

Entrevue structurée

Guide à l'intention du jury d'entrevue

*Réalisation d'entrevues structurées dans le cadre du
processus de nomination*

*Surveillance en matière d'évaluation et Centre de
psychologie du personnel*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
SECTION 1 : L'ENTREVUE STRUCTURÉE	4
ENTREVUES STRUCTURÉES ET ENTREVUES NON STRUCTURÉES	4
TYPES DE QUESTIONS D'ENTREVUE.....	5
APERÇU DU PROCESSUS D'ENTREVUE.....	6
SECTION 2 : MENER L'ENTREVUE	8
IMPORTANCE DU JURY D'ENTREVUE	8
PRÉPARATION DE L'ENTREVUE	9
ARRIVÉE DU POSTULANT OU DE LA POSTULANTE	9
AMORCE DE L'ENTREVUE	10
POSE DE QUESTIONS	10
QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT OU DE SUIVI	11
GESTION DE L'ENTREVUE.....	13
PRISE DE NOTES	13
CLÔTURE DE L'ENTREVUE	14
SECTION 3 : ÉVALUER LES QUALIFICATIONS	15
SECTION 4 : LES ERREURS D'ÉVALUATION COURANTES.....	18
POUR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS.....	20

INTRODUCTION

L'entrevue d'emploi est l'un des outils d'évaluation le plus utilisé et le plus influent dans le cadre du processus de nomination. Les entrevues constituent une source d'information significative à partir de laquelle des décisions d'embauche équitables et justes sont prises. Il est donc essentiel que les membres du jury mènent l'entrevue structurée de façon efficace pour s'assurer que les décisions qui en découlent reposent sur le mérite, conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

À cette fin, le présent document fournit aux membres du jury d'entrevue des instructions sur la réalisation d'entrevues structurées. Le but ultime vise à accroître la qualité de l'information recueillie tout en consolidant cette étape cruciale du processus d'évaluation, afin qu'elle puisse être défendable en cas de contestation.

Le guide comprend les quatre sections principales suivantes :

Section 1 : L'entrevue structurée. Cette section contient de l'information sur l'entrevue structurée, une description des différents types de questions et un survol du processus d'entrevue.

Section 2 : Mener l'entrevue. Cette section présente un aperçu du processus d'entrevue structurée. Elle englobe les procédures recommandées pour l'administration de l'entrevue structurée, depuis la préparation jusqu'à la clôture. Dans cette section, le lecteur prendra connaissance des stratégies fondamentales d'entrevue, à savoir comment mettre les postulants à l'aise, comment poser les questions et prendre des notes.

Section 3 : Évaluer les qualifications. Cette section fournit des instructions précises pour l'évaluation des qualifications, y compris un aperçu de la façon d'évaluer et d'appliquer les critères utilisés, de même qu'un exemple d'une échelle de cotation basée sur les qualifications.

Section 4 : Éviter les erreurs d'évaluation courantes. Cette section décrit les erreurs d'évaluation courantes et prodigue des conseils pour les réduire au minimum.

Il est fortement recommandé que tous les membres du jury d'entrevue respectent les pratiques énoncées dans le présent guide afin d'assurer un processus d'entrevue juste et équitable. En outre, les intéressés pourraient également prendre connaissance du document *L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre du processus de nomination*, pour obtenir de plus amples renseignements sur la préparation et la réalisation d'entrevues structurées.

SECTION 1 : L'ENTREVUE STRUCTURÉE

Entrevues structurées et entrevues non structurées

Les entrevues structurées comprennent une série de questions liées à l'emploi qui sont posées à tous les postulants pour un poste donné. Les membres du jury d'entrevue évaluent ensuite systématiquement les réponses, selon des critères préétablis associés aux qualifications évaluées.

Les recherches démontrent que, de façon significative, les entrevues structurées sont plus efficaces que les entrevues non structurées pour prédire le rendement au travail.

