



# Concevoir et mener des entrevues structurées : Un aperçu

Formation des formateurs - Présentation

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

# Table des matières

L'entrevue axée sur les qualifications .....	3
Concevoir une entrevue structurée .....	11
Réaliser une entrevue structurée .....	35

# **L'entrevue axée sur les qualifications**

# Processus de nomination dans la fonction publique

- Le Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique établit que les nominations doivent respecter les valeurs fondamentales que sont **le mérite** et **l'impartialité**, ainsi que les valeurs directrices de la dotation, à savoir l'accessibilité, la justice, la représentativité et la transparence.
- Le mérite est respecté quand les postulants retenus satisfont aux **qualifications essentielles** du poste, y compris les compétences en langues officielles. Les gestionnaires peuvent aussi prendre en compte d'autres critères de mérite, comme les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels présents ou futurs.
- Les méthodes et processus utilisés pour choisir les postulants doivent permettre d'évaluer efficacement les qualifications essentielles et autres critères de mérite désignés.
- Parmi les méthodes d'évaluation, on compte **l'ENTREVUE STRUCTURÉE** :
  - elle constitue un outil d'évaluation solide;
  - elle peut servir à évaluer les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout.

# Évaluation axée sur les qualifications

- L'entrevue structurée peut servir à évaluer les qualifications requises pour s'acquitter des fonctions liées à un poste donné.
- Les qualifications ou compétences sont :
  - les caractéristiques propres à une personne, y compris les connaissances, les aptitudes et les habiletés qui :
    - sont à la base du rendement professionnel;
    - sont liées aux objectifs et enjeux de l'organisation.
  - définies et désignées de façon narrative, ensuite transposées en indicateurs de comportement.
- Le profil des compétences est l'ensemble des qualifications nécessaires pour bien assumer ses fonctions.

# Indicateurs de comportement

- Les indicateurs de comportement permettent de définir une qualification sous forme d'exemples concrets illustrant comment se comportent et agissent les personnes qui la possèdent.
  
- Les indicateurs doivent être :
  - précis et refléter le contexte de travail;
  - observables, c'est-à-dire objectifs et faciles à observer, par opposition à des suppositions ou des inférences faites par un observateur (il n'y a pas de jugement porté);
  - mesurables, c'est-à-dire pouvant être évalués en fonction de la fréquence et de critères clairs d'efficacité, etc.

# Exemple de définition de qualification et d'indicateurs de comportement connexes

## Valeurs et éthique – Service empreint d'intégrité et de respect

Les leaders de la fonction publique (FP) servent la population canadienne, en assurant l'intégrité dans les pratiques personnelles et organisationnelles, et en démontrant du respect envers les personnes et les principes de la FP, y compris les valeurs démocratiques, professionnelles et celles liées à l'éthique et aux personnes. Ils créent des milieux de travail axés sur le respect, le bilinguisme, la diversité et l'inclusion, au sein desquels les décisions et transactions sont transparentes et justes. Les leaders, les membres de leur personnel et leur organisation rendent compte de leurs actes. Les attentes liées aux valeurs et à l'éthique en ce qui a trait aux postes de directeurs peuvent être décrites comme suit :

### Indicateurs de comportement

- Démonstre valeurs et éthique, prescrites par le Code, dans ses comportements personnels
- Intègre valeurs et éthique, prescrites par le Code, dans les pratiques de la Division
- Illustre un engagement à l'égard des citoyens et des clients dans ses activités et celles de la Division

# L'entrevue structurée

- Une entrevue est une rencontre entre un jury composé de deux personnes, ou plus, et un postulant qui souhaite être nommé à un poste donné.
- Une entrevue structurée consiste en une série de questions liées au travail, uniformément posées à l'ensemble des postulants, et assujetties à des règles d'évaluation systématiques.
- En revanche, une entrevue non structurée est aléatoire de par sa nature. Les postulants peuvent avoir à répondre à différentes séries de questions et se voir évalués en fonction de différents critères.



# Caractéristiques des entrevues

## Non structurées

- Il n'y a aucune analyse systématique des exigences de l'emploi.
- Des questions différentes sont posées aux postulants, de façon désorganisée.
- Les questions ne sont pas toujours liées à l'emploi.
- Les réponses ne sont pas évaluées de façon méthodique.
- Le jury ne fait aucune préparation formelle.

