serait implanté sous peu dans son établissement et qu'il devrait renoncer au logiciel qu'il avait acheté. Au total, cette aventure s'est soldée par une perte de quelques milliers de dollars.</i>
Comportements	
<i>Il s'est laissé convaincre par l'employé qui prétendait que ce logiciel lui permettrait d'augmenter l'efficacité de l'établissement et de réduire les pertes de produits périmés. Il a acheté le logiciel en question. Il a demandé à son employé de former les autres et de superviser l'entrée des données nécessaires.</i>	

Troisième exemple de comportement inefficace

Situation	Résultats
<p><i>Un de ses employés lui a demandé une augmentation salariale afin de lui permettre de faire l'acquisition d'une maison. Normalement, les augmentations salariales sont établies annuellement en fonction d'un taux fixe de 3,5 %. L'employé, qui devait recevoir son augmentation annuelle, travaillait depuis deux ans pour l'établissement et désirait une augmentation de 6 %.</i></p>	<p><i>L'employé a raconté sa bonne fortune à ses collègues qui en prirent ombrage. Ces derniers ont alors indiqué au gérant que cela était du favoritisme et qu'ils étaient en droit de recevoir un traitement équivalent. Ils ont menacé de déposer une demande d'accréditation syndicale. Après de longues négociations, il a accepté d'accorder une augmentation de 5 % à tous ses employés, incluant l'employé qui avait fait la demande initiale. Malgré ce « cadeau », l'atmosphère de travail a été affectée de façon négative pendant plusieurs semaines.</i></p>
<p>Comportements</p> <p><i>Compte tenu du rendement supérieur de l'employé, il accepta de lui donner l'augmentation demandée. Cependant, il spécifia qu'il s'agissait d'une mesure exceptionnelle qui ne serait pas répétée les années subséquentes.</i></p>	

EXEMPLE D'UN GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE POUR LA COLLECTE D'INCIDENTS CRITIQUES²

1. Introduction (de 5 à 10 minutes)

[Établir un sentiment de confiance entre l'intervieweur et la personne interviewée.]³

– Confidentialité des réponses

Il va de soi que l'on s'engage à assurer la confidentialité de vos réponses et à sauvegarder en toute circonstance l'anonymat des personnes auxquelles vous pourriez faire allusion dans vos propos. Seuls seront dévoilés des résultats agrégés, sans référence à qui que ce soit.

– Permission d'enregistrer les réponses

Avec votre permission, j'aimerais enregistrer vos réponses. Cela me permettra de prêter plus d'attention à ce que vous direz au lieu de devoir prendre continuellement des notes. Toutefois, si vous souhaitez dire quelque chose sans être enregistré, faites-le-moi savoir et j'éteindrai le magnétophone.

2. Inspiré de Spencer et Spencer (1993).

3. Le texte placé entre crochets constitue des directives à l'intention de l'intervieweur.

2. incidents critiques (45 minutes)

La rencontre a pour objet de faire ressortir COMMENT DOIT AGIR UN *gérant d'établissement* POUR BIEN FAIRE SON TRAVAIL. La procédure consiste à vous demander de donner des exemples de ce que vous faites au travail, de décrire quelques-uns des incidents les plus importants qui vous sont arrivés dans votre travail et dont les conséquences ont été significatives pour votre organisation. Nous allons vous demander de décrire en détail trois incidents positifs et trois incidents négatifs.

2.1. Commençons par trois exemples d'incident positif, dont les conséquences ont été favorables à l'organisation. J'aimerais avoir un exemple complet du type de choses que *vous faites* dans votre travail. Est-ce que vous pouvez vous rappeler un moment précis ou une situation particulière, dans votre travail de *gérant d'établissement*, où vous vous êtes senti particulièrement *efficace*? Par exemple, un événement, une situation, un épisode critique pour l'organisation, ou encore une de vos réussites profitables à l'organisation?

Pouvez-vous nous dire en détail :

- a) Quelle était la situation? Qu'est-ce qui a entraîné cette situation? Quels sont les événements, les circonstances qui ont précédé cette situation?
- b) Qui était concerné?
- c) Qu'est-ce que vous pensiez, ressentiez ou vouliez faire dans cette situation?

[On cherche à :

- savoir ce qu'il pense des autres (p. ex., s'il est positif ou négatif) ou de la situation (p. ex., la résolution du problème) ;
- connaître ses sentiments (p. ex., s'il a peur, s'il a confiance en lui) ;
- savoir ce qu'il voulait faire, ses motivations (p. ex., s'il a fait de son mieux, s'il veut impressionner les autres).]

- d) Qu'est-ce que vous avez fait ou dit?

[On veut savoir de quelles habiletés et autres qualités la personne interviewée fait preuve.]

- e) Qu'est-ce qui est arrivé? Quels ont été les résultats ou les conséquences de vos actions?

- 2.2. Passons maintenant à trois exemples d'incident **négatif**, dont les conséquences ont été défavorables pour l'organisation. J'aimerais avoir un exemple complet du type de choses que *vous n'auriez pas dû faire* dans votre travail. Est-ce que vous pouvez vous rappeler un moment précis ou une situation particulière, dans votre travail de *gérant d'établissement*, où vous vous êtes senti particulièrement *inefficace*? Par exemple, un événement, une situation, un épisode critique pour l'organisation, ou encore un de vos échecs nuisibles ou néfastes pour l'organisation?

Pouvez-vous nous dire en détail :

- a) Quelle était la situation? Qu'est-ce qui a entraîné cette situation? Quels sont les événements, les circonstances qui ont précédé cette situation?
- b) Qui était concerné?
- c) Qu'est-ce que vous pensiez, ressentiez ou vouliez faire dans cette situation?
[On cherche à :
– savoir ce qu'il pense des autres (p. ex., s'il est positif ou négatif) ou de la situation (p. ex., la résolution du problème) ;
– connaître ses sentiments (p. ex., s'il a peur, s'il a confiance en lui) ;
– savoir ce qu'il voulait faire, ses motivations (p. ex., s'il a fait de son mieux, s'il veut impressionner les autres).]
- d) Qu'est-ce que vous avez fait ou dit?
[On veut savoir de quelles habiletés et autres qualités la personne interviewée fait preuve.]
- e) Qu'est-ce qui est arrivé? Quels ont été les résultats ou les conséquences de vos actions?

3. Conclusion (2 ou 3 minutes)

[Remercier la personne interviewée.]

ANNEXE

C

EXEMPLE D'IDENTIFICATION DES CRITÈRES DE SÉLECTION

IDENTIFICATION DES CRITÈRES DE SÉLECTION

Poste de gérant d'établissement

DÉMARCHE

Après avoir procédé à l'analyse et à la description de l'emploi aux fins de sélection, un groupe d'experts, composé de cinq directeurs régionaux, s'est réuni afin d'établir les exigences sous-jacentes au poste de gérant d'établissement. Chacun des participants a pris connaissance des responsabilités de l'emploi et de son contexte, puis a déterminé, de façon globale, les exigences requises pour chacune de ces catégories. Les participants ont ensuite refait l'exercice en groupe jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint. Dans le présent exemple, le groupe d'experts a retenu sept connaissances (K), cinq habiletés (S) et cinq autres caractéristiques (O).

Les résultats du consensus sont présentés aux tableaux C1 et C2. Le premier tableau rassemble les exigences sous-jacentes pour chacune des responsabilités de l'emploi et son contexte, alors que le second présente le choix final des critères de sélection pour le poste de gérant d'établissement. Les exigences fixées au moment de la première étape (voir Tableau C1) n'ont pas toutes été retenues pour faire partie des critères de sélection (voir Tableau C2). C'est le cas des exigences suivantes : écoute et compréhension, considération à l'endroit des membres de l'équipe, participation et délégation, connaissances de base en gestion d'inventaires, persuasion et négociation.

RÉSULTATS

TABLEAU C1

Exigences requises pour chaque domaine de responsabilité

RESPONSABILITÉS (TÂCHES) ET CONTEXTE DE L'EMPLOI	EXIGENCES REQUISES*
Service personnalisé (écouter les clients, maintenir des normes, assurer la disponibilité des produits et se tenir au courant des tendances du marché)	Écoute et compréhension Orientation vers la clientèle Contrôle de l'exécution du travail et des projets Planification et organisation Connaissance des tendances du marché Connaissance des produits offerts en magasin
Rendement des ressources (établir un bon climat de travail, gérer les objectifs de rendement, mobiliser les employés, gérer la disponibilité du personnel, assurer le perfectionnement professionnel des employés, maintenir un environnement sécuritaire)	Considération à l'endroit des membres de l'équipe Contrôle de l'exécution du travail et des projets Direction des membres de l'équipe Mobilisation des membres de l'équipe Planification et organisation Participation et délégation Connaissances de base en matière de santé et sécurité Connaissances des principes de gestion
Recherche de rentabilité (développer le marché, collaborer avec le directeur régional, gérer les ressources, gérer les inventaires, gérer les salaires)	Orientation vers l'action, innovation, prise de risques Propension au travail d'équipe et à la coopération Planification et organisation Connaissances de base en comptabilité Connaissances de base en gestion d'inventaires Habilité à utiliser le logiciel comptable Habilité à utiliser le logiciel EXCEL
Engagement communautaire (être membre d'associations, conclure des partenariats en fonction des besoins de l'établissement, encourager les activités communautaires et y participer)	Capacité à établir des réseaux Persuasion et négociation Orientation vers l'action, innovation, prise de risques
Contexte de l'emploi (environnement physique, administratif, psychologique, équipement et technologies)	Contrôle de l'exécution du travail et des projets Propension au travail d'équipe et à la coopération Adaptation et ouverture au changement Poursuite de l'excellence et de la réussite Mobilisation des membres de l'équipe Direction des membres de l'équipe

*Les exigences ont été déterminées à partir du répertoire présenté à l'annexe D.

TABLEAU C2**Critères de sélection pour l'emploi de gérant d'établissement****GÉRANT D'ÉTABLISSEMENT****Connaissances techniques et professionnelles (K)**

1. Connaissance des tendances du marché
2. Connaissance des produits offerts en magasin
3. Connaissances de base en matière de santé et sécurité
4. Connaissance des principes de gestion
5. Connaissances de base en comptabilité
6. Habileté à utiliser le logiciel comptable
7. Habileté à utiliser le logiciel EXCEL

Habiletés (S)

1. Planification et organisation
2. Direction des membres de l'équipe
3. Contrôle de l'exécution du travail et des projets
4. Mobilisation des membres de l'équipe
5. Capacités à établir des réseaux

Autres caractéristiques (O)

1. Propension au travail d'équipe et à la coopération
2. Orientation vers l'action, innovation, prise de risques
3. Orientation vers la clientèle
4. Adaptation et ouverture au changement
5. Poursuite de l'excellence et de la réussite

En plus de ces critères de sélection, les membres du comité ont déterminé les deux critères de présélection suivants : a) diplôme de niveau collégial et b) expérience de deux à cinq ans dans le commerce de détail, dont au moins deux ans dans un poste de gestion.

ANNEXE

D

**EXEMPLE D'UN RÉPERTOIRE
DE CRITÈRES DE SÉLECTION
ET DE LEUR DÉFINITION POUR
DES EMPLOIS DE GESTION**

Gestion opérationnelle axée sur les résultats	
CRITÈRE 1 Planification et organisation	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Utiliser des plans d'action : définir clairement les objectifs de rendement, les étapes de réalisation, les responsabilités et les échéanciers. ❖ Répartir (déléguer) le travail et les responsabilités de façon équilibrée aux bonnes personnes, en fonction de leurs compétences et de leurs capacités. ❖ Fournir aux personnes les ressources nécessaires et l'autorité suffisante. ❖ S'organiser adéquatement : établir des structures adaptées, instaurer des procédures et des systèmes de gestion efficaces, être méthodique.
CRITÈRE 2 Contrôle de l'exécution du travail et des projets	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Maintenir les activités quotidiennes en rapport avec les objectifs et les échéanciers du projet. ❖ Assurer le suivi et apporter les correctifs s'il y a lieu. ❖ Suivre les budgets et effectuer le contrôle financier. ❖ Évaluer le rendement de ses employés.
Résolution des problèmes et prise de décision	
CRITÈRE 3 Analyse des problèmes	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Traiter rapidement une grande quantité d'informations. ❖ Réfléchir avant d'agir. ❖ Regarder au-delà des symptômes pour découvrir les causes. ❖ Recueillir et analyser les données essentielles au diagnostic. ❖ Penser à l'ensemble des solutions possibles et à leurs conséquences. ❖ Demeurer objectif.
CRITÈRE 4 Jugement et sens pratique	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Choisir les bonnes solutions, prendre des décisions adaptées aux contraintes de la situation. ❖ Avoir toujours en tête la perspective globale de l'organisation et non pas une seule de ses facettes. ❖ Appliquer les politiques et les procédures avec souplesse.

Résolution des problèmes et prise de décision (suite)	
CRITÈRE 5 Esprit de décision (et risque)	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Faire face aux situations avec fermeté, prendre des décisions difficiles ou des positions impopulaires lorsqu'il le faut. ❖ Prendre des décisions dont les conséquences peuvent être personnellement déplaisantes. ❖ Décider rapidement en situation d'urgence, même sous pression. ❖ Intervenir rapidement et sans détour face aux problèmes concernant des personnes ou leur rendement.
Direction et gestion d'équipe	
CRITÈRE 6 Direction des membres de l'équipe	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Avoir le goût de diriger. ❖ Faire en sorte que chaque membre sache clairement ce qu'il a à faire. ❖ Acheminer sans tarder l'information pertinente (p. ex., décisions, changements, rapports, etc.) aux membres qui en ont besoin. ❖ Donner son avis (rétroaction) à chacun sur les travaux ou les responsabilités qui le concernent de manière à rajuster au besoin le cours des activités.
CRITÈRE 7 Participation et délégation de responsabilités importantes	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Expliquer aux autres le bien-fondé de ses décisions. ❖ Consulter régulièrement les autres sur des décisions ou des projets qui les concernent. ❖ Faire participer les autres et leur permettre d'influencer les décisions qui les concernent. ❖ Déléguer aux autres des responsabilités substantielles et des décisions importantes. ❖ Être capable de travailler avec des subordonnés reconnus comme des experts dans leur domaine sans être ni trop directif ni trop permissif.

Direction et gestion d'équipe (suite)	
CRITÈRE 8 Mobilisation des membres de l'équipe à l'égard des tâches et des projets	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Instaurer un climat de travail qui incite chacun à vouloir faire de son mieux. ❖ Exprimer des attentes positives face aux membres, les valoriser, faire en sorte que chacun se sente important et ait confiance en ses capacités. ❖ Donner l'exemple. ❖ Exprimer verbalement aux membres son appréciation pour un travail bien fait. ❖ Accorder publiquement le crédit d'une réalisation aux membres qui l'ont accomplie.
CRITÈRE 9 Considération à l'endroit des membres de l'équipe et de leur bien-être	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se comporter de façon bienveillante à l'égard des membres de l'équipe. ❖ Déterminer leurs besoins et voir à leur satisfaction. ❖ Faire preuve d'équité à leur égard.
CRITÈRE 10 Propension au travail d'équipe et à la coopération, gestion des conflits	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reconnaître les circonstances nécessitant un travail ou une décision d'équipe. ❖ Encourager l'entraide et la collaboration, favoriser le partage de l'information. ❖ Pouvoir coordonner des spécialistes provenant de différents domaines. ❖ Reconnaître une situation conflictuelle et la dénouer efficacement.
Relations interpersonnelles et influence	
CRITÈRE 11 Écoute et compréhension	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Écouter attentivement chacun de ses interlocuteurs, leur laisser le temps de parler sans leur couper la parole, même en situation de désaccord. ❖ Se mettre à la place de ses interlocuteurs pour essayer de comprendre leur point de vue et leurs sentiments.
CRITÈRE 12 Persuasion et négociation	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gagner rapidement la confiance des autres. ❖ Négocier gagnant-gagnant, trouver des solutions équitables pour toutes les parties. ❖ Convaincre son interlocuteur tout en gardant une bonne relation.

Relations interpersonnelles et influence (suite)	
CRITÈRE 13 Stratégie et savoir-faire organisationnels	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Faire appel à la coopération des autres afin d'atteindre ses objectifs. ❖ Prendre les moyens d'être bien informé. ❖ Se construire un réseau formel et informel de relations. ❖ Savoir où s'adresser en dehors de son équipe ou de son service lorsque c'est nécessaire. ❖ Connaître son organisation et son fonctionnement. ❖ Composer avec la réalité politique de l'organisation.
Autres qualités personnelles	
CRITÈRE 14 Poursuite de l'excellence et de la réussite	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Éprouver le besoin d'exceller, de réaliser quelque chose d'unique. ❖ Vouloir toujours faire mieux, être le meilleur. ❖ Agir avec persévérance. ❖ Être dynamique, avoir de l'énergie, être un travailleur acharné.
CRITÈRE 15 Orientation vers l'action, innovation, prise de risques	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Être orienté vers l'action et les résultats. ❖ Être optimiste, être conscient de pouvoir influencer les événements. ❖ Prendre l'initiative du changement. ❖ Prendre des risques afin de saisir les occasions qui se présentent.
CRITÈRE 16 Confiance en soi, maturité et contrôle émotionnel	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Avoir confiance en soi et en ses capacités. ❖ Maintenir le contrôle de ses émotions. ❖ Pouvoir travailler en situation de stress. ❖ Accepter les responsabilités ou prendre en charge une situation ou un projet difficile. ❖ Être capable d'exprimer son désaccord ou de maintenir ses décisions face à l'opposition ou aux échecs.