Les entrevues structurées :

- ✓ sont **liées à l'emploi**. L'entrevue structurée soigneusement planifiée met l'accent sur l'habileté d'un postulant ou d'une postulante à satisfaire les qualifications requises à l'emploi, telles qu'elles sont décrites dans l'énoncé des critères de mérite. Comme les questions de l'entrevue structurée sont axées sur des qualifications liées à l'emploi et qu'elles visent à obtenir des réponses associées au travail, on est davantage en mesure de prédire le rendement futur des postulants.
- ✓ sont **standardisées**. On pose les mêmes questions à tous les postulants. Les questions d'approfondissement ou de suivi sont gérées. L'information non pertinente est écartée. Des notes détaillées sont prises. Grâce à cette approche uniforme, tous les postulants sont traités de façon équitable; on obtient donc de l'information comparable sur chaque individu.
- ✓ sont **axées sur le comportement**. Il existe une base comportementale préétablie pour l'évaluation des réponses à l'entrevue. En mettant l'accent sur les comportements liés au travail, on veille à ce que le processus soit plus objectif et on minimise les erreurs de jugement.

Les entrevues non structurées risquent d'être moins exactes et fidèles, d'être plus partiales et d'exposer les employeurs à des plaintes ou contestations d'ordre juridique.

Types de questions d'entrevue

Il existe différents types de questions qui conviennent à une entrevue structurée, à savoir les questions situationnelles, les questions comportementales et les questions de connaissances.

Questions situationnelles

Dans le cadre des questions situationnelles, un scénario hypothétique lié au poste est présenté, et les postulants doivent dire ce qu'ils feraient dans de telles situations.

Les questions d'entrevue situationnelles se fondent sur l'hypothèse selon laquelle les intentions des personnes prédisent leur comportement futur. Les postulants doivent indiquer comment ils agiraient dans la situation présentée dans la question, en fonction des ressources disponibles et du contexte de travail énoncé.

Exemple de question situationnelle pour évaluer le travail d'équipe :

Vous proposez une modification aux procédures qui permettrait d'accroître la qualité du travail, mais certains membres de votre équipe s'y opposent. Que feriez-vous dans cette situation? De quels facteurs tiendriez-vous compte? Qui feriez-vous intervenir?

Questions comportementales

Les postulants doivent décrire une expérience de travail ou de vie précédente qui s'applique au poste en question. Cette expérience porte habituellement sur une situation au cours de laquelle les postulants ont dû démontrer une qualification particulière indispensable pour le travail.

Les questions comportementales se fondent sur l'hypothèse selon laquelle la meilleure façon de prédire le rendement futur est en fonction du rendement antérieur dans des situations semblables. Les questions comportementales visent donc à évaluer le comportement antérieur d'un postulant afin qu'il puisse démontrer qu'il a fait usage des qualifications pertinentes dans le passé. Les questions comportementales sont habituellement explicites.

Lorsque des questions comportementales sont posées, il faut inclure les éléments suivants :

- 1) les particularités de la situation, de la tâche, des problèmes ou du contexte;
- 2) les mesures prises ou les gestes posés par le postulant ou la postulante en réponse à la situation;
- 3) les résultats obtenus ou l'incidence des mesures prises.

Exemple de question comportementale pour évaluer la créativité :

Décrivez un moment où vous avez proposé une solution novatrice à un problème difficile. Quelle était la situation? Comment avez-vous géré la situation? Quel a été le résultat?

Questions sur les connaissances

Ces questions ont trait aux connaissances techniques ou aux connaissances de base requises pour assumer les fonctions et les responsabilités du poste. Dans le cadre de ces questions, les postulants doivent décrire ou démontrer leurs connaissances.

Il est recommandé d'évaluer la connaissance du travail au cours d'une entrevue lorsque le poste nécessite la verbalisation d'information technique ou de procédures de travail. Il est conseillé que ces questions évaluent la connaissance de l'information importante que doivent posséder les postulants pour le rendement d'ensemble exigé par le travail et non pas la connaissance accessoire pour le poste.