## Structurées

- Elles sont basées sur une compréhension et une définition approfondies des exigences du poste.
- Tous les postulants répondent aux mêmes questions et ce, dans le même ordre.
- Les questions sont liées à l'emploi et axées sur les qualifications.
- Les réponses sont cotées de façon systématique.
- Les membres du jury de sélection sont formés sur la façon de mener des entrevues structurées.

# Pourquoi mener des entretiens structurés?

- **Elles sont liées à l'emploi** : L'accent est mis sur la mesure dans laquelle les postulants montrent qu'ils possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout pour s'acquitter avec succès des fonctions du poste. Les questions sont basées sur une compréhension et une définition approfondies des exigences du poste.
- **Elles sont standardisées** : Les questions sont posées à l'ensemble des postulants. Cette uniformité permet de s'assurer que tous soient traités équitablement et de recueillir auprès de tous les postulants des renseignements comparables. De plus, les réponses sont méthodiquement évaluées en fonction de critères établis.
- **Elles sont centrées sur les comportements** : Elles sont donc plus objectives.
- **Elles sont valides et fidèles** : Par opposition aux entretiens non structurés.
- **Elles sont défendables au plan légal** : Elles font foi d'une exactitude, d'une uniformité et d'une rigueur procédurale plus grande.

# **Concevoir une entrevue structurée**

# Concevoir une entrevue structurée

- Étape 1 : Prendre connaissance de l'analyse des tâches et de l'énoncé des critères de mérite
- Cerner les qualifications à évaluer ainsi que les indicateurs de comportement.
- Étape 2 : Élaborer les questions
  - Définir les activités ou les défis propres à l'emploi et déterminer si les questions seront de nature comportementale ou situationnelle, ou si elles porteront sur les connaissances, y compris les questions d'approfondissement ou de suivi standardisées.
- Étape 3 : Élaborer les critères d'évaluation
  - Déterminer les réponses attendues et décider comment elles seront évaluées.

# 1. Prendre connaissance de l'analyse des tâches et de l'énoncé des critères de mérite

- Cette étape vise à cerner les fonctions et les tâches essentielles du poste ainsi que les qualifications nécessaires pour s'en acquitter.
  - Basées sur l'analyse des tâches et l'énoncé des critères de mérite, les questions d'entrevue seront forcément liées à l'emploi.
  
- L'analyse des tâches peut également servir à déterminer les caractéristiques permettant de distinguer les employés affichant un rendement excellent, moyen ou sous la moyenne.
  - Les questions d'entrevue découlant de ces renseignements seront utiles lorsqu'il faudra établir des distinctions entre les postulants.

## 2. Élaborer les questions

### Types de questions :

- **Questions comportementales** : On demande aux postulants de décrire des expériences ou événements passés.
- **Questions situationnelles** : On place les postulants dans une situation hypothétique et on leur demande comment ils agiraient.
- **Questions de connaissances** : On demande aux postulants de faire preuve de certaines connaissances ou habiletés requises pour bien s'acquitter des fonctions liées au poste.

# Questions comportementales

- Les questions de ce type s'appuient sur l'hypothèse que le comportement passé est le meilleur prédicteur du comportement futur.
- On amorce généralement ainsi les questions de ce type : « Décrivez-nous un moment où vous avez dû... ».
- Les réponses recherchées comprennent des descriptions détaillées :
  - de la situation ou de la tâche;
  - de ce que le postulant a réellement fait – les gestes posés;
  - des résultats atteints.

# Exemple de question comportementale

Exemple pour évaluer la réflexion stratégique

Question : Décrivez-nous un moment où vous avez proposé une solution novatrice à un problème difficile.

- Quelle était la situation?
- Comment avez-vous composé avec elle?
- Quel a été le résultat atteint?



# Questions situationnelles

- On présente aux postulants une situation hypothétique, liée à l'emploi, et on leur demande d'expliquer comment ils agiraient face à celle-ci. Ici, on suppose que les intentions énoncées sont révélatrices du comportement futur.
- On amorce généralement ainsi les questions de ce type : « Que feriez-vous si... ? ».
- Les réponses recherchées :
  - Des descriptions détaillées des *gestes qui seraient posés* ou des *décisions qui seraient prises* par le postulant;
  - Des renseignements sur les types de comportements que le postulant démontrerait dans les situations présentées.