Autres qualités personnelles (suite)	
CRITÈRE 17 Sens des responsabilités, efficacité et intégrité	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Respecter ses engagements, tenir ses promesses, se conformer aux délais fixés. ❖ Placer les intérêts de l'organisation au-dessus de ses intérêts personnels. ❖ Se préoccuper de la qualité du travail. ❖ Assumer la pleine responsabilité de ses actions ou de ses décisions. ❖ Agir selon des valeurs morales et leur rester fidèle quelles que soient les circonstances. ❖ Traiter chacun équitablement, ne pas faire de favoritisme.
CRITÈRE 18 Adaptation et ouverture au changement	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Accepter l'incertitude et les imprévus. ❖ Adapter la planification, les approches, les stratégies, les politiques ou les pratiques aux impératifs de la situation. ❖ Accepter facilement les changements qui s'imposent et s'y adapter rapidement (p. ex., innovations technologiques, nouvelles approches de gestion). ❖ Accueillir avec ouverture les idées différentes des siennes.
CRITÈRE 19 Ouverture à la critique, acceptation de ses limites	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Connaître ses forces et ses faiblesses. ❖ Être ouvert à la critique, ne pas être sur la défensive. ❖ Admettre ses erreurs, ne pas rejeter la faute sur les autres.
CRITÈRE 20 Orientation vers la clientèle	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Être capable de déterminer les besoins réels des clients. ❖ Être capable d'établir un contact chaleureux et professionnel avec ses clients. ❖ S'engager à maintenir un haut niveau de qualité dans les services offerts aux clients. ❖ Proposer des produits, des services ou des solutions adaptés aux besoins des clients.

Autres qualités personnelles (suite)	
CRITÈRE 21 Capacité à établir des réseaux	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Être capable d'établir un réseau de contacts avec les personnes œuvrant dans différents secteurs de son organisation. ❖ Être capable d'établir un réseau de contacts avec les personnes œuvrant dans son secteur d'activité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation. ❖ Voir au maintien de relations efficaces avec les personnes formant son réseau de contacts . ❖ Être capable d'établir une relation d'entraide avec les personnes formant son réseau de contacts .
CRITÈRE 22 Intérêt pour le poste	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Avoir une motivation intrinsèque pour le travail en lui-même et ses activités connexes. ❖ Avoir des aspirations et un plan de carrière correspondant aux possibilités offertes. ❖ Être intéressé par les conditions de travail (lieux, horaire, salaire, etc.).
CRITÈRE 23 Connaissances spécialisées	<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Détenir les connaissances et les techniques nécessaires à l'emploi.

FORMULATION DES QUESTIONS CONCERNANT LES MOTIFS ILLICITES DE DISCRIMINATION¹

-
1. Le tableau suivant est basé sur les recommandations proposées par la Commission canadienne des droits de la personne et la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec. Les informations originales ainsi que les textes qui les accompagnent peuvent être trouvés aux adresses suivantes : <www.chrc-ccdp.ca/publications/screening_employment-fr.asp> et <www.cdpcj.qc.ca/fr/publications/docs/formulaires_emploi.pdf>.

Âge	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Un certificat de naissance ou l'âge en général. • La date de naissance. • Le numéro d'assurance maladie. • Le numéro de permis de conduire.
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demander à l'intéressé s'il a le droit de travailler en vertu des dispositions législatives canadiennes concernant les limites d'âge. <p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'âge précis peut être demandé une fois la sélection terminée s'il est nécessaire de le connaître pour les régimes d'avantages sociaux ou d'autres fins légitimes.
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au Québec, aucune question ne peut être posée par rapport à l'âge, sauf si une loi ou un règlement fixe un âge minimal pour occuper un emploi donné. • Il n'y a pas d'âge légal pour travailler au Québec, sauf pour certaines occupations réglementées à cause des dangers qu'elles présentent. Il est interdit d'employer un élève durant les heures de classe alors qu'il est assujéti à l'obligation de fréquentation scolaire. Dans ces cas, une question sur l'âge peut être posée en entrevue. • Une preuve d'âge peut être exigée après l'embauche.
Sexe	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • De remplir des formulaires de demande d'emploi différents ou codés différemment pour les hommes et les femmes.
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le prénom d'une personne indique la plupart du temps son sexe, mais l'article 18.1 n'a pas pour effet de rendre une telle question illégale. • Au Québec, on peut demander le sexe de la personne si cette qualité est objectivement requise par l'emploi.

État matrimonial – État civil – Situation de famille	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • À la candidate ou au candidat s'il est célibataire, marié, divorcé, f ancé, séparé, v euf ou s'il vit en union de f ait. • Si on doit dire « madame » ou « mademoiselle ». • Le nom de jeune f lle. • Le nom du conjoint ou de la conjointe et son accord éventuel en cas de m utation nécessitant un déménagement. • Des renseignements sur l'emploi de son conjoint. • Le lien de parenté a vec une personne déjà à l'emploi de l'entreprise ou de l'organisation, sans autre précision. • Le nombre d'enfants ou de personnes à charge . • Quelles dispositions ont été pr ises pour la garde des enfants.
Commission canadienne des droits de la personne	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions recommandées • Si le titulaire du poste est appelé à v oyager ou à être muté, on peut demander au candidat s'il pourr a satisfaire ces exigences. • Demander si des circonstances peuv ent l'empêcher d'accomplir un nombre minim um d'années de ser vice. • Demander plutôt à la personne si elle pourr a travailler durant le nombre d'heures requises et, au besoin, f aire des heures supplémentaires . • Remarques • Des renseignements sur les personnes à charge peuv ent être obtenus, au besoin, après la sélection. • On peut se renseigner après la sélection sur les personnes à joindre en cas d'urgence .
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Question conforme à la Char te</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seriez-vous disponible pour v oyager dans l'e xercice de vos fonctions ? <p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'usage permet qu'on s'adresse à une f emme en l'appelant Madame, quel que soit son état civil. • Si l'employeur a une politique antinépotisme , il pourr ait en faire état dans son f ormulaire de demande d'emploi ou lors de l'entrevue et poser une question sur l'e xistence de liens de parenté qui pourr aient placer le candidat ou la candidate en situation de conf it d'intérêts. • Par ailleurs, certaines questions à éviter sur l'état civil dans un formulaire ou une entre vue peuvent être demandées après l'embauche pour des r aisons, entre autres, de f scalité ou d'avantages sociaux. • On peut aussi, après l'embauche , demander le lien de parenté avec une personne à prév enir en cas d'urgence .

Origine nationale ou ethnique	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Le lieu de naissance , la nationalité des ancêtres , du conjoint ou d'autres parents . • Une adresse antérieure. • Si la personne est née au Canada. • La citoyenneté ou une preuve de citoyenneté. • Le statut de résident permanent ou la possession d'un permis de travail. • Le numéro d'assurance sociale . • L'expérience canadienne ou québécoise , à moins qu'un type d'expérience déterminé soit objectivement requis par l'emploi, auquel cas la nature de l'expérience doit être précisée.
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comme les personnes autorisées à travailler au Canada doivent avoir le statut de citoyen canadien ou de résident permanent ou détenir un permis de travail valide, on peut demander aux candidates et aux candidats s'ils sont légalement autorisés à travailler au Canada. <p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une fois la sélection faite, on peut demander les documents établissant le droit de travailler (papiers d'identité, visas, etc.).
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Question conforme à la Charte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous le droit de travailler au Canada ? <p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le droit de travailler au Canada est reconnu aux personnes ayant la citoyenneté canadienne, le statut de résident permanent ou un permis de travail. • Le permis de travail ou, si nécessaire pour l'emploi, une preuve de citoyenneté ou de statut de résident permanent peuvent être exigés avant l'embauche. • On ne doit demander le numéro d'assurance sociale qu'après l'embauche puisque ce numéro peut, dans certains cas, fournir de l'information relative à l'origine nationale.

Langue	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • La langue maternelle. • Où les compétences linguistiques ont été acquises .
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demander à la personne si elle comprend, écrit ou parle les langues requises pour occuper le poste . <p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est interdit de noter ou d'évaluer les compétences linguistiques des candidats , à moins que celles-ci fassent partie des exigences du poste .
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Question conforme à la Charte</p> <ul style="list-style-type: none"> • On peut demander aux candidats et aux candidates s'ils peuvent comprendre, parler, lire ou écrire la langue ou les langues requises par l'emploi. <p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur ne peut pas exiger la connaissance d'une langue autre que celles requises par l'emploi. • L'utilisation du niveau de connaissances ou d'aisance linguistiques pour évaluer les candidatures n'est permise que si ces aptitudes sont requises par l'emploi.
Race ou couleur	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Quoi que ce soit ayant trait à la race ou à la couleur , y compris la couleur des yeux, de la peau ou des cheveux. • De joindre une photo à la demande d'emploi ou d'envoyer une à l'avance à la personne qui fera passer l'entrevue.
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des photos pour les laissez-passer ou les dossiers de l'entreprise peuvent être prises après la sélection.
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des photos pour les laissez-passer ou les dossiers de l'entreprise peuvent être prises après la sélection.

Religion	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • À la candidate ou au candidat s'il accepte d'avoir à travailler ou s'il est disponible pour travailler durant une fête religieuse. • La confession religieuse ou l'appartenance à une Église, l'assiduité de fréquentation d'un lieu de culte ou les pratiques religieuses. • Des références d'un membre du clergé ou d'un chef religieux.
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliquer l'horaire de travail et demander au candidat ou à la candidate si cela lui pose un problème. <p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur doit tenir raisonnablement compte des croyances religieuses de ses employés.
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Question conforme à la Charte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune, sauf si l'adhésion à une religion donnée constitue une qualité requise par l'emploi ou justifiée par le caractère religieux d'une institution sans but lucratif. <p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si une personne éprouve des difficultés à respecter un horaire de travail donné en raison de ses pratiques religieuses, l'employeur doit tenter d'adapter l'horaire de cette personne, à moins que l'adaptation ne représente pour lui une contrainte excessive.
Poids et taille	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Le poids du candidat ou de la candidate . • La taille du candidat ou de la candidate .
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne les demander que s'ils constituent de véritables exigences professionnelles.

Orientation sexuelle	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • L'orientation sexuelle du candidat ou de la candidate .
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • On peut se renseigner après la sélection sur les personnes à joindre en cas d'urgence ou sur les personnes à charge .
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Question conforme à la Char te</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune question touchant cet aspect n'est conf orme à la Charte.
Déf icience – Handicap	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Une liste exhaustive des problèmes de santé, déf iciences ou limitations de la personne . • Si la personne boit ou consomme de la drogue . • Si la personne a déjà par ticipé à un prog ramme de désintoxication. • Si la personne a déjà été hospitalisée ou si elle a reçu des soins médicaux, y compr is des soins pour des problèmes de santé mentale ou des troub les affectifs. • Si la personne a été indemnisée pour un accident du travail ou pour une lésion professionnelle. • L'état de santé de la personne .
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Remarques</p> <p>L'employeur devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • divulguer au début du processus d'embauche tout renseignement sur les exigences ou les nor mes d'ordre médical ; • puis demander au candidat à l'emploi de lui faire part, s'il y a lieu, de tout état pathologique susceptible d'altérer son fonctionnement au travail, préférablement en se prêtant à un examen médical préalable à l'embauche . <p>On considère que la déf icience limite la capacité d'exécuter les fonctions d'un poste uniquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si elle menace la sécur ité ou la propr iété d'autrui ; • ou si elle empêche le candidat ou la candidate d'accomplir son travail de façon sécuritaire et adéquate , malgré les efforts raisonnables faits pour en tenir compte .

Défiance – Handicap (suite)	
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Questions conformes à la Charte</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur peut requérir des candidats qu'ils consentent à subir un examen médical préalable à l'embauche. • L'employeur qui met en œuvre un plan d'embauche de personnes handicapées en vertu de la <i>Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées</i> (L.R.Q. c. E-20.1) peut inclure dans son formulaire une note comme celle-ci : <ul style="list-style-type: none"> – Pour bien faire valoir votre candidature, vous pouvez nous faire part de tout handicap qui nécessiterait l'adaptation de nos méthodes de sélection (entre vues, tests, etc.) à votre situation. <p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'employeur devrait adapter ses méthodes de sélection pour toute personne handicapée qui le demande. • L'employeur ne peut tenir compte d'une défiance que si elle limite les aptitudes d'une personne à accomplir les tâches essentielles de l'emploi. • Si une personne, en raison d'une défiance, éprouve certaines difficultés à accéder à un lieu de travail ou à accomplir certaines tâches, l'employeur doit tenter d'adapter les lieux, les équipements ou l'organisation du travail aux besoins de cette personne, à moins que cela ne représente une contrainte excessive. • L'examen médical devrait faire suite à une offre d'embauche conditionnelle à son résultat, et se limiter à établir si la personne est apte ou non à accomplir les tâches de l'emploi, avec ou sans restrictions. • L'employeur n'est pas justifié d'exclure une personne apte au travail pour la seule raison qu'elle ne peut pas être admissible au plan collectif d'assurance en vigueur dans l'organisation.
Service militaire	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Si la personne a fait son service militaire à l'étranger.
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lorsque la préférence en matière d'emploi doit, d'après la loi, être accordée aux anciens combattants, demander à la personne si elle a servi dans les Forces canadiennes.

Grossesse	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Si la candidate est présentement enceinte . • Si la candidate a l'intention d'a voir des enfants. • Si la candidate a déjà eu des prob lèmes de santé liés à une grossesse. • Combien de temps la candidate prév oit demeurer sur le marché du tr avail.
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Question conforme à la Char te</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune question touchant cet aspect n'est conf orme à la Charte.
Convictions politiques	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Les aff liations ou activités politiques .
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Questions conformes à la Char te</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune question touchant cet aspect n'est conf orme à la Charte, sauf si l'emploi requier t objectivement l'adhésion à une formation politique.
Condition sociale	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Si la personne possède une automobile . • Si la personne est locataire ou propr iétaire.
Commission québécoise des droits de la personne et des droits de la jeunesse	<p>Questions conformes à la Char te</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous disposer d'une automobile si nécessaire pour l'emploi ou pour v ous rendre au tr avail ? <p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certaines personnes ne possèdent pas d'automobile , mais pourraient en acheter une ou en louer une si elles obtiennent un emploi. • Le fait qu'une personne soit locataire ou propr iétaire crée souvent chez autr ui des impressions différentes sur sa condition sociale .

Renseignements médicaux	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Si la personne reçoit des soins médicaux. • Le nom du médecin de famille. • Si la personne reçoit du <i>counseling</i> ou est en thérapie.
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Remarques</p> <ul style="list-style-type: none"> • On peut faire passer des examens médicaux aux candidats après la sélection et uniquement si l'état de santé de l'employé est lié aux fonctions du poste. • Les offres d'emploi peuvent être conditionnelles aux résultats d'un examen médical.
État de personne graciée	
Éviter de demander	<ul style="list-style-type: none"> • Si la candidate ou le candidat a déjà été condamné. • Si la candidate ou le candidat a déjà été arrêté. • Si la candidate ou le candidat a un casier judiciaire.
Commission canadienne des droits de la personne	<p>Solution recommandée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si le poste exige un cautionnement, demander à la personne si elle est admissible. <p>Remarque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est déconseillé de demander des renseignements sur les condamnations et le casier judiciaire, sauf si ces renseignements sont liés aux fonctions du poste.

ANNEXE

F

**GUIDE POUR L'ÉLABORATION
DE QUESTIONS
SITUATIONNELLES
ET COMPORTEMENTALES**

PRÉAMBULE

Le présent guide porte sur l'élaboration de questions situationnelles et de questions comportementales. Plusieurs approches sont possibles, notamment selon ce qui est envisagé quant à la standardisation des questions et de l'évaluation des réponses. Deux de ces **approches**, qui mettent de l'avant des questions et un mode d'évaluation hautement standardisés, sont proposées en guise d'illustration.

- a) La première approche élabore des questions dont les réponses font l'objet d'une évaluation d'un niveau de standardisation maximal : évaluation **par questions** (voir *Étape 5*, section *Évaluation par questions*) avec **addition de points** (voir *Étape 3*, section *Questions situationnelles*, paragraphe *Évaluation des réponses*).
- b) La deuxième approche porte sur des questions dont l'évaluation des réponses est faite selon un niveau de standardisation moins élevé : évaluation **par critères** (voir chapitre *Étape 5*, section *Évaluation par critères*) avec **indicateurs génériques** (voir *Étape 3*, section *Questions situationnelles*, paragraphe *Évaluation des réponses*).

Ces deux approches conviennent lorsque le contexte de sélection nécessite que l'entrevue soit très structurée. D'autres approches, tout aussi valables selon la situation dans laquelle se déroule la sélection, auraient pu être présentées¹. Voici donc, étape par étape, ces deux façons d'élaborer des questions situationnelles et des questions comportementales.

1. Par exemple, l'approche qui consiste à évaluer à l'aide d'une échelle de notation composée de véritables ancrages comportementaux (*Behaviorally Anchored Rating Scale* ou BARS) est basée sur un processus d'élaboration qui dépasse le cadre du présent volume. Le lecteur intéressé pourra consulter des ouvrages spécialisés dans ce domaine.

ÉLABORATION DE QUESTIONS SITUATIONNELLES

Première approche : évaluation par questions avec addition de points

ÉTAPE 1

Déterminer les éléments à partir desquels la question situationnelle sera élaborée. Dans la plupart des cas, ces éléments proviennent de la définition du critère de sélection à mesurer ou d'un exemple d'incident critique du poste à pourvoir. D'autres informations pourraient être utilisées, comme la description de l'emploi, le contenu d'un programme de formation ou des questions situationnelles déjà existantes. Pour l'exercice qui suit, le critère «Orientation vers la clientèle» (provenant de l'Annexe D) et le premier incident de l'Annexe B seront utilisés. Cet incident a été choisi, car il fait référence à une situation concernant un client et se prête donc naturellement à l'évaluation d'un critère tel que l'«Orientation vers la clientèle». Le choix des incidents critiques servant à la formulation des questions relève du jugement.