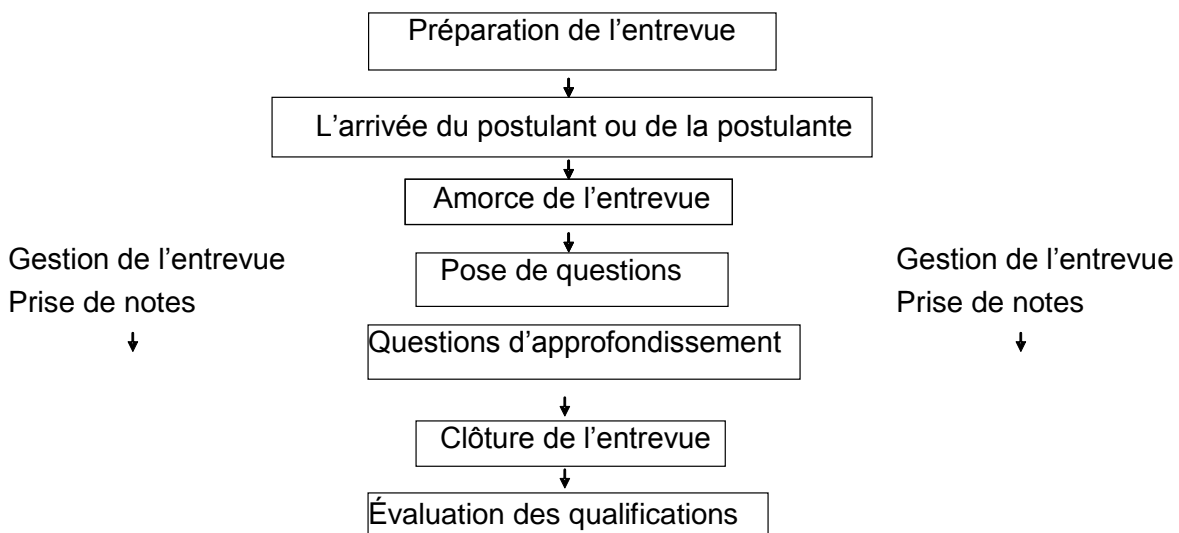
Exemple de question sur les connaissances :

Description : De quelle façon la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* a-t-elle modifié le processus d'embauche dans la fonction publique?

Démonstration : Comment procéderiez-vous pour élaborer des questions d'entrevue qui assurent une évaluation des postulants fondée sur le mérite?

Aperçu du processus d'entrevue

Le processus d'entrevue comprend les étapes suivantes :



La préparation en vue de l'entrevue inclut l'examen de toute l'information disponible sur le poste, de l'énoncé des critères de mérite, des questions qui seront posées, par qui et dans quel ordre. Elle vise à assurer aussi que la documentation requise, comme les livrets d'entrevue pour la prise de notes et les guides d'évaluation, soit prête. Il faut aussi s'assurer que la salle d'entrevue est adéquate, et établir de quelle façon les postulants recevront les instructions nécessaires à l'arrivée. On doit respecter le

protocole d'entrevue particulièrement dans les situations où l'on remet aux postulants des questions préalables à l'entrevue, et on leur accorde du temps pour s'y préparer.

L'entrevue débute par une période d'échauffement au cours de laquelle l'intervieweur principal doit mettre les postulants à l'aise et établir un rapport avec eux. Cette étape est importante, car elle vise à s'assurer que les postulants disposent de conditions optimales pour démontrer leurs qualifications.

Ensuite, l'intervieweur principal est chargé de :

- prononcer le mot d'introduction;
- de poser certaines questions préétablies;
- clôturer l'entrevue.

Chacun des membres du jury peut poser des questions précises. Chaque question doit être lue à voix haute, tout comme chacune des questions d'approfondissement ou de suivi, au besoin.

Le temps accordé à l'entrevue doit être standardisé, y compris le temps accordé aux instructions, à la préparation, à la partie « échauffement » et aux questions de l'entrevue proprement dite. Tous les membres du jury devraient prendre des notes au cours de l'entrevue.

Une fois l'entrevue est terminée, les membres du jury doivent évaluer les réponses du postulant ou de la postulante et arriver à un consensus sur l'évaluation finale de chacune des qualifications. Ces évaluations doivent être documentées.

SECTION 2 : MENER L'ENTREVUE

Importance du jury d'entrevue

Un jury d'entrevue est composé d'au moins deux personnes, habituellement le gestionnaire d'embauche et d'autres personnes qui connaissent les exigences du poste. Il est préférable de compter sur la participation de plusieurs personnes pour les raisons suivantes :

- un jury d'entrevue peut réduire l'incidence des préjugés personnels sur la décision de sélection;
- un jury composé de plusieurs intervieweurs peut saisir de l'information qu'une seule personne pourrait manquer ou négliger, permettant ainsi de dresser un portrait plus équilibré et plus complet du postulant ou de la postulante;
- la participation d'autres personnes à l'entrevue peut ajouter une diversité sur le plan démographique du jury, ce qui peut rendre les postulants plus à l'aise pendant l'entrevue et plus disposés à accepter son dénouement.

Dans la mesure du possible, il est important de faire appel aux mêmes personnes pour interviewer tous les postulants d'un processus de nomination donné, afin d'accroître l'uniformité et la standardisation de l'évaluation.