# Exemple de question situationnelle

Exemple pour évaluer la capacité de travailler en équipe

Question : Que feriez-vous si vous aviez l'intention de modifier les procédures pour améliorer la qualité du travail, mais que certains membres de votre équipe étaient contre?

- Que feriez-vous dans cette situation?
- Quels facteurs prendriez-vous en considération?
- Qui feriez-vous intervenir?

# Questions de connaissances

- On soumet aux postulants des questions de connaissances techniques ou de base qui sont nécessaires à l'exécution des fonctions et on leur demande de les décrire.
- Ces questions sont utiles dans les cas où le poste à combler exige la verbalisation de renseignements techniques ou de procédures.
- Réponses recherchées :
  - Des descriptions détaillées des connaissances que possède le postulant relativement à l'information la plus importante pour effectuer le travail.

## **Exemple de question de connaissances**

Évaluer la connaissance du processus d'embauche dans la fonction publique.

Question : Comment élaboreriez-vous un processus qui assure une évaluation des postulants en fonction du mérite?

# Élaboration des questions

- Les titulaires de postes, similaires à celui que vous tentez de combler, se révèlent de bonnes sources d'information à consulter.
  - Demandez à ces personnes de relater par écrit des situations réelles auxquelles elles ont été confrontées, qui leur ont permis de démontrer les qualifications requises.
- Ces situations peuvent être rédigées sous forme de questions situationnelles ou comportementales.
- Préparer des questions d'approfondissement ou de suivi pour réorienter les réponses des postulants, au besoin.

# Exemples de questions d'approfondissement

## Questions comportementales

- Quels étaient le contexte et la situation?
- Qui est intervenu?
- Qu'avez-vous fait au juste?
- Quel a été le résultat?

## Questions situationnelles

- Comment ferez-vous pour y arriver?
- Pourquoi agiriez-vous ainsi?
- Quand agiriez-vous ainsi?
- Qui feriez-vous intervenir?

# Élaboration des questions (suite)

- Assurez-vous que les questions donnent l'occasion aux postulants de démontrer les comportements faisant l'objet d'une évaluation.
- Il peut s'avérer nécessaire de préparer plus d'une question pour couvrir l'ensemble des comportements associés à une qualification.
- Une question peut servir à évaluer plus d'une qualification.

# Questions d'entrevue appropriées

- Les questions d'entrevue doivent rester liées à l'emploi et ne devraient pas porter sur des **sujets illicites** tels que :
  - la race
  - la couleur
  - l'âge
  - l'orientation sexuelle
  - la situation de famille
  - une condamnation antérieure (lorsque la personne a été graciée)
  - le sexe (y compris une distinction fondée sur la grossesse ou l'accouchement)
  - l'origine ethnique ou nationale
  - la religion
  - une incapacité ou une déficience
  - l'état matrimonial
  
- Il est inapproprié de poser des questions sur des domaines n'ayant pas de lien avec le rendement professionnel, par exemple :
  - les passe-temps
  - les convictions politiques
  - l'état de santé
  - les activités sociales
  - le milieu familial
  - des actions en justice antérieures



# Exercice

Directives : Lisez les questions comme si vous deviez réaliser une entrevue. Demandez-vous si vous pouvez poser chacune de ces questions. Veuillez cocher les questions qui vous semblent inappropriées.

- 1. Combien d'enfants avez-vous?
- 2. Prévoyez-vous fonder une famille bientôt?
- 3. Ce poste exige souvent qu'on y consacre des heures supplémentaires. Est-ce un problème pour vous?
- 4. Quelle langue parlez-vous à la maison?
- 5. Êtes-vous né au Canada?
- 6. Êtes-vous citoyen canadien?
- 7. Vivez-vous avec des proches?
- 8. Quels problèmes de santé avez-vous?
- 9. Êtes-vous en mesure d'assumer les responsabilités essentielles du poste?
- 10. Avez-vous déjà été déclaré coupable d'un crime?
- 11. De quels clubs ou associations êtes-vous membre?
- 12. Avez-vous déjà eu de la difficulté à obtenir du crédit?
- 13. C'est un nom qu'on n'entend pas souvent. De quelle nationalité êtes-vous?
- 14. Êtes-vous propriétaire ou locataire?
- 15. Êtes-vous marié?
- 16. Ce poste exige de soulever souvent des objets lourds. Vous sentez-vous capable de le faire?
- 17. À quelle église appartenez-vous?