Exemple S1.1

Incident critique mettant en jeu un comportement efficace

Situation

Un client a demandé à le voir à la suite d'un achat qu'il a effectué auprès d'un de ses employés temporaires. Le client est furieux car l'employé lui a suggéré d'acheter un produit qui ne lui convenait pas. Lorsqu'il est revenu pour échanger le produit, à peine une heure plus tard, l'employé a refusé d'effectuer la transaction sous prétexte que le sceau avait été brisé. Le client a indiqué qu'il n'avait pas consommé le produit et lui a rappelé qu'il faisait affaire avec l'établissement depuis plusieurs années.

Comportements

Il a d'abord expliqué au client que son employé a agi de bonne foi en suivant les politiques de l'entreprise. Il lui a cependant indiqué que son employé aurait dû faire preuve de plus de flexibilité étant donné sa délitivité à l'entreprise. Il a échangé le produit et a remis au client un bon de réduction utilisable lors d'un prochain achat. Il a ensuite rencontré les membres du personnel afin de discuter de la situation. Il a donné l'autorisation à ses employés d'effectuer de tels échanges. Cependant, il a indiqué que ce type de transactions devait être documenté et que tout abus de la part d'un client devait lui être rapporté.

Résultats

Le client a été très satisfait et a continué à faire affaire avec l'établissement. Les employés ont joui d'une plus grande latitude et peu d'abus ont été notés. L'établissement a acquis une réputation de flexibilité qui lui a permis d'augmenter sa clientèle.

Définition du critère à mesurer : « Orientation vers la clientèle »

- ❖ Être capable de déterminer les besoins réels des clients .
- ❖ Être capable d'établir un contact chaleureux et professionnel avec ses clients .
- ❖ S'engager à maintenir un haut niveau de qualité dans les services offerts aux clients.
- ❖ Proposer des produits , des services ou des solutions adaptés aux besoins des clients.

ÉTAPE 2

Formuler une question à partir des éléments retenus à l'étape précédente. Le plus souvent, il s'agit de reprendre, sous forme de question, les principaux éléments décrits sous la rubrique « situation » de l'incident critique. En l'absence d'incidents critiques, il faut créer la mise en situation à partir des autres sources d'information mentionnées à l'étape 1.

Exemple S1.2

Question situationnelle

Un client demande à vous voir à la suite d'un achat qu'il a effectué auprès d'un de vos employés temporaires. Le client est furieux, car l'employé lui a suggéré d'acheter un produit qui ne lui convenait pas. Lorsqu'il est revenu pour échanger le produit, à peine une heure plus tard, l'employé a refusé d'effectuer la transaction sous prétexte que le sceau a vait été brisé. Le client vous indique qu'il n'a pas consommé le produit et vous rappelle qu'il fait affaire avec l'établissement depuis plusieurs années. Que feriez-vous dans cette situation ?

ÉTAPE 3

S'assurer que la question couvre tous les aspects de la définition du critère à mesurer (ou les aspects considérés comme pertinents à cette question) et modifier la question au besoin. Cette étape repose sur le raisonnement et s'effectue systématiquement pour chaque aspect du critère. Faisons l'exercice pour les quatre aspects du critère à mesurer : « Orientation vers la clientèle ».

Exemple S1.3A

<p>a) <i>Être capable de déterminer les besoins réels des clients</i>. La question fait référence aux besoins du client lorsqu'il est mentionné qu'on « <i>lui a suggéré d'acheter un produit qui ne lui convenait pas</i> ». Cependant, on pourrait rendre la référence plus explicite en modifiant la question de la façon suivante : « <i>Le client est furieux car l'employé lui a suggéré d'acheter un produit qui ne répondait pas du tout à ses besoins</i> ». Un bon candidat devrait alors être en mesure de souligner le fait que les besoins du client n'ont pas été correctement déterminés et qu'il faut corriger la situation.</p>
<p>b) <i>Être capable d'établir un contact chaleureux et professionnel avec ses clients</i>. La question mentionne : « <i>Le client est furieux</i> », ce qui concerne l'aspect du contact chaleureux établi avec le client. Par contre, l'aspect du contact professionnel est moins présent et n'amène pas les candidats à traiter cet aspect. Afin de pallier cette lacune, la question pourrait être changée de la manière suivante : « <i>Selon le client, le vendeur a manqué de professionnalisme puisqu'il n'a pas tenu compte du fait qu'il n'a pas consommé le produit.</i> »</p>
<p>c) <i>S'engager à maintenir un haut niveau de qualité dans les services offerts aux clients</i>. La question rapporte la plainte d'un client à la suite du service qu'il juge inadéquat. Nous pouvons considérer que cet aspect du critère à mesurer est couvert adéquatement par la question. Aucune modification ne paraît nécessaire.</p>
<p>d) <i>Proposer des produits, des services ou des solutions adaptés aux besoins des clients</i>. Cet aspect est très présent dans la question qui fait référence à un produit qui ne répondait pas aux besoins du client. Aucune modification ne paraît nécessaire.</p>

À la suite de cette analyse, la question est modifiée et devient la suivante :

Exemple S1.3B

Question situationnelle
<p>Un client demande à vous voir à la suite d'un achat qu'il a effectué auprès d'un de vos employés temporaires. Le client est furieux, car l'employé lui a suggéré d'acheter un produit qui ne répondait pas du tout à ses besoins. Lorsqu'il est revenu pour échanger le produit, à peine une heure plus tard, l'employé a refusé d'effectuer la transaction sous prétexte que le sceau avait été brisé. Selon le client, le vendeur a manqué de professionnalisme puisqu'il n'a pas tenu compte du fait qu'il n'a pas consommé le produit. Il vous rappelle qu'il fait affaire avec l'établissement depuis plusieurs années. Que feriez-vous dans cette situation ?</p>

Dans cet exemple, peu de modifications ont été nécessaires. C'est souvent le cas lorsque les incidents critiques sont complets, de bonne qualité et pertinents au critère à évaluer. Par ailleurs, il n'est pas essentiel qu'une question situationnelle touche tous les aspects du critère. L'important est que, au total, l'ensemble des questions de l'entrevue permette aux candidats de se faire valoir par rapport à tous les aspects du critère.

ÉTAPE 4

Élaborer une liste préliminaire des éléments de réponse attendus. Ces éléments de réponse constituent ce qui a été appelé plus tôt les indicateurs (voir chapitre portant sur l'Étape 2). Cette étape est effectuée principalement à partir des informations recueillies pour la composante « comportements » de l'incident critique, informations que l'on reformule ensuite sous forme de réponses attendues.

Exemple S1.4

Comportements provenant de l'incident critique	Reformulés en réponses attendues*
« Il a d'abord expliqué au client que son employé a agi de bonne foi en suivant les politiques de l'entreprise. »	Explique au client que l'employé a agi de bonne foi.
	Indique au client que l'entreprise a des politiques qui doivent être respectées.
« Il lui a cependant indiqué que son employé aurait dû faire preuve de plus de fiabilité étant donné sa faute délictuelle à l'entreprise. »	Présente des excuses au client (p. ex., en indiquant que l'employé aurait dû faire preuve de plus de fiabilité).
	Indique qu'il apprécie beaucoup les clients qui font régulièrement des achats à son établissement.
« Il a échangé le produit et a remis au client un bon de réduction utilisable lors d'un prochain achat. »	Accepte d'accommoder le client (p. ex., en échangeant le produit).
	Dépasse les attentes du client (p. ex., en lui offrant un bon de réduction).

Exemple S1.4 (suite)

« Il a ensuite rencontré les membres du personnel afin de discuter de la situation. Il a donné l'autorisation à ses employés d'effectuer de tels échanges . »	Donne plus de latitude à ses employés afin qu'ils puissent répondre aux besoins des clients (p. ex., en leur permettant d'échanger des produits).
« Cependant, il a indiqué que ce type de transactions devait être documenté et que tout abus de la part d'un client devait lui être rapporté. »	Cet énoncé précise un élément de réponse déjà formulé (c'est-à-dire, <i>Accepte d'accommoder le client</i>). On pourrait donc le reformuler de la façon suivante : <ul style="list-style-type: none"> • Accepte d'accommoder le client dans la mesure où la demande est raisonnable (p. ex., en échangeant le produit s'il n'y a pas d'abus).

* Les éléments de réponse attendus proposés dans cet exemple et dans les exemples suivants ne le sont qu'à titre d'illustration et ne doivent pas être considérés de manière absolue.

ÉTAPE 5

Bonifier la liste préliminaire des éléments de réponse attendus en utilisant les divers aspects de la définition du critère à mesurer. Cette étape se fait en deux temps. Premièrement, il faut regrouper les réponses attendues, établies à l'étape 4, sous chacun des aspects de la définition du critère. Deuxièmement, il faut compléter ces réponses attendues en ajoutant d'autres réponses de manière à couvrir adéquatement tous les aspects du critère.

Exemple S1.5

Aspects du critère à mesurer	1. Classement des réponses attendues (provenant de l'étape 4)	2. Réponses attendues ajoutées
Être capable de déterminer les besoins réels des clients.		Détermine clairement les besoins du client.
Être capable d'établir un contact chaleureux et professionnel avec ses clients.	Explique au client que l'employé a agi de bonne foi.	
	Indique au client que l'entreprise a des politiques qui doivent être suivies.	
	Présente des excuses au client (p. ex., en indiquant que l'employé aurait dû faire preuve de plus de flexibilité).	
	Indique qu'il apprécie beaucoup les clients qui font régulièrement des achats à son établissement.	
S'engager à maintenir un haut niveau de qualité dans les services offerts aux clients.	Accepte d'accommoder le client dans la mesure où la demande est raisonnable (p. ex., en échangeant le produit s'il n'y a pas d'autre us).	
	Dépasse les attentes du client (p. ex., en lui offrant un bon de réduction).	
	Donne plus de latitude à ses employés afin qu'ils puissent répondre aux besoins des clients (p. ex., en leur permettant d'échanger des produits).	
Proposer des produits, services ou solutions adaptés aux besoins des clients.		Propose un produit qui répond aux besoins du client.

Dans cet exemple, on remarque qu'aucun élément de réponse (provenant de l'étape 4) ne touche le premier aspect du critère : « Être capable de déterminer les besoins réels des clients ». L'élément de réponse « Détermine clairement les besoins du client » a donc été ajouté. Même chose pour le quatrième aspect du critère : « Proposer des produits, services ou solutions adaptés aux besoins des clients », où la réponse « Propose un produit qui répond aux besoins du client » a été ajoutée.

ÉTAPE 6

Si les questions et le guide d'évaluation ont été élaborés sans le concours de personnes qui connaissent bien l'emploi (appelées experts de l'emploi ou *SME*), il faut les soumettre à certains de ces experts et leur demander d'apporter, s'il y a lieu, les modifications nécessaires de manière qu'ils reflètent bien l'emploi en cause et son contexte. Il en va de la validité des questions et de leur grille d'évaluation. Ces mêmes experts (ou d'autres) devront ensuite attribuer le pointage correspondant à chacun des éléments de réponse attendus. Dans l'exemple qui suit, le pointage maximum pour la question est de 20 points². Enfin, lorsque c'est possible, il est recommandé de tester les questions auprès d'un groupe de personnes représentatives des candidats à venir.

Exemple S1.6

Question situationnelle
<p>Un client demande à vous voir à la suite d'un achat qu'il a effectué auprès d'un de vos employés temporaires. Le client est furieux, car l'employé lui a suggéré d'acheter un produit qui ne répondait pas du tout à ses besoins. Lorsqu'il est revenu pour échanger le produit, à peine une heure plus tard, l'employé a refusé d'effectuer la transaction sous prétexte que le sceau a vait été brisé. Selon le client, le vendeur a manqué de professionnalisme puisqu'il n'a pas tenu compte du fait qu'il n'a pas consommé le produit. Il vous rappelle qu'il fait affaire avec l'établissement depuis plusieurs années. Que feriez-vous dans cette situation ?</p>

2. Dans cet exemple, il n'y a pas de correction négative : tous les éléments de réponse retenus sont considérés comme efficaces. Devrait-on ajouter des éléments de réponse inefficaces et leur attribuer un pointage négatif? Les praticiens ne s'entendent pas sur cette question. Certains sont d'accord, d'autres se refusent à toute correction négative. Cependant, d'un strict point de vue psychométrique, nous croyons que la correction négative est non seulement possible, mais probablement plus valide. En effet, qui de deux candidats est le plus compétent : celui qui ne donne que les éléments de réponse efficaces ou celui qui donne en plus des éléments de réponse inefficaces ?

Exemple S1.6 (suite)

Éléments de réponse attendus		Pointage
1	Détermine clairement les besoins du client.	5
2	Explique au client que l'employé a agi de bonne foi.	1
3	Indique au client que l'entreprise a des politiques qui doivent être suivies.	1
4	Présente des excuses au client (p. ex., en indiquant que l'employé aurait dû faire preuve de plus de flexibilité).	2
5	Indique qu'il apprécie beaucoup les clients qui font régulièrement des achats à son établissement.	1
6	Accepte d'accommoder le client dans la mesure où la demande est raisonnable (p. ex., en échangeant le produit s'il n'y a pas d'autres).	3
7	Dépasse les attentes du client (p. ex., en lui offrant un bon de réduction).	2
8	Donne plus de latitude à ses employés afin qu'ils puissent répondre aux besoins des clients (p. ex., en leur permettant d'échanger des produits).	3
9	Propose un produit qui répond aux besoins du client.	2
	Total	20

Deuxième approche : évaluation par critères avec indicateurs génériques

ÉTAPE 1

Déterminer les éléments à partir desquels les questions situationnelles seront élaborées. Contrairement à l'approche précédente où l'évaluation porte sur les réponses d'une question à la fois, l'évaluation par critères est une approche où l'évaluation s'applique à tous les éléments de réponse pertinents à un critère de sélection donné, peu importe le nombre de questions posées pour les obtenir. Suivant cette approche, une question peut porter sur un seul critère de sélection ou sur plusieurs. Il faut s'assurer toutefois que, ensemble, les questions permettront de mesurer tous les critères.

Les mêmes sources que précédemment peuvent fournir les éléments servant à élaborer des questions situationnelles : incidents critiques, définition des critères de sélection, description de l'emploi, contenu d'un programme de formation, etc. Pour illustrer cela, nous avons utilisé deux incidents critiques (le troisième exemple de comportement efficace ainsi que le premier exemple de comportement inefficace présentés à l'Annexe B), mais en ne les traitant que par rapport à un seul critère de sélection : « Orientation vers l'action, innovation, prise de risques » (provenant de l'Annexe D). Ces incidents critiques ont été choisis parce que les situations en cause sont liées au critère évalué.

Exemples S2.1

Incident critique mettant en jeu un comportement efficace
<p>Situation Un membre d'une association locale a communiqué uniquement avec lui pour avoir une présentation sur les produits naturels. Une seule date était disponible et le gérant avait déjà prévu une activité personnelle. L'association locale avait été créée à peine un an plus tôt et était surtout composée de jeunes, une clientèle peu encline à consommer des produits naturels.</p> <p>Comportements Il a d'abord hésité mais finalement décidé de faire la présentation au moment prévu. Il a reporté son activité personnelle. Il a ensuite contacté le président de l'association afin de mieux connaître les besoins exprimés par ses membres. Il a préparé du matériel promotionnel qu'il a distribué aux participants.</p> <p>Résultats Sa présentation a été une réussite. Comme groupe bénévole, les membres de cette association offraient des services aux personnes âgées à domicile. Ils ont transmis les dépliants promotionnels à ces personnes qui ont commencé à utiliser ses produits naturels. Cette présentation lui a permis d'accroître sa clientèle. Il a également établi des liens intéressants avec plusieurs des membres de l'association.</p>
Définition du critère à mesurer : « Orientation vers l'action, innovation, prise de risques »
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Être orienté vers l'action et les résultats. ❖ Être optimiste, être conscient de pouvoir influencer les événements environnants. ❖ Prendre l'initiative du changement. ❖ Prendre des risques afin de saisir les occasions qui se présentent.

Exemple S2.1 (suite)

Incident critique mettant en jeu un comportement inefficace

Situation

Le fournisseur responsable de l'entretien des lieux a fait faillite. Ce fournisseur venait laver les planchers et les vitres trois fois par semaine. La faillite de cette entreprise est survenue pendant une des périodes les plus achalandées.

Comportements

Afin d'accroître la rentabilité par une réduction des coûts d'entretien, il a demandé aux employés de se relayer afin de laver les planchers et les vitres de l'établissement. Il a établi des horaires, acheté l'équipement nécessaire et donné l'exemple en effectuant lui-même le travail une fois toutes les deux semaines.

Résultats

Sa décision a créé un mécontentement général chez ses employés qui lui ont indiqué ne pas avoir été engagés pour faire le ménage. Ils ont effectué les travaux demandés à contrecœur et la propreté de l'établissement en a souffert. Deux employés temporaires ont démissionné à cause de cette décision. Il a dû engager et former de nouvelles personnes, ce qui lui a coûté beaucoup plus cher que les économies qu'il avait réalisées. À la suite de ces événements, il a confié l'entretien à une autre firme spécialisée.

Définition du critère à mesurer : « Orientation vers l'action, innovation, prise de risques »

- ❖ Être orienté vers l'action et les résultats.
- ❖ Être optimiste, être conscient de pouvoir influencer les événements environnants.
- ❖ Prendre l'initiative du changement.
- ❖ Prendre des risques afin de saisir les occasions qui se présentent.