Les membres du jury d'entrevue doivent :

- bien connaître le processus d'entrevue structurée et les critères de mérite qui seront évalués;
- évaluer objectivement les postulants et les traiter équitablement;
- ne pas avoir de conflits d'intérêt réels ou apparents qui pourraient influencer sur l'issue du processus;
- avoir la compétence requise dans la langue officielle choisie par le postulant, afin de garantir une communication efficace;
- ramasser, intégrer et documenter l'information d'évaluation;
- fournir une rétroaction aux postulants ou participer à des discussions informelles, s'il y a lieu.

En outre, on pourrait demander aux membres du jury de rédiger les questions, les réponses attendues ainsi que les éléments du processus d'entrevue tels que le contenu standardisé de la période d'introduction et fin d'entrevue, l'établissement de la limite de temps et l'ordre des questions.

Préparation de l'entrevue

Vous trouverez ci-dessous certaines recommandations qui permettront au jury d'entrevue de bien se préparer :

1. Connaître les tâches et responsabilités principales du poste, ainsi que les définitions des qualifications et les indicateurs de comportement qui sont évalués.
2. Recevoir une formation adéquate et se familiariser avec le présent guide. Pour ce qui est de l'équité en matière d'emploi, consulter les [Lignes directrices relatives à une évaluation équitable](#).
3. Attribuer le rôle d'intervieweur principal à l'un des membres du jury.
4. Établir l'ordre des questions et déterminer lesquelles seront posées par qui. Voir à ce que les questions soient relativement bien réparties entre les membres du jury.
5. Veiller à ce que toutes les mesures d'adaptation requises pour les personnes handicapées aient été prises. Pour de plus amples renseignements, consulter entre autres les [Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées](#).
6. Connaître l'horaire d'entrevue. S'assurer de disposer d'assez de temps pour accueillir les postulants, mener l'entrevue, les remercier, terminer la prise de notes, évaluer les qualifications et prendre une pause, au besoin, avant de passer au postulant suivant.
7. Arriver suffisamment à l'avance afin de s'assurer que tous les préparatifs soient achevés. Il faut notamment s'assurer que la pièce est bien éclairée, qu'elle est exempte de bruits et de distractions, et que de l'eau, des stylos et du papier sont à la disposition du postulant.

Arrivée de la postulante ou du postulant

À l'arrivée de la postulante ou du postulant, la personne qui dirige l'entrevue :

- l'accueille;
- lui donne un exemplaire des questions d'entrevue et le laisse se préparer, au besoin;
- si on accorde un temps de préparation préalable à l'entrevue, permettre aux postulants d'apporter leurs questions et leurs notes pour qu'ils puissent s'y référer pendant l'entrevue.

Chacun des membres du jury devrait avoir un exemplaire du *Livret d'entrevue pour la prise de notes* ainsi qu'un *Livret d'évaluation* pour chacun des postulants.

Le *Livret d'entrevue pour la prise de notes* comprend de l'information détaillée sur :

- le nom ou le numéro d'identification du postulant ou de la postulante;
- les noms des membres du jury;

- la date de l'entrevue;
- l'information relative à l'introduction;
- les questions structurées de l'entrevue;
- les espaces réservés à la prise de notes;
- l'information relative à la clôture de l'entrevue.

Le *Livret d'évaluation* contient les qualifications évaluées, les indicateurs de comportement connexes et l'échelle de cotation, s'il y a lieu, puis on doit y consigner par écrit l'évaluation des postulants.

Amorce de l'entrevue

Pour toute entrevue de sélection, il est important de débiter l'entrevue d'une façon relativement informelle et amicale afin de mettre le postulant ou la postulante à l'aise. Il s'agit d'une étape particulièrement importante puisque l'entrevue peut être une expérience quelque peu stressante pour certains postulants. Cette façon de faire pourra inciter les postulants à être ouverts, francs et transparents, lorsqu'ils fournissent de l'information les concernant.

L'intervieweur principal doit débiter en souhaitant la bienvenue à la postulante ou au postulant, en le remerciant de prendre part à l'entrevue et en présentant les autres membres du jury. Il doit ensuite présenter l'entrevue structurée en abordant les points suivants :

- mot de bienvenue;
- but de l'entrevue;
- rôle du jury d'entrevue;
- description du déroulement de l'entrevue et durée approximative;
- avis du fait que les membres du jury poseront les questions à tour de rôle, qu'ils prendront tous des notes et qu'ils seront à l'écoute, même s'il n'y a pas toujours échange de regards;
- notification du fait que le postulant ou la postulante aura l'occasion de poser des questions à la fin de la partie formelle de l'entrevue;
- un signal clair du début de l'entrevue.