# Exercice

Indiquez les questions assurant une évaluation juste et basée sur le mérite :

- Quelles sont vos forces et faiblesses?
- La gestion de conflits fait partie du travail de tout gestionnaire. Quelle a été la situation conflictuelle la plus difficile avec laquelle vous avez eu à composer et quelle solution avez-vous trouvée?
- Supposons que vous deviez partir pour le pôle Nord pendant six mois dans des conditions de solitude. Vous auriez toutes les provisions nécessaires pour survivre, mais vous ne pourriez apporter avec vous que trois livres. Quels seraient-ils et pourquoi?
- Supposons que vous ayez une idée pour modifier les procédures de travail de façon à améliorer l'efficacité, mais que certains membres de votre équipe s'opposeraient au changement. Comment feriez-vous?
- Donnez-moi trois raisons pour lesquelles les trous d'homme sont ronds.
- Il arrive qu'un superviseur s'absente alors qu'il faut prendre une décision afin de mener à bien une tâche. Parlez-moi d'une décision importante que vous avez eue à prendre dans de telles circonstances.
- Si vous aviez la possibilité de recommencer vos 10 dernières années sur le plan professionnel, que feriez-vous autrement?

# Exercice – réponses

☒ Quelles sont vos forces et vos faiblesses?

- Il est peu probable que cette question renseigne vraiment sur les qualités professionnelles requises. C'est un classique utilisé par la plupart des intervieweurs. Presque tous les postulants s'y sont préparés et se sont entraînés à y répondre en choisissant une force susceptible de plaire à leur interlocuteur et en parsemant leur discours de termes semi-négatifs.

☒ La gestion de conflits fait partie du travail de tout gestionnaire. Quelle a été la situation conflictuelle la plus difficile avec laquelle vous avez eue à composer et quelle solution avez-vous trouvée?

- Cette question serait considérée juste et fondée sur le mérite dans le cas de postes de gestion où il est nécessaire de composer avec le conflit. Elle permet d'évaluer comment un postulant réagit à des situations conflictuelles, en plus de connaître son approche à cet égard.

☒ Supposons que vous deviez partir pour le pôle Nord pendant six mois dans des conditions de solitude. Vous auriez toutes les provisions nécessaires pour survivre, mais vous ne pourriez apporter avec vous que trois livres. Quels seraient-ils et pourquoi?

- De nombreux intervieweurs souhaitent poser leur « question magique ». Elles partent de l'hypothèse que la réponse les renseignera sur la psychologie et la personnalité du postulant, ou de son attitude générale envers la vie. Cependant, une telle question n'apporte aucune information liée au travail ou concernant les qualifications professionnelles requises.

# Exercice – réponses (suite)

- Supposons que vous ayez une idée pour modifier les procédures de travail de façon à améliorer l'efficacité, mais que certains membres de votre équipe étaient contre l'idée. Comment feriez-vous?
  - Cette question serait considérée juste et fondée sur le mérite dans le cas de postes où il est nécessaire de travailler en équipe. Elle permet d'évaluer comment le postulant composerait avec les situations de travail en équipe éprouvantes qui risquent de surgir, et de connaître son approche à cet égard.
  
- Donnez-moi trois raisons pour lesquelles les trous d'homme sont ronds.
  - Certains intervieweurs aiment ce type de questions « non conventionnelles » qui, croient-ils, leur permet de juger si les postulants sont capables de garder leur sang froid et de mettre à profit leur esprit d'analyse. Cependant, une telle question n'apporte aucune information relative au travail ou aux qualités professionnelles requises.
  
- Il arrive parfois qu'un superviseur s'absente alors qu'il faut prendre une décision afin de mener à bien une tâche. Parlez-moi d'une décision importante que vous avez eue à prendre dans de telles circonstances.
  - Cette question serait considérée juste et fondée sur le mérite dans le cas de postes où il est nécessaire de prendre des décisions. Elle permet d'évaluer comment le postulant prendrait ses décisions dans certains contextes difficiles, susceptibles d'arriver au travail.

## Exercice – réponses (suite)

- ☒ Si vous aviez la possibilité de recommencer vos 10 dernières années sur le plan professionnel, que feriez-vous autrement?
  - Les intervieweurs aiment parfois ce type de questions qui, croient-ils, leur permet d'avoir une idée de l'opinion d'un postulant au sujet de la carrière choisie. Cependant, ce type de question n'est pas lié à l'emploi.