ÉTAPE 2

Formuler les questions à partir des éléments retenus à l'étape précédente. Dans le cas d'incidents critiques, il s'agit de reprendre, sous forme de question, les principaux éléments décrits sous la rubrique « situation ».

Exemples S2.2

Question situationnelle A

Le président d'une association locale communautaire avec vous et vous demande de faire une présentation sur les produits naturels aux membres de son association. Il vous indique la date à laquelle la présentation devrait avoir lieu. Vous constatez que vous aviez déjà prévu une activité personnelle à cette date. Aucune autre date n'est disponible. Vous savez que cette association locale a été créée à peine un an plus tôt et qu'elle est surtout composée de jeunes, une clientèle peu encline à consommer des produits naturels. Que feriez-vous dans cette situation ?

Exemple S2.2 (suite)

Question situationnelle B
<p>Vous apprenez que le fournisseur responsable de l'entretien ménager a fait faillite. Ce fournisseur était responsable de laver les planchers et les vitres de votre établissement, trois fois par semaine. La faillite de cette entreprise survient pendant une des périodes les plus achalandées pour votre entreprise. Que feriez-vous dans cette situation ?</p>

ÉTAPE 3

S'assurer que les questions couvrent tous les aspects de la définition du critère à mesurer (ou les aspects considérés comme pertinents pour ces questions). Cette étape repose sur le raisonnement et s'effectue systématiquement pour chaque aspect du critère. Faisons l'exercice pour les quatre aspects du critère à mesurer : « Orientation vers l'action, initiative, prise de risques ».

Exemple S2.3A

<p>a) <i>Être orienté vers l'action et les résultats</i>. La question B nécessite que des actions soient prises afin de rectifier la situation et que des solutions concrètes visant à assurer la propreté des lieux soient proposées. L'aspect « Orientation vers l'action » est donc couvert de façon adéquate. Cependant, aucune des deux questions ne fait spécifiquement appel à l'« Orientation vers les résultats ». Afin de pallier cette lacune, la phrase suivante pourrait être ajoutée à la question A : « Vous savez également que vos objectifs de vente trimestriels n'ont pas été atteints et que votre patron vous a signifié l'importance d'accroître la clientèle de votre établissement. »</p>
<p>b) <i>Être optimiste, être conscient de pouvoir influencer les événements environnants</i>. La question A indique que l'association locale a été créée à peine un an plus tôt et qu'elle est sur tout composée de jeunes, une clientèle peu encline à consommer des produits naturels. Un bon candidat aura la possibilité d'indiquer qu'il demeure optimiste quant à la possibilité d'influencer son auditoire et de convaincre les jeunes d'acheter des produits naturels. Nous pouvons donc considérer que cet aspect du critère à mesurer est couvert.</p>
<p>c) <i>Prendre l'initiative du changement</i>. Les questions A et B exigent toutes deux qu'un changement soit apporté afin de résoudre la situation, sans toutefois que cela soit suffisamment explicite. Afin de mettre plus en évidence la nécessité de changer les façons de faire, on pourrait ajouter la phrase suivante à la question B : « C'est la troisième fois en deux ans qu'une telle situation se produit et vous croyez qu'elle est due, en partie, au fait que votre entreprise a toujours fait affaire avec des fournisseurs qui offraient le service à moindre coût. »</p>
<p>d) <i>Prendre des risques afin de saisir les occasions qui se présentent</i>. En soi, la présentation à l'association locale représente une occasion d'affaires. Cependant, l'aspect « prendre des risques » pourrait être souligné davantage en ajoutant, par exemple, l'élément suivant à la question A : « La préparation de la présentation risque de prendre beaucoup de votre temps, étant donné que vous êtes moins familier avec les avantages et les désavantages des produits pouvant intéresser ce groupe d'âge. »</p>

À la suite de cette analyse, les questions sont modifiées et deviennent les suivantes :

Exemple S2.3B

Question situationnelle A*
<p>Le président d'une association locale communique avec vous et vous demande de faire une présentation sur les produits naturels à ses membres. La date est déjà fixée et ne peut pas être changée. Or, vous constatez que vous aviez déjà prévu une activité personnelle à cette date. Vous savez que cette association locale est surtout composée de jeunes, une clientèle peu encline à consommer des produits naturels. La préparation de la présentation risque de nécessiter beaucoup de votre temps, étant donné que vous êtes peu familier avec les avantages et les désavantages des produits pouvant intéresser ce groupe d'âge. Vous savez également que vos objectifs de vente trimestriels n'ont pas été atteints et que votre patron vous a signifié l'importance d'accroître la clientèle de votre établissement. Que feriez-vous dans cette situation ?</p>
Question situationnelle B
<p>Vous apprenez que le fournisseur responsable de l'entretien ménager a fait faillite. Ce fournisseur était responsable de laver les planchers et les vitres de votre établissement, trois fois par semaine. La faillite de cette entreprise survient pendant une des périodes les plus achalandées pour votre entreprise. C'est la troisième fois en deux ans qu'une telle situation se produit et vous croyez qu'elle est due, en partie, au fait que votre entreprise a toujours fait affaire avec des fournisseurs qui offraient le service à moindre coût. Que feriez-vous dans cette situation ?</p>

* Pour toucher dans tous les aspects du critère à mesurer, il faut parfois recourir à des questions comme celle-ci dont la formulation est assez longue, ce qui peut compliquer la tâche de mémorisation du candidat. Afin de palier cet inconvénient, une copie papier des questions peut lui être fournie.

ÉTAPE 4

Élaborer une liste préliminaire des éléments de réponse attendus. Comparativement à l'approche précédente (*par questions avec addition de points*), ces éléments de réponse doivent avoir un caractère plus général (c'est-à-dire des réponses moins spécifiques au contenu de chaque question). Elles doivent être suffisamment larges pour englober les réponses des candidats à toutes les questions posées pour évaluer ce critère de sélection.

Les informations apparaissant à la rubrique « comportements » des incidents critiques retenus à l'étape 1 peuvent être très utiles. Il s'agit de les reformuler pour en faire des éléments de réponse attendus généraux :

Exemple S2.4

Comportements provenant des incidents critiques	Reformulés en réponses attendues
Incident critique 1 (positif) : Il a d'abord hésité, mais a finalement décidé de faire la présentation au moment prévu.	Agit malgré les contraintes associées à une situation.
Incident critique 1 (positif) : Il a reporté son activité personnelle.	Fait des compromis afin d'atteindre les résultats escomptés.
Incident critique 1 (positif) : Il a ensuite rejoint le président de l'association afin de mieux connaître les besoins exprimés par ses membres.	Recueille les informations nécessaires afin de résoudre le problème efficacement.
Incident critique 1 (positif) : Il a préparé du matériel promotionnel qu'il a distribué aux participants.	Profite des occasions qui lui sont offertes de promouvoir les produits et services offerts par son entreprise.
Incident critique 2 (négatif) : ... il a demandé aux employés de se relayer afin de laver les planchers et les vitres de l'établissement.	Utilise de façon adéquate les ressources mises à sa disposition.
Incident critique 2 (négatif) : ... donné l'exemple en effectuant lui-même le travail une fois toutes les deux semaines.	Participe aux activités qui ont une valeur ajoutée pour l'entreprise.
Incident critique 2 (négatif) : Afin d'accroître la rentabilité par une réduction des coûts d'entretien... il a établi des horaires, acheté l'équipement nécessaire...	Accomplit les actions nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés.

Comme il n'y a pas de pointage et encore moins de correction négative, les éléments de réponse attendus ne sont normalement constitués que de comportements efficaces ou de réponses positives. Il a donc fallu transformer les comportements inefficaces provenant de l'incident critique négatif en éléments de réponse positifs. Par exemple, le comportement « Il a demandé aux employés de se relayer afin de laver les planchers et les vitres de l'établissement » démontre que le gestionnaire n'a pas utilisé de façon adéquate les ressources mises à sa disposition. En effet, il a demandé à des vendeurs de remplir des tâches qui sont habituellement effectuées par le personnel affecté à l'entretien ménager. Il faut donc transformer ce comportement de façon

à indiquer ce qui aurait dû être fait. Dans le cas présent, la reformulation prend la forme suivante : « Utilise de façon adéquate les ressources mises à sa disposition ». Évidemment, en étant plus générique, l'élément de réponse est aussi plus subjectif.

ÉTAPE 5

Bonifier la liste préliminaire des éléments de réponse attendus en utilisant les divers aspects de la définition du critère à mesurer. Cette étape se fait en deux temps. Premièrement, il faut regrouper les réponses attendues, établies à l'étape 4, sous chacun des aspects de la définition du critère. Deuxièmement, il faut compléter ces réponses attendues en ajoutant d'autres réponses de manière à couvrir adéquatement l'ensemble des aspects du critère.

Exemple S2.5

Aspects du critère à mesurer	1. Classement des réponses attendues (provenant de l'étape 4)	2. Réponses attendues ajoutées
Être orienté vers l'action et les résultats.	Agit malgré les contraintes associées à une situation.	
	Utilise de façon adéquate les ressources mises à sa disposition.	
	Participe aux activités qui ont une valeur ajoutée pour l'entreprise.	
	Accomplit les actions nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés.	
Être optimiste, être conscient de pouvoir influencer les événements environnants.	Profite des occasions qui lui sont offertes de promouvoir les produits et services offerts par son entreprise.	
		Affiche son optimisme face aux défis à relever.
		Indique son intention d'influencer les événements en sa faveur.

Exemple S2.5 (suite)

Prendre l'initiative du changement.	Recueille les informations nécessaires afin de résoudre le problème efficacement.	
		Change les façons de faire afin de résoudre les problèmes.
Prendre des risques afin de saisir les occasions qui se présentent.	Fait des compromis afin d'atteindre les résultats escomptés.	
		Prend des risques calculés afin de saisir les occasions qui se présentent.

Dans cet exemple, on remarque qu'un seul élément touche le deuxième aspect : « *Être optimiste, être conscient de pouvoir influencer les événements environnants* ». On pourrait donc ajouter les éléments de réponse : « Affiche son optimisme face aux défis à relever » et « Indique son intention d'influencer les événements en sa faveur ». Afin de bonifier le troisième aspect pour lequel il n'y a qu'un seul élément de réponse, on pourrait ajouter : « Change les façons de faire afin de résoudre les problèmes ». Finalement, on pourrait faire de même avec le quatrième aspect et ajouter : « Prend des risques calculés afin de saisir les occasions qui se présentent ».

Les éléments de réponse attendus établis au cours de cette étape constituent les indicateurs génériques auxquels seront comparées les réponses fournies par les candidats.

ÉTAPE 6

Élaborer l'échelle de notation qui servira à faire l'évaluation des réponses des candidats. Conformément à ce qui est mentionné à la section *Échelles de notation recommandées* (chapitre portant sur l'Étape 5), on peut s'en remettre à une échelle de type Likert, comportant de quatre à six gradations formées de comportements génériques ou d'adjectifs. Il ne reste alors qu'à rassembler, sous forme de guide d'évaluation : a) la définition du critère et ses divers aspects, b) les indicateurs génériques (provenant de l'étape précédente) et c) l'échelle de notation.

Exemple S2.6

Guide d'évaluation avec indicateurs génériques	
En fonction de tous les éléments fournis par le candidat concernant le critère « <i>Orientation vers l'action, initiative, prise de risques</i> », remplir la grille suivante et attribuer une cote de 1 à 5 à l'aide de l'échelle ci-jointe.	
Orientation vers l'action, initiative, prise de risques	
<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Être orienté vers l'action et les résultats. ❖ Être optimiste, être conscient de pouvoir influencer les événements environnants. ❖ Prendre l'initiative du changement. ❖ Prendre des risques afin de saisir les occasions qui se présentent. <p>INDICATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Agit malgré les contraintes associées à une situation. ❖ Utilise de façon adéquate les ressources mises à sa disposition. ❖ Participe aux activités qui ont une valeur ajoutée pour l'organisation. ❖ Accomplit les actions nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés. 	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profite des occasions qui lui sont offertes de promouvoir les produits et services offerts par son entreprise. ❖ Affiche son optimisme face aux défis à relever. ❖ Indique son intention d'influencer les événements en sa faveur. ❖ Recueille les informations nécessaires afin de résoudre le problème efficacement. ❖ Change les façons de faire afin de résoudre les problèmes. ❖ Fait des compromis afin d'atteindre les résultats escomptés. ❖ Prend des risques calculés afin de saisir les occasions qui se présentent. ❖ Autres indices et observation 	
Échelle de notation	
Excellent 5	Le candidat couvre de façon supérieure les aspects décrits dans la définition du critère. Il a nettement surpassé les exigences du poste.
Très bon 4	Le candidat couvre très bien les aspects décrits dans la définition du critère. Il a légèrement surpassé les exigences du poste.
Bon 3	Le candidat couvre adéquatement les aspects décrits dans la définition du critère. Il a atteint les exigences du poste.
Faible 2	Le candidat omet un certain nombre d'aspects décrits dans la définition du critère ou présente quelques éléments qui sont négatifs ou inappropriés. Sa performance se situe légèrement sous les exigences du poste.
Insuffisant 1	Le candidat ne couvre pratiquement aucun des aspects décrits dans la définition du critère ou présente plusieurs éléments qui sont négatifs ou inappropriés. Sa performance se situe nettement sous les exigences du poste.

ÉTAPE 7

Si les questions et le guide d'évaluation ont été élaborés sans le concours de personnes qui connaissent bien l'emploi (appelées experts de l'emploi ou *SME*, il faut les soumettre à certains de ces experts et leur demander d'apporter, s'il y a lieu, les modifications nécessaires de manière qu'ils reflètent bien l'emploi en cause et son contexte. Enfin, lorsque c'est possible, il est recommandé de tester les questions auprès d'un groupe de personnes représentatives des candidats à venir.

ÉLABORATION DE QUESTIONS COMPORTEMENTALES

Première approche : évaluation par question avec addition de points

ÉTAPE 1

Déterminer les éléments à partir desquels la question comportementale sera élaborée. Cette étape est identique à celle décrite pour l'élaboration de questions situationnelles. Pour cet exercice, nous avons retenu le même incident critique et le même critère à évaluer : « Orientation vers la clientèle » (voir *exemple S1.1*).

ÉTAPE 2

Formuler une question à partir des éléments retenus à l'étape précédente. La question doit établir le contexte de l'exemple de comportement demandé et être d'un niveau de complexité approprié à l'emploi. Comme pour les questions situationnelles, la question pourra être rédigée en se servant des informations contenues sous la rubrique « situation » de l'incident critique. Sinon, on pourra se servir d'autres sources d'information (voir l'élaboration de questions situationnelles, *Étape 1*).

Exemple C1.2

Il arrive que des clients se plaignent de la qualité du service. Pouvez-vous donner un exemple d'une situation récente où vous avez dû faire face à un client qui était particulièrement mécontent du service offert par l'un de vos employés ?

ÉTAPE 3

Formuler les questions d'approfondissement permettant d'obtenir un exemple complet de comportement (situation, actions, résultats) et d'être ainsi en mesure d'évaluer l'ensemble des aspects du critère à mesurer. En effet, comme les questions comportementales ont une formulation plus générale que les questions situationnelles, il est important de pouvoir guider le candidat et de lui donner ainsi l'occasion de se faire valoir. Ces questions d'approfondissement pourraient être les suivantes :

Exemple C1.3

Situation

- Qu'est-il arrivé exactement ?
- Qui était le client ? S'agissait-il d'un nouveau client ? d'un client important ?
- Était-ce la première fois que ce client formulait une plainte ?
- Qui était l'employé ? S'agissait-il d'un bon employé ou d'un employé problématique ?

Actions

- Qu'avez-vous fait exactement ?
- Qu'avez-vous dit au client ?
- Qu'avez-vous dit à l'employé (ou aux employés) en cause ?

Résultats

- Quelles ont été les conséquences de vos actions à court terme et à long terme ?

ÉTAPE 4

Élaborer une liste préliminaire des éléments de réponse attendus. Comme pour les questions situationnelles, cette étape est effectuée principalement à partir des informations apparaissant sous la composante « comportements » de l'incident critique, informations qui sont ensuite reformulées pour en faire des réponses attendues. Dans le cas des questions comportementales cependant, les éléments de réponse attendus

doivent être relativement génériques, plutôt qu'être formulés en étroite correspondance avec le contenu de l'incident critique. En effet, placées devant des questions comportementales, les personnes candidates présenteront des exemples de situation tirés de leur expérience personnelle, ce qui amènera forcément une grande diversité de réponses. Conséquemment, les éléments de réponse attendus doivent être suffisamment généraux pour couvrir cette diversité.

Exemple C1.4

Comportements provenant de l'incident critique	Reformulés en réponses attendues
« Il a d'abord expliqué au client que son employé a agi de bonne foi en suivant les politiques de l'entreprise. »	Maintient un service à la clientèle uniforme et équitable (p. ex., respect des politiques de l'entreprise).
	Favorise le professionnalisme de ses ressources et de son entreprise.
« Il lui a cependant indiqué que son employé aurait dû faire preuve de plus de flexibilité étant donné sa faute délictuelle à l'entreprise. »	Lorsque nécessaire, présente des excuses à un client.
	Valorise les clients réguliers.
« Il a échangé le produit et a remis au client un bon de réduction utilisable lors d'un prochain achat. »	Fait montre de flexibilité envers le client.
	Dépasse les attentes du client.
« Il a ensuite rencontré les membres du personnel afin de discuter de la situation. Il a donné l'autorisation à ses employés d'effectuer de tels échanges. »	Met en place des conditions permettant un meilleur service à la clientèle.
« Cependant, il a indiqué que ce type de transactions devait être documenté et que tout abus de la part d'un client devait lui être rapporté. »	Maintient un service à la clientèle uniforme et équitable (p. ex., respect des politiques de l'entreprise).