Une liste des points à traiter au début de l'entrevue peut être insérée dans le *Livret d'entrevue pour la prise de notes* afin de faciliter l'introduction.

Pose de questions

Quelques points importants dont doit tenir compte le jury d'entrevue lorsqu'il pose les questions aux postulants :

- veiller à ce que les postulants aient leur propre exemplaire des questions d’entrevue et leur demander de le suivre;
- s’assurer de lire chaque question à voix haute, lentement et clairement;
- dans la mesure du possible, demander aux membres du jury de poser les mêmes questions, dans le même ordre, à tous les postulants faisant partie d’un même processus;
- répondre aux demandes raisonnables de clarification d’une question. Ne pas divulguer les indicateurs de comportement précis qui sont évalués par une question, afin de ne pas orienter la réponse ni donner un avantage indu.

Questions d’approfondissement ou de suivi

Le jury peut sentir le besoin de demander des précisions ou d’autres exemples pour bien comprendre la réponse du postulant ou de la postulante. La formulation de questions d’approfondissement ou de suivi est une composante nécessaire de l’entrevue, car elle permet d’obtenir des données suffisantes à l’évaluation de toutes les qualifications. Il faut cependant faire attention de ne pas introduire de nouveaux sujets ou points lorsqu’on pose des questions d’approfondissement, puisque l’entrevue structurée vise à poser les mêmes questions à tous les postulants. Les questions d’approfondissement doivent donc être standardisées. Sinon, certaines personnes pourraient être avantagées et d’autres désavantagées, et ce, par inadvertance. En outre, il est important de ne pas révéler les indicateurs de comportement d’intérêt, lorsqu’on pose des questions d’approfondissement.

Afin d’assurer la standardisation, il faut lire, mot à mot, chaque question principale et chaque question de suivi, telles qu’elles sont rédigées dans le livret d’entrevue.

La longueur et la teneur des réponses varieront d’un postulant à l’autre. Ces variations sont acceptables pourvu que l’information fournie soit suffisante, et qu’elle permette d’évaluer de façon juste et équitable chacune des qualifications. Toutefois, si les scénarios ci-après se présentent, les questions d’approfondissement pourront servir à compléter l’information, ou à ramener le postulant sur la bonne voie.

QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT PROPOSÉES

Postulant ou postulante	Jury
Demande des précisions sur une question.	→ Répète la question, sans explication ni paraphrase.
S'écarte du sujet ou prend trop de temps pour dire ce qu'il ou elle veut dire.	→ « Désolé de l'interruption. Afin de terminer l'entrevue dans les délais convenus, nous devons passer à la prochaine question. »
Garde le silence pendant plus de 15 secondes après qu'une question ait été posée.	→ « Je sais qu'il est parfois difficile de formuler une réponse. La plupart des personnes prennent le temps de penser à leur réponse. Ne vous inquiétez pas et prenez le temps nécessaire. »
Répond trop brièvement, et il reste beaucoup de temps à la fin de l'entrevue.	→ « Avez-vous quelque chose à ajouter aux réponses à vos questions? »
Décrit ce qu'il a fait par le passé dans une situation semblable pour répondre à une question situationnelle.	→ « Veuillez nous dire ce que vous feriez dans la situation hypothétique présentée dans la question. »
Parle en termes génériques, p. ex. : « Habituellement, j'aborde la situation en ... ».	→ « Qu'avez-vous fait précisément? »
Parle au présent pour répondre à une question comportementale.	→ « Veuillez décrire un exemple précis d'une expérience passée. »
Parle plus de l'équipe que de lui-même (p. ex. emploie le « nous » plutôt que le « je »).	→ « Quel a été votre rôle personnel dans cette situation? »
Exprime des opinions ou donne une réponse théorique, plutôt que de parler du comportement, p. ex. : « Je crois qu'il est important d'écouter mon personnel. ».	→ « Parlez-nous d'une situation précise au cours de laquelle vous avez fait ça. »
Passe directement à la fin de l'histoire – au résultat.	→ « Dites-nous comment vous êtes parvenu à ce résultat. »

Gestion de l'entrevue

Bien qu'il soit important d'obtenir l'information nécessaire dans la réponse du postulant ou de la postulante, il faut également tenir compte des limites de temps. Certains postulants peuvent être plutôt volubiles. Si c'est le cas, on peut manquer de temps avant d'avoir abordé toutes les qualifications; le jury n'aura pas pu extraire toute l'information nécessaire pour son évaluation. Il est donc essentiel de gérer le rythme de l'entrevue.