# Qualifications évaluées

- L'entrevue devrait cerner plusieurs aspects de l'emploi tout en donnant l'occasion à une personne de démontrer sa capacité de répondre de façon directe à des situations pertinentes.
- Cependant, une entrevue devrait évaluer sept qualifications, tout au plus.
  - En tentant d'en évaluer davantage, on pourrait obtenir une évaluation superficielle.
- Il importe de vérifier, à l'aide d'une grille de correspondance entre les qualifications et les questions, que l'entrevue couvre toutes les qualifications qu'on avait l'intention d'évaluer au départ.

# 3. Élaborer les critères d'évaluation

- Les réponses ou indicateurs de comportement attendus ainsi que la façon d'évaluer les réponses doivent être déterminées à l'avance et faire l'objet d'une application uniforme durant tout le processus.
  
- Le recours à une échelle de cotation permet :
  - de standardiser le processus d'évaluation;
  - d'optimiser l'uniformité du processus
  - d'évaluation pour l'ensemble des postulants;
  - d'obtenir une évaluation valide des qualifications ainsi qu'un traitement juste et équitable de tous les postulants.

# Élaboration de l'échelle de cotation

- Chaque qualification est évaluée à l'aide de l'échelle de cotation préétablie avec des critères clairs.
- L'échelle de cotation devrait permettre de mesurer **la portée** et **la profondeur** des comportements observés.
- Pour définir les points de l'échelle de cotation :
  - tenir compte de types de gestes, de réponses et de comportements efficaces qui sont pertinents quant aux qualifications évaluées;
  - trouver des exemples de comportements qui permettent de distinguer différents degrés d'efficacité, partant du moins efficace au plus efficace. L'échelle doit établir une distinction claire entre les postulants, selon qu'ils maîtrisent fortement, moyennement ou faiblement la qualification faisant l'objet de l'évaluation.



# Exemple d'échelle de cotation

## RÉFLEXION STRATÉGIQUE – ANALYSE

### Indicateurs de comportement du postulant :

1. intègre l'information provenant de multiples sources afin de se forger un point de vue global;
2. détermine les interdépendances dans les projets de l'unité de travail;
3. analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre de ses erreurs.

Ne répond pas aux exigences		Répond aux exigences		
<b>1</b> Très faible. Inacceptable.	<b>2</b> Faible. Sous la moyenne.	<b>3</b> Modéré Bon. Acceptable. Satisfaisant. Moyen.	<b>4</b> Fort. Au-dessus de la moyenne.	<b>5</b> Très fort. Excellent

# Protocole d'entrevue

- Les membres du jury doivent décider s'ils accordent du temps aux postulants pour se préparer aux questions à l'avance, sur les lieux de l'entrevue, avant de les rencontrer. En pareil cas, la limite de temps doit être identique pour tous les postulants.
- Généralement, il faut environ 10 minutes pour répondre à chaque question. L'entrevue ne devrait pas durer plus d'une heure et demie; c'est pourquoi on doit limiter le nombre de questions.
- On doit décider à qui confier le rôle d'intervieweur principal pour l'amorce et la clôture standardisées de la séance d'entrevue.
- On doit décider de l'ordre des questions, et par qui elles seront posées.
- L'horaire d'entrevue doit inclure des pauses et du temps pour l'évaluation des qualifications entre les séances d'entrevues.

# **Mener une entrevue structurée**

# **Mener une entrevue structurée**

1. Préparation
2. Arrivée du postulant et amorce de l'entrevue
3. Poser les questions
4. Gérer l'entrevue
5. Prise de notes
6. Clôture de la séance d'entrevue
7. Évaluation des qualifications

# 1. Préparation de l'entrevue

- Chaque membre du jury doit d'abord se familiariser avec :
  - les principales fonctions du poste à combler;
  - les définitions des qualifications et des comportements qui y sont liés;
  - l'horaire d'entrevue;
  - l'évaluation des personnes handicapées : [http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/disability/disability\\_preface\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/disability/disability_preface_f.htm)
  - l'évaluation juste et équitable : [http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/removing\\_barriers\\_message\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/removing_barriers_message_f.htm)

# Préparation de l'entrevue (suite)

- Chaque membre du jury doit posséder un exemplaire des documents suivants :
  - le *Livret d'entrevue pour la prise de notes*;
  - le *Livret d'évaluation*.
  