Cela va de soi, les éléments de réponse attendus doivent être liés directement au critère à évaluer. Ainsi, le premier comportement de l'incident critique : « Il a d'abord expliqué au client que son employé a agi de bonne foi en suivant les politiques de l'entreprise » a donné lieu à la réponse attendue : « Maintient un service à la clientèle uniforme et équitable (p. ex., respect des politiques de l'entreprise) », en raison de sa relation étroite avec la définition du critère « Orientation vers la clientèle ». S'il s'était agi d'un autre critère à évaluer, le même comportement de l'incident critique aurait produit un élément de réponse

différent. Pour mesurer le critère « Persuasion et négociation » par exemple, l'élément de réponse retenu pourrait être « Fournit des explications visant à convaincre de la bonne foi de l'organisation », et cela afin de couvrir l'aspect de la définition « convaincre son interlocuteur tout en gardant une bonne relation » (voir *Annexe D*). Il n'est pas toujours possible de transposer ainsi chaque comportement décrit dans un incident critique en élément de réponse attendu. En effet, il arrive qu'un comportement ne puisse pas être pertinent au critère mesuré.

ÉTAPE 5

Bonifier la liste préliminaire des éléments de réponse attendus en utilisant les divers aspects de la définition du critère à mesurer. À la manière des questions situationnelles, cette étape se fait en deux temps. Il faut d'abord regrouper les réponses attendues, qui ont été déterminées à l'étape 4, sous chacun des aspects de la définition du critère. Il faut ensuite compléter ces éléments de réponse en ajoutant d'autres réponses de manière à couvrir l'ensemble des aspects du critère. Dans l'exemple qui suit, trois éléments de réponse ont ainsi été ajoutés.

Exemple C1.5

Aspects du critère à mesurer	1. Classement des réponses attendues (provenant de l'étape 4)	2. Réponses attendues ajoutées
Être capable de déterminer les besoins réels des clients.		Détermine les besoins réels du client.
Être capable d'établir un contact chaleureux et professionnel avec ses clients.	Maintient un service à la clientèle uniforme et équitable (p. ex., respect des politiques de l'entreprise).	Établit un contact chaleureux avec le client.
	Favorise le professionnalisme de ses ressources et de son entreprise.	
	Lorsque nécessaire, présente des excuses à un client.	
	Valorise les clients réguliers .	

Exemple C1.5 (suite)

Aspects du critère à mesurer	1. Classement des réponses attendues (provenant de l'étape 4)	2. Réponses attendues ajoutées
S'engager à maintenir un haut niveau de qualité dans les services offerts aux clients.	Fait montre de f exhibité envers le client.	
	Dépasse les attentes du client.	
	Met en place des conditions permettant un meilleur service à la clientèle.	
Proposer des produits, services ou solutions adaptés aux besoins des clients.		Propose des produits , services ou solutions adaptés aux besoins du client.

ÉTAPE 6

Si ce n'est pas déjà fait, soumettre la question principale, les questions d'approfondissement et les réponses attendues à des personnes qui connaissent bien l'emploi et qui, au besoin, apporteront les modifications nécessaires de manière qu'elles reflètent bien l'emploi et son contexte. Ces experts, ou d'autres, verront ensuite à déterminer le pointage correspondant à chacun des éléments de réponse attendus. Dans l'exemple suivant, le pointage maximum est de 20 points pour cette question.

Finalement, lorsque c'est possible, il est fortement recommandé de prétester les questions auprès d'un groupe de personnes représentatives des candidats éventuels.

Exemple C1.6

Question comportementale		
<p>Il arrive que des clients se plaignent de la qualité du service. Pouvez-vous donner un exemple d'une situation récente où vous avez dû faire face à un client qui était particulièrement mécontent du service offert par l'un de vos employés ?</p> <p>Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-il arrivé exactement ? • Qui était le client ? S'agissait-il d'un nouveau client ? d'un client important ? • Était-ce la première fois que ce client formulait une plainte ? • Qui était l'employé ? S'agissait-il d'un bon employé ou d'un employé problématique ? <p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous fait exactement ? • Qu'avez-vous dit au client ? • Qu'avez-vous dit à l'employé (ou aux employés) en cause ? <p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles ont été les conséquences de vos actions à court terme et à long terme ? 		
Éléments de réponse attendus		Pointage
1	Détermine les besoins réels du client.	3
2	Maintient un service à la clientèle uniforme et équitable (p. ex., respect des politiques de l'entreprise).	1
3	Établit un contact chaleureux avec le client.	3
4	Favorise le professionnalisme de ses ressources et de son entreprise.	1
5	Lorsque nécessaire, présente des excuses à un client.	1
6	Valorise les clients réguliers.	1
7	Fait montre de flexibilité envers le client.	1
8	Dépasse les attentes du client.	3
9	Met en place des conditions permettant un meilleur service à la clientèle.	3
10	Propose des produits, services ou solutions adaptés aux besoins du client.	3
Total		20

Deuxième approche : évaluation par critères avec indicateurs génériques

ÉTAPE 1

Déterminer les éléments à partir desquels les questions comportementales seront élaborées. Cette étape est identique à celle décrite pour l'élaboration de questions situationnelles : l'évaluation s'applique à tous les éléments de réponse pertinents à un critère de sélection donné, peu importe le nombre de questions posées pour les obtenir. Dans cet exercice, nous avons retenu les mêmes incidents critiques et le même critère à évaluer : « Orientation vers l'action, innovation, prise de risques » (voir *exemple S2.1*).

ÉTAPE 2

Formuler les questions à partir des éléments retenus à l'étape précédente. Les questions doivent établir le contexte des exemples de comportement demandés et être d'un niveau de complexité approprié à l'emploi. Comme pour les questions situationnelles, les questions pourront être rédigées en se servant des informations contenues dans la rubrique « situation » des incidents critiques ou d'autres sources d'information (voir l'élaboration de questions situationnelles, *Étape 1*).

Exemple C2.2

Question comportementale A
Les gérants d'établissement doivent parfois faire face à des demandes qui empiètent sur leur temps personnel. Pouvez-vous donner un exemple où vous avez dû faire le choix entre l'exécution d'un travail important et la réalisation d'une activité personnelle que vous aviez planifiée ?
Question comportementale B
Les gérants d'établissement doivent compter sur la collaboration de plusieurs fournisseurs afin d'offrir un service de qualité aux clients. Parlez-nous d'une situation où un de vos fournisseurs vous a laissé tomber dans un moment critique.

ÉTAPE 3

Formuler les questions d'approfondissement permettant d'obtenir des exemples complets de comportements (situation, actions, résultats) et d'être ainsi en mesure d'évaluer l'ensemble de la définition du critère à mesurer. Étant donné que les questions comportementales ont une formulation plus générale que les questions situationnelles, il est important de pouvoir guider le candidat et de lui donner ainsi la possibilité de se faire valoir. Ces questions d'approfondissement pourraient être les suivantes :

Exemples C2.3

Exemple pour la question A
<p>Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle était la nature de cette demande ? • De quelle façon empiétait-elle sur votre temps personnel ? • Quel était le travail que vous aviez à accomplir ? <p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous fait exactement ? • Comment avez-vous répondu à la demande ? <p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles ont été les conséquences de vos actions à court terme et à long terme ? • Quelles ont été les conséquences sur l'activité personnelle que vous aviez planifiée ?
Exemple pour la question B
<p>Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que faisait ce fournisseur exactement ? • Jusqu'à quel point le service rendu par ce fournisseur affectait-il la qualité du service aux clients ? • Pour quelle raison votre fournisseur vous a-t-il laissé tomber ? <p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous fait exactement ? • Qu'avez-vous dit au fournisseur ? • Quelles mesures avez-vous prises à court, moyen et plus long terme ? <p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles ont été les conséquences de vos actions à court terme et à long terme ?

ÉTAPE 4

Élaborer une liste préliminaire des éléments de réponse attendus. Cette étape est identique à celle décrite pour l'élaboration de questions situationnelles : les réponses attendues doivent être suffisamment générales pour englober les réponses des candidats à toutes les questions posées pour évaluer le critère de sélection visé (voir *Exemple S2.4*).

ÉTAPE 5

Bonifier la liste préliminaire des éléments de réponse attendus en utilisant les divers aspects de la définition du critère à mesurer. Cette étape est identique à celle décrite pour l'élaboration de questions situationnelles (voir *Exemple S2.5*).

ÉTAPE 6

Élaborer l'échelle de notation qui servira à faire l'évaluation des réponses des candidats, puis rassembler, sous forme d'un guide d'évaluation : a) la définition du critère et ses divers aspects, b) les indicateurs génériques (provenant de l'étape précédente) et c) l'échelle de notation. Cette étape est identique à celle décrite pour l'élaboration de questions situationnelles (voir *Exemple S2.6*).

ÉTAPE 7

Si ce n'est pas déjà fait, soumettre la question principale, les questions d'approfondissement et les réponses attendues à des personnes qui connaissent bien l'emploi et qui, au besoin, apporteront les modifications nécessaires de manière qu'elles reflètent bien l'emploi et son contexte. Lorsque c'est possible, il est fortement recommandé de prétester les questions auprès d'un groupe de personnes représentatives des candidats éventuels.

ANNEXE

G

**EXERCICE
SUR L'ÉLABORATION DE
QUESTIONS SITUATIONNELLES
ET COMPORTEMENTALES**

OBJECTIFS

S'exercer à élaborer des questions d'entrevue de type situationnel et de type comportemental, et leur guide d'évaluation.

DIRECTIVES

Les critères « *Planification et organisation* » et « *Jugement et sens pratique* » ont été retenus pour faire la sélection des candidats à un poste de gérant d'établissement (dont la description d'emploi aux fins de la sélection apparaît à l'Annexe A). Votre tâche consiste à élaborer, pour chacun de ces critères, des questions d'entrevue en suivant les deux approches présentées à l'Annexe F (*Guide pour l'élaboration de questions situationnelles et comportementales*).

Questions pour le critère « *Planification et organisation* », évaluation par questions au moyen d'un guide d'évaluation par addition de points

Élaborez une question situationnelle ainsi qu'une question comportementale visant à mesurer le critère *Planification et organisation*. Ces questions devront être élaborées en fonction d'une évaluation des réponses faite par questions selon le mode par addition de points (voir Annexe F). Formulez les questions à partir de l'incident critique suivant, soit le deuxième exemple de comportement efficace présenté dans l'Annexe B.

Deuxième exemple de comportement efficace

Situation	Résultats
<p><i>Le directeur régional lui a indiqué que tous les magasins de la chaîne devaient participer à un programme de promotion visant à mettre en marché une nouvelle gamme de produits naturels. Il a insisté sur l'importance de ce projet puisque les nouveaux produits sont fabriqués par une de leur filiale.</i></p>	<p><i>La campagne a été un succès total et l'établissement a obtenu le meilleur niveau de vente du district. L'exercice a été stimulant pour les employés qui ont indiqué avoir été motivés par le défi. Les présentations des employés ont été maintenues et touchent maintenant les autres produits vendus en magasin.</i></p>
Comportements	
<p><i>Le gérant du magasin a d'abord recueilli toutes les informations relatives au programme de promotion (dates, types de produits, caractéristiques, etc.). Il a ensuite organisé une rencontre d'employés et a demandé à chacun de faire des suggestions. À la suite de la rencontre, chaque employé a été responsable de devenir un « expert » d'un des nouveaux produits. À tour de rôle, ils ont fait une présentation aux autres employés. La disposition des articles en magasin a été changée afin de donner une place privilégiée aux nouveaux produits. Les affiches promotionnelles ont été placées en évidence et des dépliants publicitaires ont été distribués aux clients. Tout le monde était prêt lorsque les produits ont fait leur entrée en magasin.</i></p>	

Les quatre aspects du critère *Planification et organisation* (défini à l'Annexe D) qui doivent être mesurés par les questions d'entrevue sont les suivants :

Planification et organisation
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utiliser des plans d'action : définir clairement les objectifs de performance, les étapes de réalisation, les responsabilités et les échéanciers . ❖ Répartir (déléguer) le travail et les responsabilités de façon équilibrée, aux bonnes personnes en fonction de leurs compétences et de leurs capacités . ❖ Fournir aux personnes les ressources nécessaires et l'autorité suffisante. ❖ S'organiser adéquatement : établir des structures adaptées, instaurer des procédures et des systèmes de gestion efficaces, être méthodique .

Questions pour le critère « Jugement et sens pratique », évaluation par critères au moyen d'un guide d'évaluation avec indicateurs génériques

Élaborez deux questions situationnelles ainsi que deux questions comportementales visant à mesurer le critère *Jugement et sens pratique*. Ces questions devront être élaborées en fonction d'une évaluation des réponses faite par critères, avec indicateurs génériques (voir Annexe F). Formulez les questions à partir des deux incidents critiques suivants, soit les deuxième et troisième exemples de comportement inefficace présentés dans l'Annexe B.

Deuxième exemple de comportement inefficace	
Situation	Résultats
<p><i>Un de ses employés à temps partiel lui a suggéré de faire l'acquisition d'un logiciel spécialisé dans la gestion des stocks. Cet employé était étudiant en informatique à l'université.</i></p>	<p><i>À peine trois semaines après l'acquisition du logiciel, l'employé temporaire a quitté l'entreprise afin d'aller travailler pour une compagnie spécialisée en informatique. Le logiciel était complexe et personne ne savait comment l'utiliser adéquatement. Il a demandé de l'aide au directeur de district qui lui a indiqué qu'un logiciel spécialisé en cette matière serait implanté sous peu dans son établissement et qu'il devrait renoncer au logiciel qu'il avait acheté. Au total, cette aventure s'est soldée par une perte de quelques milliers de dollars.</i></p>
Comportements	
<p><i>Il s'est laissé convaincre par l'employé qui prétendait que ce logiciel lui permettrait d'augmenter l'efficacité de l'établissement et de réduire les pertes de produits périmés. Il a acheté le logiciel en question. Il a demandé à son employé de former les autres et de superviser l'entrée des données nécessaires.</i></p>	

Troisième exemple de comportement inefficace

Situation	Résultats
<p><i>Un de ses employés lui a demandé une augmentation salariale afin de lui permettre de faire l'acquisition d'une maison. Normalement, les augmentations salariales sont établies annuellement en fonction d'un taux fixe de 3,5 %. L'employé, qui devait recevoir son augmentation annuelle, travaillait depuis deux ans pour l'établissement et désirait une augmentation de 6 %.</i></p>	<p><i>L'employé a raconté sa bonne fortune à ses collègues qui en prirent ombrage. Ces derniers ont alors indiqué au gérant que cela était du favoritisme et qu'ils étaient en droit de recevoir un traitement équivalent. Ils ont menacé de déposer une demande d'accréditation syndicale. Après de longues négociations, il a accepté d'accorder une augmentation de 5 % à tous ses employés, incluant l'employé qui avait fait la demande initiale. Malgré ce « cadeau », l'atmosphère de travail a été affectée de façon négative pendant plusieurs semaines.</i></p>
Comportements	
<p><i>Compte tenu du rendement supérieur de l'employé, il accepta de lui donner l'augmentation demandée. Cependant, il spécifia qu'il s'agissait d'une mesure exceptionnelle qui ne serait pas répétée les années subséquentes.</i></p>	

Les trois aspects du critère « Jugement et sens pratique » qui doivent être mesurés par les questions d'entrevue sont les suivants :

Jugement et sens pratique
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Choisir les bonnes solutions, prendre des décisions adaptées aux contraintes de la situation. ❖ Avoir toujours en tête la perspective globale de l'organisation et non pas une seule de ses facettes. ❖ Appliquer les politiques et les procédures avec souplesse.

SOLUTIONS PROPOSÉES

Les solutions proposées constituent des exemples parmi les nombreuses bonnes réponses possibles pour cet exercice. Il en existe d'autres aussi valables que celles présentées ici. Quant aux éléments de réponse attendus et à leur pointage, ils sont proposés à titre d'illustration ; ils ne sauraient être utilisés tels quels, sans avoir été au préalable adaptés à chaque organisation.