Bien que l'entrevue ait été conçue pour permettre aux postulants d'être ceux qui parlent le plus, les membres du jury doivent juger si ceux-ci fournissent de l'information pertinente par rapport aux qualifications. Lorsque l'information est redondante ou non pertinente, il peut être nécessaire de les interrompre pour qu'ils arrivent à conclure.

Prise de notes

La prise de notes détaillées et complètes constitue un élément extrêmement important du processus d'entrevue pour deux raisons :

1. Les notes aident le jury à saisir le contenu de l'entrevue et à s'en rappeler, de même qu'à bien évaluer les réponses des postulants. Sans notes, les membres du jury peuvent avoir tendance à se souvenir de façon sélective des forces et faiblesses des postulants, ou être incapables de se souvenir des réponses.
2. Les notes constituent un compte rendu permettant de reconstruire le processus d'entrevue ou de défendre une décision de nomination.

Quelques points essentiels devraient être pris en considération pour maximiser l'utilité des notes, notamment :

- elles doivent être les plus complètes et les plus fidèles possibles, voire mot à mot;
- elles doivent constituer une reproduction exacte des paroles et des gestes posés;
- elles doivent être exemptes d'inférences ou de jugements de la part des membres du jury.

Étant donné que certains postulants pourraient ne pas être habitués à la prise de notes pendant une entrevue, il est très important de leur en expliquer clairement la raison. Il s'agit de bien se rappeler l'intégralité de leurs réponses en vue de leur attribuer le maximum de points sur le plan des connaissances, des compétences et des habiletés démontrées pendant l'entrevue.

Clôture de l'entrevue

Il est recommandé de clôturer explicitement l'entrevue. L'intervieweur principal devrait couvrir un certain nombre de points pour mettre fin à la rencontre, à savoir :

- signaler clairement la fin de l'entrevue;
- donner l'occasion au postulant ou à la postulante de poser des questions, et au jury d'y répondre;
- expliquer les prochaines étapes du processus de nomination et le calendrier approximatif;
- recueillir les questions d'entrevue et les notes des postulants;
- rappeler aux postulants de ne pas discuter des questions d'entrevue avec d'autres;
- remercier les postulants d'avoir participé à l'entrevue et les raccompagner jusqu'à la sortie.

Les questions d'entrevue et les documents connexes, de même que les réponses des postulants, constituent des documents confidentiels et doivent être manipulés conformément aux lignes directrices organisationnelles.

SECTION 3 : ÉVALUER LES QUALIFICATIONS

Après chaque entrevue, il est recommandé que le jury évalue les qualifications du postulant avant de passer au prochain. Les membres du jury ont alors l'occasion de discuter des observations qu'ils ont faites pendant l'entrevue et de parvenir à un consensus en ce qui a trait au rendement de chaque personne.

Il est important de s'assurer d'allouer suffisamment de temps à l'évaluation des qualifications entre les entrevues. L'évaluation peut prendre jusqu'à une heure selon le nombre de questions posées et le nombre de qualifications évaluées. Il est recommandé qu'un membre du jury dirige le processus d'évaluation.

Pour l'exercice, les membres du jury d'entrevue auront besoin des éléments suivants :

- les notes prises pendant l'entrevue à l'aide du *Livret d'entrevue pour la prise de notes*;
- le *Livret d'évaluation* qui comprend les qualifications et les indicateurs de comportement efficaces ou les réponses attendues.

Chaque question d'entrevue est conçue de manière à évaluer au moins une qualification. Toutefois, pendant l'entrevue, on peut remarquer que la réponse d'un postulant ou d'une postulante à une question visant une qualification donnée fournit également une démonstration comportementale pour une autre qualification. Au moment de l'évaluation, les membres du jury doivent recourir à tous les renseignements comportementaux fournis par le postulant ou la postulante, même si ceux-ci proviennent de réponses à des questions visant d'autres qualifications.