- Chaque membre du jury doit connaître clairement son rôle et les questions qu'il aura à poser durant l'entrevue.

## 2. Arrivée du postulant

- Les membres du jury d'entrevue devraient arriver bien à l'avance afin de se préparer et ce, avant l'arrivée du postulant.
- L'accueil du postulant doit être assuré par un membre du jury ou une personne familière avec le protocole d'entrevue.
- Si du temps est alloué pour préparer les questions d'entrevue avant la rencontre avec le jury :
  - les directives relatives à la préparation et les questions d'entrevue devraient être remises au postulant. On peut communiquer les directives oralement. Un script standardisé devrait être élaboré.
  - Le postulant devrait avoir le droit d'apporter, dans la salle d'entrevue, les questions qu'on lui a remises et les notes qu'il a préparées, afin de pouvoir s'y référer.
- On doit fournir au postulant ce dont il a besoin pour l'entrevue, p. ex. de l'eau, un crayon, un stylo et du papier.

# Amorcer l'entrevue

Moyens suggérés à l'intervieweur principal pour mettre les postulants à l'aise :

- Se présenter, prononcer quelques mots de bienvenue et remercier le postulant de sa présence.
- Présenter les membres du jury.
- Permettre une conversation informelle\*:
  - Par exemple, en demandant aux postulants : « Avez-vous eu de la difficulté à nous trouver? »

\*Les conversations informelles ne devraient pas porter sur des sujets illicites ou sur des activités non liées au travail.



### 3. Poser les questions d'entrevue

- Prononcer chaque question lentement et clairement.
- Lire chaque question **mot à mot**.
- Poser toutes les questions dans l'ordre prédéterminé.
- Poser des questions d'approfondissement ou de suivi au besoin.

# Poser les questions d'entrevue (suite)

- L'entrevue structurée se caractérise par sa forme très standardisée. Il importe de fournir les mêmes directives à tous les postulants et de leur poser la même série de questions, dans le même ordre.
- Les réponses des postulants varieront quant à l'étendue et au degré de précision. Cela ne pose pas problème tant que les membres du jury obtiennent suffisamment de renseignements pour évaluer chaque qualification de manière juste et équitable.

# Poser les questions d'entrevue (suite)

- Les intervieweurs devraient recourir à des questions d'approfondissement standardisées pour s'assurer d'obtenir suffisamment de renseignements, ou remettre le postulant sur la bonne voie.
  - Exemple d'une question de précision standardisée : « Dites-moi, plus précisément : qu'avez-vous fait? »
  
- Les mêmes questions d'approfondissement ou de suivi devraient être utilisées afin d'éviter l'irrégularité et de contrôler les formulations inappropriées (questions suggestives, reformulations, questions oui/non, approfondissements excessifs, etc.) afin qu'aucun postulant ne soit favorisé ou défavorisé.
  - Lorsque le postulant a déjà fourni tous les renseignements, il n'est pas nécessaire de poser de questions d'approfondissement.

## 4. Gérer l'entrevue

- Utiliser des questions d'approfondissement standardisées
- Obtenir une vue d'ensemble
- Vérifier l'heure régulièrement
- Gérer le rythme de l'entrevue

## 5. Prise de notes

- Tous les membres du jury doivent prendre des notes pour assurer la fiabilité des résultats.
- Il faut prendre des notes sur les éléments suivants:
  - le contexte
  - le moment où la situation s'est produite
  - les mesures prises
  - les résultats
- Dans la mesure du possible, il importe de reproduire les réponses mot à mot.
- Il importe de baser les notes sur l'observation attentive des comportements liés aux qualifications évaluées.

# Prise de notes (suite)

- Les notes devraient rendre compte précisément de ce que les postulants ont dit ou fait, et non des interventions ou des jugements des intervieweurs.
  - Ne prenez en note que ce que les postulants disent, et non votre opinion ou vos sentiments sur ce qu'ils énoncent.
  
- L'entrevue est un processus en deux étapes :
  - Recueillir les réponses (mot à mot) durant l'entrevue;
  - Évaluer les réponses après l'entrevue.
  
- Les notes d'entrevue sont accessibles aux postulants, dans l'éventualité où ils demanderaient à les consulter.