Questions pour le critère « Planification et organisation », évaluation par questions au moyen d'un guide d'évaluation par addition de points		
Question situationnelle		
<p>Vous êtes gérant d'un établissement de vente de produits naturels. Votre patron vous indique que vous devez effectuer une campagne de promotion visant à mettre en marché une nouvelle gamme de produits. Il a mentionné que les attentes étaient élevées et que vous serez tenu d'atteindre les objectifs de vente fixés. Vous avez carte blanche dans l'organisation de cette campagne. Comment vous y prendrez-vous pour planifier et organiser cette campagne, en tenant compte du fait que les quatre employés à temps plein et les trois employés à temps partiel qui travaillent pour vous possèdent des compétences et une expérience très différentes ?</p>		
Éléments de réponse		Pointage
1	Recueille toutes les informations relatives au programme de promotion (dates, types de produits, caractéristiques, etc.).	10
2	Définit clairement les objectifs de performance à atteindre.	10
3	Établit clairement les échéanciers.	10
4	Demande à ses employés de faire des suggestions relatives à la conduite de la campagne.	10
5	Définit clairement les étapes de réalisation du projet (ce qui doit être fait).	10
6	Identifie les forces et les faiblesses de ses employés.	10
7	Répartit le travail en fonction des compétences, des capacités et des disponibilités de ses employés.	10
8	S'assure de fournir une formation adéquate à ses employés (p. ex., sur les produits à vendre).	10
9	S'assure de fournir le matériel nécessaire à la réalisation du projet (p. ex., brochures, listes de prix, etc.).	10
10	Prévoit des évaluations périodiques du volume des ventes et d'autres critères d'efficacité.	10
Total		100

Question comportementale		
<p>Il arrive souvent que notre patron demande de réaliser des mandats difficiles qui nécessitent une forte dose de planification et d'organisation. Pourriez-vous donner un exemple récent d'une situation dans laquelle vous avez eu à planifier et à organiser un projet relativement complexe ou un mandat difficile ?</p> <p>Situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle était la nature de ce projet, de ce mandat ? • En quoi ce mandat ou ce projet était-il difficile ? • Qui était concerné, en dehors de votre patron et de vos employés ? <p>Actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous fait exactement ? • Quel a été le rôle de vos employés dans la réalisation du projet ou du mandat ? • Comment avez-vous surmonté les difficultés inhérentes au projet ou au mandat ? • Qu'est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile à réaliser ? <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle a été la conséquence de vos actions ? • Le projet ou le mandat a-t-il été complété dans les délais fixés ? Sinon, pourquoi ? 		
Éléments de réponse		Pointage
1	A su recueillir toutes les informations pertinentes avant d'aller de l'avant.	10
2	A défini clairement les objectifs de performance à atteindre.	10
3	A établi clairement les échéanciers.	12
4	A fait appel à ses employés afin d'obtenir leurs suggestions.	12
5	A défini clairement les étapes de réalisation du projet (ce qui doit être fait).	10
6	A réparti le travail en fonction des compétences, des capacités et des disponibilités de ses employés.	12
7	A donné une formation adéquate à ses employés.	10
8	A fourni le matériel nécessaire à la réalisation du projet.	12
9	A prévu ou effectué des évaluations périodiques du volume des ventes et d'autres critères d'efficacité.	12
Total		100

Questions pour le critère « <i>Jugement et sens pratique</i> », évaluation par critères au moyen d'un guide d'évaluation avec indicateurs génériques	
Première question situationnelle (Question 1)	
Un de vos employés à temps partiel, qui étudie en informatique à l'université, vous suggère de faire l'acquisition d'un logiciel spécialisé qui vous permettrait de mieux gérer votre inventaire. Actuellement, votre entreprise ne possède aucun logiciel de cette nature. Que faites-vous ?	
Deuxième question situationnelle (Question 2)	
Vous supervisez un groupe de six personnes. Un de vos bons employés vous demande une augmentation salariale afin de lui faciliter l'acquisition d'une maison. Selon les politiques de l'organisation, les augmentations salariales sont établies annuellement en fonction d'un taux fixe de 3,5 %. L'employé, qui doit recevoir son augmentation annuelle, travaille depuis deux ans pour l'établissement et désire une augmentation de 6 %. Que faites-vous ?	
Première question comportementale (Question 3)	
Il arrive parfois que des employés fassent des suggestions visant à améliorer le fonctionnement de votre entreprise. Or, retenir ces suggestions et y donner suite supposent souvent que l'on y consacre temps, argent et ressources humaines. Pouvez-vous donner un exemple récent d'une situation où on vous a suggéré une amélioration qui exigeait un investissement important de la part de votre entreprise, que ce soit en temps, en argent ou en ressources humaines ?	
Situation :	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles étaient les circonstances ? • De qui provenait cette suggestion et quelle était sa nature ? • Quelles étaient les exigences en temps, en argent ou en ressources humaines ? • Qui était concerné ? 	
Actions :	
<ul style="list-style-type: none"> • Qu'avez-vous fait exactement ? • Pour quelles raisons avez-vous pris cette décision ? • Qu'est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile au moment de prendre la décision ? 	
Résultats :	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle a été la conséquence de vos actions ? • Votre estimation initiale du temps, des coûts ou des ressources humaines nécessaires pour retenir et donner suite à cette suggestion s'est-elle avérée exacte ? • L'investissement a-t-il été fructueux pour votre entreprise ? Expliquez. 	

Deuxième question comportementale (Question 4)

À certains moments, les gestionnaires doivent prendre des décisions difficiles par rapport à un ou plusieurs employés. Pourriez-vous donner un exemple récent d'une situation où vous avez eu à prendre une décision difficile par rapport à un ou plusieurs de vos employés, en sachant que cette décision pourrait avoir des conséquences sur l'ensemble du personnel que vous supervisiez ?

Situation :

- Quelles étaient les circonstances ?
- Quelle était la nature de la décision que vous deviez prendre ?
- En quoi cette décision était-elle difficile ? En quoi affectait-elle l'ensemble du personnel ?
- Qui était concerné ?

Actions :

- Qu'avez-vous fait exactement ?
- Pour quelles raisons avez-vous pris cette décision ?
- Qu'est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile au moment de prendre la décision ?

Résultats :

- Quelle a été la conséquence de vos actions ?
- Comment les employés directement concernés ont-ils réagi ?
- Comment les autres membres du personnel ont-ils réagi ?

Guide d'évaluation	
En fonction de tous les éléments fournis par le candidat au critère « <i>Jugement et sens pratique</i> », remplir la grille suivante et attribuer une cote de 1 à 5 à l'aide de l'échelle de notation ci-jointe .	
Jugement et sens pratique	
<p>DÉFINITION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Choisir les bonnes solutions , prendre des décisions adaptées aux contraintes de la situation. ❖ Avoir toujours en tête la perspective globale de l'organisation et non pas une seule de ses facettes. ❖ Appliquer les politiques et les procédures avec souplesse. 	
<p>INDICATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Prend des décisions fondées sur un jugement solide . ❖ Fait une analyse exhaustive de la situation avant d'agir ou de prendre une décision. ❖ Tient compte de la perspective globale de l'organisation au moment de prendre une décision. ❖ Tient compte des contraintes inhérentes à une situation avant d'agir ou de prendre une décision. ❖ Prend des décisions qui tiennent compte à la fois des enjeux à court et à long termes. ❖ Applique les politiques et les procédures avec un niveau de souplesse qui tient compte du problème et des circonstances . ❖ Autres indices et observations. 	
Échelle de notation	
Excellent 5	Le candidat couvre de façon supérieure les aspects décrits dans la définition du critère. Il a nettement surpassé les exigences du poste .
Très bon 4	Le candidat couvre très bien les aspects décrits dans la définition du critère. Il a légèrement surpassé les exigences du poste .
Bon 3	Le candidat couvre adéquatement les aspects décrits dans la définition du critère. Il a atteint les exigences du poste .
Faible 2	Le candidat omet un certain nombre d'aspects décrits dans la définition du critère ou présente quelques éléments qui sont négatifs ou inappropriés. Sa performance se situe légèrement sous les exigences du poste .
Insuffisant 1	Le candidat ne couvre pratiquement aucun des aspects décrits dans la définition du critère ou présente plusieurs éléments qui sont négatifs ou inappropriés. Sa performance se situe nettement sous les exigences du poste .

ANNEXE

H

**EXERCICE POUR
RECONNAÎTRE ET OBTENIR
UNE DESCRIPTION DE
COMPORTEMENT VÉRITABLE
ET COMPLÈTE EN RÉPONSE
À DES QUESTIONS
COMPORTEMENTALES**

OBJECTIFS

Dans l'utilisation de questions comportementales, s'exercer à :

1. Reconnaître si la réponse fournie par le candidat est une description de comportement véritable (c'est-à-dire, si elle porte sur des faits et des comportements précis, et non sur des opinions, des sentiments, des intérêts ou des intentions de comportement) et complète (c'est-à-dire si elle décrit la situation, les actions et les résultats).
2. Utiliser les questions d'approfondissement appropriées afin d'aider le candidat à fournir une description de comportement véritable et complète.

DIRECTIVES

Vous trouverez ci-dessous des extraits tirés de réponses de candidats à des questions comportementales. Certaines de ces réponses constituent des descriptions de comportement complètes. D'autres ne présentent que des descriptions partielles ; elles omettent un ou plusieurs des éléments nécessaires, à savoir la situation, les actions ou les résultats. Enfin, d'autres sont de fausses descriptions : elles expriment des opinions, des sentiments, des intérêts ou des intentions, ou bien elles décrivent des faits et des comportements de manière trop vague.

Pour chacun de ces exemples, vous avez deux tâches à accomplir.

1. Indiquer s'il s'agit d'une :
 - A. description complète et véritable ;
 - B. fausse description ;
 - C. description incomplète, situation absente ;
 - D. description incomplète, actions absentes ;
 - E. description incomplète, résultats absents.

Pour certains exemples, plus d'une réponse peut s'appliquer.

2. Puis, s'il y a lieu, formuler la ou les questions d'approfondissement qui permettraient d'obtenir du candidat une description de comportement véritable et complète.

1	<p>« Il m'est arrivé, juste une fois, de ne pas suivre le règlement. C'était il y a deux mois. J'étais pressé et j'ai commandé mon ordinateur portable sans obtenir d'abord l'autorisation du service des achats. Par contre, j'ai pris la peine de bien évaluer mes besoins et de déterminer avec précision les caractéristiques que doit posséder l'ordinateur. J'ai communiqué avec trois fournisseurs et leur ai demandé de me faire une soumission. J'ai finalement opté pour un appareil qui répondait à mes besoins, en tenant compte du rapport qualité / prix. Dans l'ensemble, je pense avoir fait encore mieux que ce qu'on aurait pu attendre du service des achats. »</p>	<p>A B C D E</p>
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	
2	<p>« J'ai toujours été passablement autonome. Pour moi, l'autonomie est une qualité que devraient posséder tous les employés. Sinon, on se réfère constamment à son patron qui, plus souvent qu'autrement, a d'autres chats à fouetter. L'autonomie est synonyme d'efficacité, même si cela entraîne parfois des erreurs. On ne peut pas faire d'omelette sans casser des œufs et tant que les erreurs sont mineures ou qu'elles peuvent être réparées, il est préférable de laisser le plus de marge de manœuvre possible aux employés. Pour ma part, c'est très rare que je ne parvienne pas à régler moi-même mes dossiers. Je n'ai pas à consulter mon patron; je sais ce que j'ai à faire. »</p>	<p>A B C D E</p>
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	

3	<p>« Deux employés, qui sont sous mon autorité, ne s'entendent pas très bien. Ils se disputent lors de la répartition des dossiers, s'engagent dans des débats sans fin lors des réunions d'équipe et se dénigrent continuellement. Ça dure depuis quelques années, mais dernièrement la situation s'est dégradée au point que leurs chicanes dérangent maintenant les autres membres de l'équipe. J'ai d'abord tenté de leur faire passer le message de façon subtile dans des discussions informelles. La stratégie n'a pas fonctionné. Je les ai donc rencontrés individuellement, puis les deux ensemble. Je leur ai expliqué la nature du problème et les répercussions que leur comportement avait sur les autres membres de l'équipe. Je leur ai indiqué que je noterais la situation dans leur dossier respectif s'ils ne rétablissaient pas immédiatement la situation. Je leur ai même mentionné qu'ils pourraient faire face à des conséquences plus graves si la situation ne s'améliorait pas. Ils se sont engagés à ne plus recommencer. Depuis, leur comportement s'est nettement amélioré. Bien sûr, le climat demeure tendu. Je reste vigilant et je n'hésite pas à intervenir lorsque j'observe des écarts de leur part. Trois de mes employés m'ont remercié d'être intervenu de cette façon. »</p>	A B C D E
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	
4	<p>« Je suis membre d'un comité qui a pour mandat de formuler des recommandations au conseil d'administration de notre entreprise. Dans la plupart des cas, les décisions sont prises rapidement, sans qu'il y ait de véritable débat et il est extrêmement rare qu'on renverse une décision. À une occasion cependant, les choses ne se sont pas passées de cette façon. Je vous explique la situation. Au cours d'une rencontre, nous avons adopté une résolution à la suite d'une recommandation du président du comité. Sur le coup, je n'ai pas réagi même si j'ai l'impression que l'aspect légal n'avait pas été considéré. Après cette réunion, j'ai donc analysé la jurisprudence et j'ai trouvé des jugements qui indiquaient clairement que notre décision était illégale. J'ai fait des copies de ces jugements et je leur ai remis à la réunion suivante. Laissez-moi vous dire que mon intervention a provoqué tout un choc au sein du comité. »</p>	A B C D E
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	

5	<p>« Une fois par année, la municipalité effectue des changements de zonage qui doivent être présentés à la population lors d'une assemblée publique. Chaque année, cette procédure soulève des débats passionnés, particulièrement entre les entrepreneurs, les agriculteurs et les groupes de pression environnementaux. En tant que nouveau responsable de l'aménagement, j'avais la responsabilité d'organiser cette assemblée publique afin de convaincre les résidents du bien-fondé des modifications proposées au plan de zonage. De plus, mon patron m'a fait indiqué qu'il était essentiel que j'obtienne l'aval de la population au cours de l'assemblée. Laissez-moi vous dire que ça n'a pas été facile. Mais au bout du compte, tous les changements proposés ont été acceptés par les personnes présentes à l'assemblée. L'approche que j'ai adoptée au cours de l'assemblée annuelle a été fortement appréciée de tous et, à présent, toutes les rencontres de cette nature sont tenues en respectant cette approche. »</p>	A B C D E
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	
6	<p>« À titre de chef d'équipe, je suis responsable de l'approvisionnement. J'ai établi une procédure de consultation continue auprès des membres afin de m'assurer que l'approvisionnement s'effectue sans problème. Dans un premier temps, j'ai établi un calendrier des commandes que j'ai distribué à tous les membres de l'équipe. Chacun sait quand les commandes sont effectuées et il leur est donc possible de prévoir les besoins. Deux jours avant la date prévue, j'envoie une note de service pour rappeler aux personnels de compléter leurs bordereaux de commande et de me les transmettre. J'examine ensuite l'ensemble des demandes et je vérifie s'il est possible de combiner certaines commandes afin d'obtenir des rabais sur la quantité. Dans l'ensemble, cette procédure a permis de nous assurer que nous ne manquions jamais de rien. De plus, l'entreprise réalise des économies substantielles en combinant les achats. Mon patron a été très impressionné par mes réalisations et on évalue présentement la possibilité d'étendre cette procédure à l'ensemble de l'organisation. »</p>	A B C D E
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	

7	<p>« Lorsque j'ai été appelé à témoigner dans une cause de grief, je me suis senti visé personnellement. Il s'agissait d'un grief important pour l'organisation et le syndicat. On remettait en cause certaines pratiques de gestion qui étaient fortement ancrées dans les mœurs de l'entreprise. Le directeur des ressources humaines m'a vait rencontré pour me signifier à quel point mon témoignage pouvait avoir des répercussions sur la décision finale. Mon intervention était prévue au début du processus. Je n'ai donc pas eu la chance d'observer les autres témoins avant de venir à la barre. Dans l'ensemble, j'ai détesté l'expérience. J'en voulais au procureur syndical d'avoir tenté de me discréditer et cela m'a tourmenté pendant des mois. Aujourd'hui, je sais que ce n'est pas moi qui étais visé personnellement et que c'est la procédure qui est faite comme ça. »</p>	A B C D E
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	
8	<p>« Oui, il m'est déjà arrivé de ne pas respecter un échéancier important. Mon équipe devait remettre un rapport à un client à une date précise. Or, il était nécessaire qu'un grand nombre d'activités soient complétées avant de commencer la rédaction du rapport. J'étais en charge de la réalisation d'un sondage téléphonique et de l'organisation des entrevues auprès de plusieurs gestionnaires travaillant pour le client. Afin de m'acquitter de ma tâche, j'avais préparé un devis de travail complet où toutes les étapes avaient été décomposées en activités. J'avais planifié les ressources humaines et matérielles. Un échéancier serré avait été prévu et tous les membres de l'équipe avaient été avisés de l'importance de respecter les délais. Malheureusement, mes estimations de temps étaient trop serrées en ce qui concerne les entrevues parce que j'avais tenu pour acquise la disponibilité des gestionnaires. On a donc dépassé le délai d'environ 30%. Ce client n'a plus jamais fait affaire avec nous. Par contre, nos échéanciers sont maintenant plus réalistes et nous tenons toujours compte des impondérables au moment de nous engager à produire un rapport pour un client.</p>	A B C D E
	<p>Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :</p>	

9	<p>« Je suis au mieux de mes capacités lorsque je sais que les autres ont échoué avant moi. Cela me stimule. Je considère cela comme un défi. Dans tous les emplois que j'ai occupés, j'ai la réputation d'être celui qui réalise ce qui est impossible à réaliser. En fait, je pense que la plupart des gens se laissent arrêter par des peccadilles : des contraintes administratives, des objections initiales de la part de certaines personnes, des délais imprévus, etc. Moi, je pense que chaque projet doit être abordé avec une certaine dose de foi en ses capacités et en celles des autres. Il faut instaurer des conditions qui permettent aux personnes de sentir qu'elles pourront arriver à leurs fins. La motivation des gens compte pour au moins la moitié du succès de toute entreprise. Il faut être tenace et persévérer envers et contre tous. C'est donc pour cela que j'insiste pour qu'on obtienne les résultats escomptés. Mon leadership est reconnu et je n'ai pas de difficulté à obtenir la collaboration des gens. »</p>	A B C D E
	Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :	
10	<p>« C'est moi qui ai proposé d'intégrer les sous-traitants dès la préparation des offres de service aux clients. Les sous-traitants ont une vaste expérience du domaine dans lequel nous œuvrons. Je détermine lesquels, parmi eux, possèdent les meilleurs atouts afin de répondre aux besoins des clients. Je communique avec eux et leur demande s'ils sont intéressés à participer à la rédaction de l'offre de service. Évidemment, comme nous n'avons pas encore le contrat, cela signifie que leur contribution est gratuite. Nous organisons ensuite des rencontres au cours desquelles nous échangeons des idées et nous établissons un plan d'action. Je me charge habituellement de la rédaction initiale de l'offre de service que je distribue ensuite à tous pour avoir leurs commentaires. À partir des suggestions reçues, je modifie l'offre de service et je rédige le document qui sera soumis au client. Cette façon de faire permet d'inclure immédiatement les sous-traitants qui auront un rôle à jouer dans la réalisation du projet. »</p>	A B C D E
	Question d'approfondissement (s'il y a lieu) :	

SOLUTIONS PROPOSÉES

Les solutions proposées le sont à titre indicatif et à titre d'illustration. Dans un contexte réel d'entrevue, l'interprétation de tels extraits de réponses et la façon d'y réagir dépendent du déroulement de l'entrevue et de l'emploi en cause.