Il est possible d'évaluer chacune des qualifications à l'aide d'une échelle de cotation. À titre d'exemple :

ENGAGEMENT

Indicateurs de comportement efficaces

- Sollicite la rétroaction du personnel, des partenaires et des intervenants et les écoute;
- Communique la vision et les plans de la division avec clarté et engagement;
- Établit des échanges d'idées réguliers et complets.

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
1 Très faible. Inacceptable.	2 Faible. Sous la moyenne.	3 Modéré. Bon. Acceptable. Satisfaisant. Moyen.	4 Fort. Au-dessus de la moyenne.	5 Très fort. Excellent.

L'échelle de cotation vise à évaluer la démonstration de :

- la portée des comportements qui constituent la qualification;
- la profondeur avec laquelle les comportements ont été démontrés pendant l'entrevue.

La portée des comportements est le principal facteur dont il faut tenir compte. Elle fait référence au nombre de comportements démontrés par le postulant ou la postulante en lien avec chacune des qualifications évaluées.

La profondeur des comportements observés fait référence à la façon selon laquelle ces comportements ont été démontrés. Elle peut être évaluée en fonction du degré de complexité, de justesse et de précision auquel le comportement du postulant ou de la postulante était démontré dans les réponses.

Le jury d'entrevue doit s'entendre et assigner une seule évaluation à chacune des qualifications. Les sept étapes suivantes sont recommandées pour aider le jury à parvenir à un consensus :

Étape 1 : Tous les membres du jury examinent la définition de la première qualification à évaluer ainsi que les indicateurs de comportement connexes.

Étape 2 : Pour la première qualification, chacun des membres du jury examine seul ses cotes et détermine les indicateurs de comportement associés à une qualification donnée, par rapport à ce que le postulant ou la postulante a démontré pendant l'entrevue. Les membres du jury doivent consigner des exemples d'indicateurs de comportement fournis par le postulant ou la postulante en ce qui a trait à leur portée et à leur profondeur.

Étape 3 : Chacun des membres du jury évalue seul le rendement du postulant ou de la postulante par rapport à la première qualification.

Étape 4 : Les membres du jury discutent ensuite de leur évaluation individuelle de la qualification en cause et établissent une seule évaluation de groupe. La discussion se poursuit jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint.

Étape 5 : L'évaluation finale qui fait l'objet d'un consensus est consignée par écrit. La justification de l'évaluation est aussi consignée sous forme d'exemples de

comportements dont a fait preuve le postulant ou la postulante, tout comme la portée et la profondeur des comportements manifestés.

Étape 6 : Après avoir atteint un consensus sur la première qualification, le jury évalue ensuite les autres qualifications.

Étape 7 : Les évaluations finales de groupe, les notes servant à la justification et les notes du jury d'entrevue sont conservées dans le dossier du postulant ou de la postulante.

SECTION 4 : LES ERREURS D'ÉVALUATION COURANTES

L'évaluation est un processus difficile et délicat, mais la réussite et la valeur de l'entrevue dépendent de la qualité de ce processus. Vous trouverez ci-après une liste des erreurs d'évaluation courantes ainsi que des suggestions pour les réduire au minimum. Cette liste vise à aider les membres du jury à reconnaître et à éviter ces erreurs au moment de l'évaluation des postulants, afin de maximiser l'exactitude, l'uniformité et l'équité de l'évaluation.

Premières impressions : Il s'agit de la tendance à laisser une première impression influencer l'évaluation des réponses du postulant ou de la postulante. Les intervieweurs doivent être au fait qu'il arrive de juger inconsciemment un postulant ou une postulante de façon positive ou négative, dès le départ. Aussi doivent-ils éviter de les évaluer en fonction de leurs propres opinions, plutôt qu'en fonction de leur rendement réel par rapport aux qualifications évaluées.

Effet de clémence ou de sévérité : Il s'agit de la tendance générale à évaluer constamment les postulants à un degré supérieur (effet de clémence) ou inférieur (effet de sévérité). Les membres du jury doivent être conscients qu'ils peuvent avoir une compréhension différente des exigences du travail et des qualifications évaluées, mais qu'ils doivent en même temps faire preuve d'équité dans l'évaluation des postulants. Lorsque cette tendance se manifeste, l'intervieweur évalue alors tous les postulants à un degré supérieur ou inférieur à celui qu'ils méritent.