1	<p>C. Situation absente. On ne sait pas pourquoi la personne était pressée, ni pourquoi elle a cru nécessaire d'aller de l'avant, sans l'autorisation du service des achats, ce qui empêche les intervieweurs de comprendre et d'évaluer le geste posé.</p> <p>E. Résultats absents. On ne sait pas quelles ont été les conséquences de son action (p. ex., réprimande, obtention de l'ordinateur dans le délai requis).</p>	
	<p>Questions d'approfondissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pourquoi étiez-vous pressé ? Pour quelle raison deviez-vous commander votre ordinateur portable si rapidement ? ❖ Pourquoi, dans ces circonstances, avez-vous décidé de ne pas demander l'autorisation du service des achats ? ❖ Quelles ont été les conséquences de ne pas avoir obtenu d'abord l'autorisation du service des achats ? Qu'est-ce qui est arrivé par la suite ?
2	<p>B. Fausse description. La personne ne présente pas un exemple concret de situation vécue. Il faut donc revenir à la charge et lui demander de décrire une situation vérifiable.</p>	
	<p>Question d'approfondissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pourriez-vous parler d'une situation concrète où vous avez su démontrer cette autonomie ? Nous serions particulièrement intéressés à ce que vous décriviez le contexte entourant la situation, ce que vous avez fait, qui était concerné et les conséquences de vos actions.
3	<p>A. Description complète et véritable. La situation, les actions ainsi que les résultats sont clairement expliqués par le candidat. Cependant, il est possible de demander plus de détails.</p>	
	<p>Question d'approfondissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comment avez-vous abordé la situation avec les autres employés ?
4	<p>E. Résultats absents. À part le fait d'avoir provoqué un choc au sein du comité, on ne connaît pas les conséquences véritables de son action : par exemple, la résolution a-t-elle été renversée, comment le président a-t-il réagi aux informations fournies, quelles furent les conséquences à court, moyen ou long terme ?</p>	
	<p>Questions d'approfondissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La résolution a-t-elle été renversée ? ❖ Comment le président a-t-il réagi aux informations fournies ? ❖ Quelles ont été les conséquences de votre intervention à court, moyen ou long terme ?

5	<p>D. Actions absentes. On ne sait pas comment le candidat s'y est pris pour obtenir l'assentiment de l'assemblée.</p>		
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="221 304 453 541">Questions d'approfondissement</td> <td data-bbox="453 304 1015 541"> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Qu'avez-vous fait exactement pour convaincre les gens de modifier le plan de zonage ? Comment avez-vous répondu à leurs objections ou à leurs préoccupations ? En quoi consistait exactement votre approche ? ❖ Comment avez-vous réussi à concilier les positions divergentes des entrepreneurs, des agriculteurs et des groupes de pression environnementaux ? </td> </tr> </table>	Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qu'avez-vous fait exactement pour convaincre les gens de modifier le plan de zonage ? Comment avez-vous répondu à leurs objections ou à leurs préoccupations ? En quoi consistait exactement votre approche ? ❖ Comment avez-vous réussi à concilier les positions divergentes des entrepreneurs, des agriculteurs et des groupes de pression environnementaux ?
Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qu'avez-vous fait exactement pour convaincre les gens de modifier le plan de zonage ? Comment avez-vous répondu à leurs objections ou à leurs préoccupations ? En quoi consistait exactement votre approche ? ❖ Comment avez-vous réussi à concilier les positions divergentes des entrepreneurs, des agriculteurs et des groupes de pression environnementaux ? 		
6	<p>C. Situation absente. Les raisons qui ont motivé les actions du candidat ne sont pas présentées. Quel était le contexte ? Pourquoi la personne a-t-elle jugé bon de mettre en place cette procédure ? Cette action faisait-elle suite à une demande de son patron ou s'agissait-il d'une initiative personnelle ? En d'autres mots, l'absence d'informations relatives à la situation ne permet pas de situer correctement les actions qui ont été effectuées.</p>		
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="221 720 453 877">Questions d'approfondissement</td> <td data-bbox="453 720 1015 877"> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pour quelle raison avez-vous jugé bon de mettre en place cette procédure ? De qui provenait cette initiative ? ❖ Pourquoi avoir choisi cette procédure en particulier, celle que vous avez mise en place ? </td> </tr> </table>	Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pour quelle raison avez-vous jugé bon de mettre en place cette procédure ? De qui provenait cette initiative ? ❖ Pourquoi avoir choisi cette procédure en particulier, celle que vous avez mise en place ?
Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pour quelle raison avez-vous jugé bon de mettre en place cette procédure ? De qui provenait cette initiative ? ❖ Pourquoi avoir choisi cette procédure en particulier, celle que vous avez mise en place ? 		
7	<p>D. Actions absentes. La réponse indique que le candidat a réagi de façon émotive. Par contre, on ne sait pas ce qu'il a fait, concrètement, afin d'en arriver à la conclusion qu'il n'était pas visé personnellement. On ne sait pas non plus ce qu'il a fait au cours des audiences ni pourquoi il a détesté son expérience.</p> <p>E. Résultats absents. On ignore quelles sont les conséquences, au-delà de sa prise de conscience qu'il n'était finalement pas visé personnellement. Son point de vue a-t-il été retenu ? A-t-il participé à d'autres causes de grief par la suite ? Quelles furent les conséquences pour l'organisation ?</p>		
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="221 1136 453 1434">Questions d'approfondissement</td> <td data-bbox="453 1136 1015 1434"> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Qu'avez-vous fait exactement au cours des audiences ? ❖ Pourquoi avez-vous détesté votre expérience ? ❖ Comment en êtes-vous arrivé à la conclusion que vous n'étiez pas visé personnellement ? Avez-vous discuté avec d'autres témoins, avec le procureur ? ❖ Quelles ont été les répercussions de votre témoignage sur la décision de l'arbitre ? Quelles ont été les conséquences de cette expérience pour vous et pour votre organisation ? </td> </tr> </table>	Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qu'avez-vous fait exactement au cours des audiences ? ❖ Pourquoi avez-vous détesté votre expérience ? ❖ Comment en êtes-vous arrivé à la conclusion que vous n'étiez pas visé personnellement ? Avez-vous discuté avec d'autres témoins, avec le procureur ? ❖ Quelles ont été les répercussions de votre témoignage sur la décision de l'arbitre ? Quelles ont été les conséquences de cette expérience pour vous et pour votre organisation ?
Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qu'avez-vous fait exactement au cours des audiences ? ❖ Pourquoi avez-vous détesté votre expérience ? ❖ Comment en êtes-vous arrivé à la conclusion que vous n'étiez pas visé personnellement ? Avez-vous discuté avec d'autres témoins, avec le procureur ? ❖ Quelles ont été les répercussions de votre témoignage sur la décision de l'arbitre ? Quelles ont été les conséquences de cette expérience pour vous et pour votre organisation ? 		

8	A. Description complète et véridique. La situation, les actions ainsi que les résultats sont expliqués par le candidat. Cependant, il est possible de demander plus de détails.	
	Question d'approfondissement	❖ Comment les membres de votre équipe ont-ils réagi à la situation ? Et votre patron ?
9	B. Fausse description. La personne ne présente pas un exemple concret de situation vécue.	
	Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pourriez-vous nous parler d'une situation concrète où vous avez été stimulé par l'échec d'une autre personne ? ❖ Quelle était la nature de cet échec ? Qu'avez-vous fait exactement ? ❖ Quelles furent les conséquences exactes de vos actions ?
10	C. Situation absente. Le contexte de cette action n'est pas présenté. Pourquoi le candidat a-t-il jugé nécessaire d'inclure les sous-traitants au moment de la rédaction de propositions à des clients ? Son organisation éprouvait-elle des problèmes à obtenir des contrats ? Y avait-il un manque de collaboration ou de synergie entre les sous-traitants au moment de réaliser les mandats ? Les informations présentées ne nous permettent donc pas de bien comprendre les raisons pour lesquelles les actions ont été posées.	
	Questions d'approfondissement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pourquoi avez-vous jugé bon d'inclure les sous-traitants dans la rédaction des offres de service ? Quelles circonstances exactes vous ont amené à poser ce geste ? ❖ Quelles ont été les conséquences exactes d'avoir intégré les sous-traitants dans la préparation des offres de service ? Quels avantages et inconvénients cela a-t-il eus ?
E. Résultats absents. Les résultats de ses actions ne sont pas présentés. Cette façon de faire a-t-elle permis d'obtenir plus de contrat, d'assurer une meilleure synergie ?		

ANNEXE

I

**EXERCICE SUR
LES TECHNIQUES
POUR MAINTENIR LA
STRUCTURE DE L'ENTREVUE
ET PRÉSERVER L'ESTIME
DE SOI DU CANDIDAT**

OBJECTIFS

S'exercer à appliquer les diverses techniques permettant, d'une part, de maintenir la structure et de garder la maîtrise de l'entrevue et, d'autre part, de préserver l'estime de soi du candidat.

DIRECTIVES

Vous trouverez ci-dessous divers extraits d'entrevues entre un intervieweur et un candidat.

Pour chacun des extraits, votre tâche d'intervieweur consiste à intervenir par une question appropriée afin d'obtenir du candidat qu'il réponde à la question initiale.

Rappelons que le respect des règles générales quant à la formulation des questions et des interventions est de mise.

1	Critère évalué : Compétence en programmation informatique	
	Intervieweur : « Pouvez-vous me donner un exemple de situation où vous n'êtes pas parvenu à trouver la solution par vous-même, un cas qui dépassait vos compétences comme programmeur ? »	Candidat : « Non, pas vraiment. [Après quelques secondes de silence] Non, je n'en vois pas, à part des cas sans importance. »
	Intervieweur :	

2	Critère évalué : Leadership	
	<p>Intervieweur : « La direction du ministère a noté des problèmes de respect de la confidentialité des communications écrites. À cet égard, des mesures correctrices ont été communiquées à tout le personnel du service. La majorité des employés manifestent leur désaveu. Selon eux, les moyens mis de l'avant par la direction ne sont pas adéquats : ils alourdissent leurs tâches sans garantir une véritable amélioration de la confidentialité. C'est la preuve, ajoutent-ils, que la direction est vraiment insensible aux contraintes qu'ils subissent. À titre de chef du service du courrier, que faites-vous ? »</p>	<p>Candidat : « Vous savez, j'ai occupé la fonction de responsable du courrier dans le secteur privé pendant près de douze ans, dans deux organisations différentes, et je suis toujours parvenu à assurer la confidentialité. Je peux vous garantir que je sais comment m'y prendre. Dans les deux cas, j'ai mis au point un système simple et efficace qui s'appuie sur cinq règles de fonctionnement. La première consiste à ... »</p>
	<p>Intervieweur :</p>	
3	Critère évalué : Connaissances du domaine d'activité professionnelle	
	<p>Intervieweur : « Tant au ministère que dans l'ensemble de la fonction publique, on parle de nouvelles techniques en matière de gestion des ressources humaines. Expliquez les avantages de l'approche par compétences comparativement à l'approche traditionnelle en sélection du personnel ? »</p>	<p>Candidat : « Je ne comprends pas très bien la question. »</p>
	<p>Intervieweur : Répète la question.</p>	<p>Candidat : « Je ne sais pas trop de quoi vous voulez parler. [La personne est visiblement embarrassée.] »</p>
	<p>Intervieweur :</p>	

4 Critère évalué : Expérience professionnelle	
Intervieweur : « Décrivez-nous brièvement en quoi vos expériences professionnelles acquises dans un rôle de soutien et de conseil vous préparent à occuper cet emploi dans le domaine de la gestion des ressources humaines. »	Candidat : « [Après quinze minutes, le candidat ne semble pas vouloir s'arrêter, tant il fournit de détails.] »
Intervieweur :	
5 Critère évalué : Esprit d'équipe	
Intervieweur : « Il arrive parfois que nous ne soyons pas d'accord avec nos collègues sur la meilleure façon d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif. Pouvez-vous parler de la dernière fois où c'est arrivé et nous dire ce que vous avez fait. »	Candidat : « Lors de la dernière réunion du comité, j'étais le seul à vouloir maintenir le programme de formation en gestion de projets. Les autres ont voté contre ma proposition et le programme a été aboli. Dans un autre cas cependant, sur la question de la répartition budgétaire, j'ai réussi à les convaincre d'appuyer ma proposition. »
Intervieweur :	
6 Critère évalué : Organisation	
Intervieweur : « Supposons que vous êtes directeur de l'administration et qu'on vous demande d'implanter le plan d'affaires qui a été approuvé par les autorités. Après avoir pris connaissance du plan, vous faites les constatations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • ce plan n'a pas fait l'objet de consultations ; • l'évaluation des coûts ne semble pas réaliste ; • l'échéancier ne tient pas compte de l'ampleur de la tâche . Vous décidez de rencontrer votre supérieur pour lui proposer des corrections. Quelles seraient vos propositions ? »	Candidat : « J'ai vécu une situation semblable l'an dernier. Il s'agit de rencontrer son supérieur et de lui faire part des corrections que je propose. S'il les refuse, j'essaie de mon mieux d'implanter le plan tel quel. Après tout, ce n'est pas moi le patron. »
Intervieweur :	

SOLUTIONS PROPOSÉES

Les solutions proposées ici le sont à titre indicatif. Dans un contexte réel d'entrevue, la façon de réagir à de telles réponses dépend de l'ensemble de l'entrevue et de son déroulement.

1	Critère évalué : Compétence en programmation informatique	
	Intervieweur :	<p>Deux techniques pourraient être appropriées à cette situation.</p> <p>Insister en douceur. « Prenez quelques instants pour y penser de nouveau, pensez à une situation où cela a pu vous arriver. »</p> <p>OU</p> <p>Justifications avant coup. « Dans la majorité des cas, nous le savons, les programmeurs de votre niveau finissent toujours par trouver la solution. Cependant, peu importe notre niveau de compétence, nous avons tous déjà été confrontés, moi le premier, à des problèmes pour lesquels nous avons dû chercher de l'aide. Prenez encore quelques instants pour y penser. »</p>
2	Critère évalué : <i>Leadership</i>	
	Intervieweur :	<p>L'enchaînement de deux techniques pourrait être approprié dans cette situation.</p> <p>Compliments sincères. « Je vois que vous avez beaucoup d'expérience en la matière. C'est excellent. »</p> <p>SUIVI DE</p> <p>Réorienter la conversation. « Mais dans le cas présent, ce que j'aimerais savoir, c'est comment vous aborderiez, de façon concrète, la situation que je viens de vous décrire. » (Répéter la question au besoin.)</p>

3	Critère évalué : Connaissances du domaine d'activité professionnelle	
	Intervieweur :	<p>Si les expressions « approche par compétences » et « approche traditionnelle » font partie des connaissances mesurées par la question et de vraiement, en principe, être connues du candidat, on pourrait utiliser la technique suivante :</p> <p>Insister en douceur. « D'accord. Si vous voulez bien, nous reviendrons à cette question à la fin de l'entrevue. »</p> <p>Si ces expressions ne font pas partie du domaine de connaissances commun et de vraiement pas nécessairement être connues des candidats, on pourrait utiliser la façon suivante :</p> <p>Clarifier la question par une nouvelle formulation. « L'approche traditionnelle est basée sur une analyse détaillée de chaque emploi, alors que l'approche par compétences utilise un référentiel général des compétences recherchées. Quels sont les avantages de procéder ainsi à l'aide d'un tel référentiel ? »</p>
4	Critère évalué : Expérience professionnelle	
	Intervieweur :	<p>Voici la technique qui semble la plus appropriée.</p> <p>Informar la personne que le temps est limité. « Cela est intéressant, mais nous ne disposons malheureusement que d'un temps limité. Pourriez-vous résumer en deux minutes les éléments de votre expérience professionnelle que vous n'avez pas encore couverts ? »</p>
5	Critère évalué : Esprit d'équipe	
	Intervieweur :	<p>Voici la technique qui semble la plus appropriée.</p> <p>Demander de préciser da avantage. « Donc, à deux reprises, vous aviez une position différente de celle des autres membres du comité. Pourriez-vous donner d'autres détails relatifs à ces situations ? Nous serions particulièrement intéressés à comprendre le contexte entourant ces situations, les actions précises que vous avez posées ainsi que les conséquences qui en ont découlé. »</p>
6	Critère évalué : Organisation	
	Intervieweur :	<p>Voici la technique qui semble la plus appropriée.</p> <p>Réorienter. « Intéressant, vous avez vécu une situation similaire. Mais face à la situation que je viens de vous décrire, que feriez-vous, concrètement ? » (Au besoin, répéter l'énoncé de la question.)</p>

ANNEXE

J

**EXERCICE POUR DISTINGUER,
AU MOMENT DE PRENDRE
DES NOTES, UN FAIT
ET UNE INTERPRÉTATION**

OBJECTIFS

En vue de la prise de notes, s'exercer à reconnaître les faits et les observations, et à les distinguer des interprétations et des jugements.

DIRECTIVES

Vous trouverez ci-dessous des extraits tirés de notes prises par des membres de comités de sélection lors d'entrevues. Certains de ces extraits sont des faits ou des observations. D'autres sont des interprétations ou des jugements.

Pour chacun de ces extraits, veuillez indiquer s'il s'agit :

- A. d'un fait ou d'une observation ;
- B. d'une interprétation ou d'un jugement.

1	[Le candidat] répond correctement à la question.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
2	[Le candidat] a une expérience de gestion qui correspond aux exigences du poste.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
3	[Le candidat] a obtenu son baccalauréat en agronomie.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
4	[Le candidat] dit avoir des connaissances suffisantes en agronomie.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
5	[Le candidat] répond : « Devant ce problème, je consulterais les membres de mon équipe le plus tôt possible, puis... »	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
6	[Le candidat] est nerveux et manque d'assurance.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
7	[Le candidat] a une moyenne cumulative très élevée. Il est supérieur à la moyenne de son groupe.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
8	[Le candidat] répond de façon systématique.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
9	[Le candidat] rééchit avant de répondre.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement
10	[Le candidat] répond franchement.	A. Fait ou observation B. Interprétation ou jugement

SOLUTIONS PROPOSÉES

1	B. Interprétation ou jugement. Il s'agit d'un jugement, qui par ailleurs peut être discutable. Dans la mesure du possible, il faut s'en tenir au mot à mot (verbatim) de la réponse fournie par le candidat.
2	B. Interprétation ou jugement. Il s'agit d'un jugement. Il est préférable de prendre en note les éléments d'expérience présentés par le candidat puis, une fois l'entrevue terminée, de les comparer aux exigences du poste.
3	A. Fait ou observation. Il s'agit d'un fait qui est relaté par la personne (ou relevé dans le curriculum vitae). Une vérification peut être nécessaire (p. ex., en exigeant qu'on fournisse une copie du diplôme).
4	A. Fait ou observation. C'est un fait : la personne « <i>dit</i> avoir des connaissances suffisantes en agronomie ». Cependant, cette déclaration peut ne pas être exacte. Par conséquent, uniquement sur la base de cette affirmation, l'intervieweur ne peut pas indiquer que la personne « <i>possède</i> des connaissances suffisantes en agronomie », ce qui aurait été un jugement.
5	A. Fait ou observation. Il s'agit d'une transcription directe de ce que la personne a dit (<i>verbatim</i>). Aucun jugement n'est porté pour le moment.
6	B. Interprétation ou jugement. Il s'agit d'une interprétation tirée probablement d'observations, mais qui ne sont pas reproduites dans les notes. L'intervieweur aurait dû noter les observations qui l'ont amené à porter ce jugement : tremblement de la voix, hésitations répétées avant de répondre, le candidat s'est excusé de ne pas donner des réponses adéquates à quatre reprises (« ce n'est probablement pas ce que vous voulez savoir... », etc.).
7	B. Interprétation ou jugement. Le premier élément est un jugement. Ce qui est considéré comme très élevé par un intervieweur ne l'est pas nécessairement par un autre. A. Fait ou observation. Par contre, le deuxième élément présente un fait. Notons cependant que le fait relevé est peu précis. Il aurait été préférable de prendre en note la moyenne cumulative exacte de la personne. Une vérification peut être nécessaire (p. ex., en exigeant un relevé de notes officiel).
8	B. Interprétation ou jugement. Il s'agit d'une interprétation tirée probablement d'observations, mais qui ne sont pas reproduites dans les notes. L'intervieweur aurait dû noter les observations qui l'ont amené à porter ce jugement : au moment de répondre aux questions, le candidat présente ses solutions en tenant compte des priorités ; à plusieurs reprises, le candidat présente les avantages et les inconvénients des solutions recommandées, etc.

9	<p>B. Interprétation ou jugement. Même si cette affirmation est vraisemblable, elle relève de l'interprétation et, par conséquent, n'est pas irréfutable. Par exemple, il est possible que la personne utilise une période de silence pour respirer et tenter de maîtriser sa nervosité avant de répondre. L'intervieweur devrait plutôt prendre en note les observations qui l'ont amené à porter ce jugement : la personne prend quelques instants de silence avant de répondre, la personne dit « si vous voulez bien je vais prendre un instant pour y réfléchir », etc.</p>
10	<p>B. Interprétation ou jugement. Il s'agit d'un jugement. On ne peut pas être certain de la franchise d'une personne à moins de vérifier systématiquement ses dires. Il est préférable de prendre en note les éléments de réponse : la personne dit « je vais être franc avec vous... », etc.</p>

ANNEXE

K

**EXERCICE SUR
LE CLASSEMENT
DES RÉPONSES
DES CANDIDATS
EN FONCTION DES
CRITÈRES D'ÉVALUATION**

OBJECTIFS

En vue de l'évaluation, s'exercer à regrouper les renseignements fournis par le candidat sous chacun des critères de sélection retenus pour l'entrevue.

DIRECTIVES

Vous trouverez ci-dessous les réponses d'un candidat à deux questions posées lors d'une entrevue de sélection. Les questions ont été élaborées en fonction d'une évaluation des réponses par critères (voir *Étape 5*, section *Évaluation par critères*).

Votre tâche consiste à classer les éléments de réponse pertinents dans chacun des aspects des deux critères de sélection suivants :

<p>Direction des membres de l'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Avoir le goût de diriger. ❖ Faire en sorte que chaque membre sache clairement ce qu'il a à faire. ❖ Acheminer sans tarder l'information pertinente (p. ex., décisions, changements, rapports, etc.) aux membres qui en ont besoin. ❖ Donner son avis (rétroaction) à chacun sur les travaux ou les responsabilités qui le concernent de manière à ajuster au besoin le cours des activités.
<p>Mobilisation des membres de l'équipe à l'égard des tâches et des projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instaurer un climat de travail qui incite chacun à vouloir faire de son mieux. ❖ Exprimer des attentes positives face aux membres, les valoriser, faire en sorte que chacun se sente important et ait confiance en ses capacités. ❖ Donner l'exemple. ❖ Exprimer verbalement aux membres son appréciation pour un travail bien fait. ❖ Accorder publiquement le crédit d'une réalisation aux membres qui l'ont accomplie.

Pour faciliter votre travail de classement, les phrases du candidat ont été numérotées.

Question 1

Le service de marketing annonce qu'il a décroché un contrat important auprès d'un nouveau client. Votre patron, qui est le directeur général de la production, vous rencontre avec les autres chefs d'unité afin de répartir les tâches se rapportant à ce nouveau contrat. D'entrée de jeu, vos collègues indiquent qu'ils sont débordés et qu'ils préfèrent ne pas s'engager dans cette aventure. Vous savez que le nouveau client a la réputation d'être extrêmement exigeant. Vous savez également que les six employés qui travaillent pour vous sont présentement très occupés. Que faites-vous ?

Réponses du candidat

- (1) La première chose à faire, c'est d'établir les priorités. (2) Qu'est-ce que v eut mon patron ? (3) L'organisation ? (4) Si le contrat est important et qu'ils v eulent qu'on rende un bon service au nouveau client, il faudra nécessairement embaucher du nouveau personnel. (5) Moi, ce genre-là de mandat, ça ne me fait pas peur. (6) Au contraire, donnez-moi dix employés de plus et je v ais livrer la marchandise .
- (7) Alors, disons que c'est « oui » et que mon patron me dit que je m'occupe du dossier. (8) La première chose à faire, c'est de contacter les gens du marketing pour avoir plus de détails sur le mandat à réaliser . (9) Quand, comment, avec qui, etc. (10) Ensuite, si possible, je rencontre le représentant du client et on discute de ses attentes. (11) Pour moi, c'est essentiel que j'établisse un climat de confiance dès le début. (12) Ensuite, je négocie avec mon patron. (13) Combien de ressources est-ce que je peux avoir ?
- (14) Quand j'ai toutes les informations en main, je v ais rencontrer mes employés et je leur vends l'idée. (15) C'est un projet excitant, tout le monde v a à gagner, on va avoir du nouveau personnel, etc. (16) Il faut que les gens voient le projet comme quelque chose de positif. (17) Mais au-delà de la vente, il faut livrer la marchandise et le faire sans tuer tout le monde.
- (18) Je vais m'asseoir avec eux et on v a regarder le projet froidement. (19) On v a diviser le mandat en étapes claires . (20) Puis, on v a regarder ce que chacun des employés a à faire présentement. (21) Moi, je crois dans la gestion participative. (22) On va essayer, ensemble, de répartir le travail, l'ancien et le nouveau, entre les employés, en tenant compte des nouvelles ressources qui vont s'ajouter à l'équipe .
- (23) Moi, je marche beaucoup avec les forces des gens et je v ais leur dire : (24) « Toi tu es bon à faire ci ou à faire ça. (25) Alors, peut-être que tu pourrais t'occuper de tel ou tel aspect... » (26) Si la personne v eut, on embarque . (27) Je le fais avec chacun de mes employés, puis on fait un plan sur papier avec des échéanciers et des suivis établis d'avance.
- (28) Dans tout ça, je montre clairement aux employés que je suis personnellement engagé dans l'affaire. (29) S'il le faut, je ferai une partie des tâches moi-même pour qu'ils voient que c'est aussi important pour moi que ça l'est pour eux.
- (30) Je montre le tout à mon boss , puis on part. (31) Pour moi, y a rien de plus excitant que de diriger un nouveau projet. (32) Je ne comprends pas mes collègues de ne pas avoir sauté sur l'occasion. (33) C'est un manque de vision total. (34) En fait, je vais leur dire . (35) Mais seulement une fois que le projet sera parti. (36) La loyauté à l'entreprise, c'est de faire ce qu'il faut faire pour que ça marche .

Question 2

Il arrive parfois que l'on doive faire face à des situations difficiles au travail. Pouvez-vous décrire une situation où vous avez eu de la difficulté à mener un projet à terme ? En répondant, nous aimerions que vous donniez les détails suivants :

Situation :

- Quelle était la nature de ce projet ?
- En quoi ce projet était-il difficile ?
- Qui était concerné ?

Actions :

- Qu'avez-vous fait exactement ?
- Comment avez-vous surmonté les difficultés inhérentes au projet ?
- Qu'est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile à réaliser ?

Résultats :

- Quelle fut la conséquence de vos actions ?
- Votre projet a-t-il été complété avec satisfaction ? Sinon, pourquoi ?

Réponses du candidat

- (37) Je me souviens d'un projet qui a été particulièrement difficile à réaliser.
- (38) Ce n'était pas tant le projet lui-même que les circonstances particulières dans lesquelles il se déroulait. (39) La compagnie faisait face à des difficultés financières et la direction a dû faire des mises à pied, dont deux des huit employés que je supervisais. (40) Laissez-moi vous dire que le moral était à zéro.
- (41) Les tâches, elles, n'avaient pas changé. (42) Il fallait abattre autant de boulot avec moins de ressources. (43) Toujours est-il qu'on ne vait terminer un projet important en un mois et qu'on en était seulement aux premières étapes. (44) Tout était à faire et, normalement, la réalisation de ce genre de projet prend au minimum six à huit semaines.
- (45) Ce que j'ai fait, c'est que j'ai fermé boutique pendant une demi-journée.
- (46) Vous allez me dire que c'était fou, mais pour moi, le premier travail, c'était de ramasser mes ressources. (47) Je les ai invitées chez moi un après-midi et on a fait un mégabarbecue. (48) J'ai regardé mon équipe dans les yeux, puis je leur ai exposé la situation : (49) On a ça et ça à faire, puis dans tel délai. (50) Si on ne livre pas la marchandise, on risque de perdre des clients. (51) Et si on perd des clients, il va falloir faire d'autres mises à pied. (52) Alors, soit on embarque et on se relève les manches, soit on regarde le train passer et on se retrouve tous à la rue.
- (53) Pour être franc, ça n'a pas été facile. (54) Les employés en avaient gros sur le cœur et plusieurs se demandaient pourquoi on devait vraiment travailler fort pour une compagnie qui met son personnel à la porte. (55) J'ai bien failli perdre mon pari.
- (56) Mais Josseline, la petite dernière dans l'équipe, a sauvé les meubles. (57) Elle nous a dit : (58) « Écoutez, si on perd des clients, c'est moi qui est la prochaine sur la liste. (59) Je ne veux pas perdre ma job. (60) Alors, si vous le faites pas pour la compagnie, faites-le pour moi. » (61) On dirait que ça a réveillé mon monde. (62) Il faut que je lui donne ça, à Josseline, c'est toute une rassembleuse parce que après, elle n'a pas eu peur de prendre le taureau par les cornes et de faire des heures supplémentaires au besoin.
- (63) Après, ça a été facile. (64) J'ai divisé les tâches, on a établi les priorités ensemble, j'en ai parlé avec mon patron et on a réussi à tout faire dans les délais. (65) On a dû faire des heures supplémentaires, mais on a réussi. (66) À la fin du projet, j'ai écrit un mémo à mon patron pour lui souligner le travail exceptionnel qui avait été fait par mes employés. (67) Comme la compagnie n'a vait pas beaucoup de sous, il n'a pas été capable de donner un bonus, mais il m'a donné la permission de donner congé à tout le monde pour une journée.
- (68) Deviner quoi ? (69) On s'est retrouvé chez nous autour du barbecue, mais cette fois, c'était la fête et je les ai tous félicités avec une grande tape dans le dos.

SOLUTIONS PROPOSÉES

Critère : Direction des membres de l'équipe	
Aspects du critère	Réponses du candidat
Avoir le goût de diriger.	<p>(5) <i>Moi, ce genre-là de mandat, ça ne me fait pas peur.</i></p> <p>(6) <i>Au contraire, donnez-moi dix employés de plus et je vais livrer la marchandise .</i></p> <p>(31) <i>Pour moi, y a rien de plus excitant que de diriger un nouveau projet.</i></p>
Faire en sorte que chaque membre sache clairement ce qu'il a à faire.	<p>(19) <i>On va diviser le mandat en étapes claires . (20) Puis, on va regarder ce que chacun des employés a à faire présentement. (21) Moi, je crois dans la gestion participative. (22) On va essayer, ensemble, de répartir le travail, l'ancien et le nouveau, entre les employés, en tenant compte des nouvelles ressources qui vont s'ajouter à l'équipe.</i></p> <p>(25) <i>Alors, peut-être que tu pourrais t'occuper de tel ou tel aspect... » (26) Si la personne veut, on embarque .</i></p> <p>(27) <i>Je le fais avec chacun de mes employés, puis on fait un plan sur papier avec des échéanciers et des suivis établis d'avance.</i></p> <p>(64) <i>J'ai divisé les tâches , on a établi les priorités ensemble [...]</i></p>
Acheminer sans tarder l'information pertinente (p. ex., décisions, changements, rapports, etc.) aux membres qui en ont besoin.	<p>(14) <i>Quand j'ai toutes les informations en main, je vais rencontrer mes employés et je leur vais l'idée.</i></p> <p>(48) <i>J'ai regardé mon équipe dans les yeux, puis je leur ai exposé la situation : (49) On a ça et ça à faire, puis dans tel délai. (50) Si on ne livre pas la marchandise , on risque de perdre des clients . (51) Et si on perd des clients , il va falloir faire d'autres mises à pied. (52) Alors, soit on embarque et on se relève les manches , soit on regarde le train passer et on se retrouve tous à la rue.</i></p>
Donner son avis (rétroaction) à chacun sur les travaux ou sur les responsabilités qui le concernent de manière à rajuster au besoin le cours des activités.	

Critère : Mobilisation des membres de l'équipe à l'égard des tâches et des projets	
Aspects du critère	Réponses du candidat
Instaurer un climat de travail qui incite chacun à vouloir faire de son mieux.	<p>(15) <i>C'est un projet excitant, tout le monde va y gagner, on va avoir du nouveau personnel, etc. (16) Il faut que les gens voient le projet comme quelque chose de positif.</i></p> <p>(17) <i>Mais au-delà de la vente, il faut livrer la marchandise et le faire sans tuer tout le monde.</i></p> <p>(46) <i>[...] pour moi, le premier travail, c'était de rassembler mes ressources.</i></p>
Exprimer des attentes positives face aux membres, les valoriser, faire en sorte que chacun se sente important et ait confiance en ses capacités.	<p>(23) <i>Moi, je marche beaucoup avec les forces des gens et je vais leur dire : (24) « Toi tu es bon à faire ci ou à faire ça.</i></p>
Donner l'exemple.	<p>(28) <i>Dans tout ça, je montre clairement aux employés que je suis personnellement engagé dans l'affaire.</i></p> <p>(29) <i>S'il le faut, je ferai une partie des tâches moi-même pour qu'ils voient que c'est aussi important pour moi que ça l'est pour eux.</i></p>
Exprimer verbalement aux membres son appréciation pour un travail bien fait.	<p>(69) <i>[...] je les ai tous félicités avec une grande tape dans le dos.</i></p>
Accorder publiquement le crédit d'une réalisation aux membres qui l'ont accomplie.	<p>(56) <i>Mais Josseline, la petite dernière dans l'équipe, a sauvé les meubles.</i></p> <p>(62) <i>Il faut que je lui donne ça, à Josseline, c'est toute une rassembleuse parce que après, elle n'a pas eu peur de prendre le taureau par les cornes et de faire des heures supplémentaires au besoin.</i></p> <p>(66) <i>À la fin du projet, j'ai écrit un mémo à mon patron pour lui souligner le travail exceptionnel qui a vaait été fait par mes employés.</i></p>