Tendance centrale : Il s'agit de la tendance à se limiter au milieu de l'échelle de cotation tout en évitant les points extrêmes. Il arrive que certains membres du jury hésitent à accorder une cote élevée ou basse aux postulants, et se résignent ainsi à leur attribuer une cote moyenne, ne les différenciant pas les uns des autres.

Effet de halo et effet de horn : Il s'agit de la tendance à laisser une caractéristique ou une qualification positive (Halo) ou négative (Horn) influencer l'évaluation de toutes les autres qualifications. Les membres du jury doivent être vigilants lorsqu'ils sont très impressionnés par un postulant sur une qualification donnée, afin d'éviter d'attribuer une évaluation positive à tous les autres critères, sans égard aux renseignements fournis. Inversement, si un postulant répond mal relativement à une qualification donnée, il pourrait être sous-évalué à l'égard des autres critères.

Effet de contraste : Il s'agit de la tendance à évaluer une personne en fonction du rendement d'un postulant précédent plutôt qu'en fonction du guide d'évaluation. Les membres du jury doivent être conscients qu'ils pourraient faire face à des postulants qui se démarqueront, positivement ou négativement, et que les personnes subséquentes pourraient être sous-évaluées ou surévaluées, par voie de conséquence. Dans cette situation, les membres du jury ne doivent pas comparer les postulants. Ils doivent plutôt se concentrer sur l'évaluation de chaque personne au regard des critères d'évaluation.

Fatigue : Il s'agit de la tendance qu'ont les évaluateurs fatigués, à la suite d'un long processus d'entrevue, à ne pas être aussi uniformes ou rigoureux dans leur prise de notes, leur écoute ou leur application des critères d'évaluation.

Stéréotypes : Il s'agit d'une erreur qui se produit lorsque les préjugés et les idées préconçues d'un intervieweur, par rapport à un bon employé, influencent son évaluation. Les stéréotypes ont souvent trait à des variables démographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnique ou l'âge, mais peuvent également faire intervenir d'autres variables comme le niveau de scolarité, l'orientation politique ou les intérêts. Les membres du jury doivent être conscients que leurs opinions personnelles et leur perception des qualités requises pour le travail peuvent influencer sur l'évaluation des postulants.

Effet d'identification : Il s'agit d'une erreur qui se produit lorsqu'une personne est évaluée plus favorablement qu'elle ne le devrait parce que l'intervieweur s'identifie à elle d'une certaine façon (p. ex., race, sexe, âge, attitudes ou antécédents). L'effet contraire peut aussi se produire lorsqu'une personne est évaluée moins favorablement qu'elle ne le devrait, par le fait de sa différence sur une de ces caractéristiques.

Conseils à l'intention du jury d'entrevue

- ✓ Éviter de poser des jugements pendant l'écoute et la prise de notes.
- ✓ Documenter l'information recueillie pendant l'entrevue et l'employer pour évaluer les postulants au regard des qualifications.
- ✓ Si une échelle de cotation est utilisée, s'en servir de la façon prévue (par exemple, ne pas utiliser de demi-points) et utiliser toute l'échelle de cotation.
- ✓ Appliquer la procédure d'évaluation, de manière uniforme et continue, pour tous les postulants. Si les évaluations connaissent une variation en cours de route, il faut revoir les évaluations précédentes à la lumière de toute nouvelle information, et les ajuster en conséquence.
- ✓ Évaluer les qualifications séparément, une à la fois.
- ✓ Avoir l'esprit de décision, et ne pas hésiter à accorder une cote particulière lorsqu'elle est méritée.
- ✓ Garder à l'esprit que certaines erreurs peuvent influencer votre jugement.

Pour de plus amples renseignements

[Le Centre de psychologie du personnel](#) de la CFP est une ressource professionnelle importante à consulter pour la conception et la réalisation d'entrevues structurées. Les personnes intéressées à en savoir davantage sur les pratiques exemplaires relatives à l'entrevue sont invitées à consulter le document « *L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination.* » Vous y trouverez :

- Des sources d'information supplémentaires
- Des annexes :
 - Un modèle de livret d'entrevue pour la prise de notes;
 - Un modèle de livret d'évaluation;
 - Une liste de vérification applicable à l'entrevue structurée dans le processus de nomination;
 - Une présentation PowerPoint destinée aux formateurs.

Vous avez des commentaires?

CFP.DEP-PDD.PSC@cfp-psc.gc.ca