## 6. Clôture de la séance d'entrevue

L'intervieweur principal doit :

- donner des renseignements sur le suivi du processus de nomination;
- donner l'occasion aux postulants de poser des questions à leur tour;
- recueillir tous les documents (questions, notes, etc.);
- remercier le postulant et l'accompagner vers la sortie.

## 7. Évaluation des qualifications

- L'évaluation ne peut débuter qu'après l'entrevue; il est important de séparer la période d'observation de la période d'évaluation.
- Les membres du jury doivent être prêts à évaluer les qualifications du postulant dès que l'entrevue est terminée. L'un des membres doit diriger la discussion.



# Évaluation des qualifications (suite)

- Pour procéder, les membres du jury auront besoin:
  - du *Livret de prise de notes*;
  - du *Livret d'évaluation* qui fait état des qualifications et des indicateurs de comportement évalués durant l'entrevue.
  
- Il importe d'évaluer les réponses des postulants selon :
  - les qualifications et les comportements évalués;
  - les éléments de réponse du postulant;
  - la portée et la profondeur des comportements observés.

# Évaluation des qualifications (suite)

- La PORTÉE des comportements liés à une qualification particulière :
  - **Combien** d'indicateurs relatifs à une qualification donnée ont été démontrés dans les réponses du postulant?
  - **Dans quelle mesure** le postulant a-t-il démontré la plupart ou la totalité des comportements relatifs à une qualification particulière?
- La PROFONDEUR des comportements démontrés :
  - **Comment** le postulant a-t-il démontré ces comportements?
  - Quels sont les degrés de **complexité, de rigueur et de précision** avec lesquels le postulant a démontré ces comportements dans ses réponses.

# Évaluation des qualifications (suite)

- Lors de l'évaluation des qualifications, utiliser tous les éléments de réponse fournis au sujet des comportements, même si ceux-ci apparaissent dans les réponses visant d'autres qualifications.
- Documenter les décisions d'évaluation
  - Justifier les décisions en établissant des liens explicites avec les critères relatifs aux indicateurs de comportement établis et les comportements démontrés par le postulant.

# Processus d'évaluation

- 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 : Chaque membre révise individuellement ses notes d'entrevue.
- Étape 3 : Chaque membre évalue la qualification de façon indépendante.
- Étape 4 : Une discussion en groupe s'amorce afin de parvenir à un consensus sur l'évaluation de la qualification.
- Étape 5 : L'évaluation finale du groupe et sa justification doivent être consignées par écrit.
- Étape 6 : Les qualifications restantes doivent être évaluées tour à tour.
- Étape 7 : Les notes et évaluations finales du groupe doivent être consignées dans le dossier du postulant.

# Erreurs d'évaluation

- L'évaluation des qualifications est une tâche difficile et délicate, mais la réussite et la valeur de l'entrevue dépendent de la qualité des résultats accordés.
- Des **erreurs d'évaluation** surviennent lorsque l'évaluateur est influencé par d'autres facteurs que les renseignements fournis par le postulant durant l'entrevue.

# Erreurs d'évaluation courantes

- **Premières impressions** : Inconsciemment, on peut juger un postulant de façon positive ou négative dès le départ, risquant de l'évaluer en fonction de nos propres opinions, et non de son rendement réel par rapport aux qualifications évaluées.
- **Erreurs de clémence ou de sévérité** : On peut avoir tendance, pour une raison ou une autre, à accorder trop de points (effet de clémence) ou pas assez (effet de sévérité) lors de l'évaluation. L'interprétation des exigences professionnelles et des qualifications évaluées peuvent différer d'une personne à l'autre. Il faut être juste au moment d'évaluer les postulants. Lorsque cette tendance se manifeste, l'évaluation devient supérieure ou inférieure à celle qui est méritée.
- **Tendance centrale** : Cette tendance consiste à n'utiliser que les points intermédiaires de l'échelle de cotation en évitant les points extrêmes. Il se peut qu'on soit peu disposé à accorder une cote élevée ou basse et que, par le fait même, tous les postulants se retrouvent avec des cotes moyennes, ne permettant pas de différenciation entre ceux-ci.
- **Effet de *halo* ou effet de *horn*** : Ces erreurs surviennent lorsqu'on a tendance à laisser une caractéristique ou une qualification positive (effet de *halo*) ou négative (effet de *horn*) influencer l'évaluation des autres qualifications d'un postulant. Les membres du jury doivent faire attention à leurs réactions lorsqu'un postulant les impressionne par sa maîtrise d'une qualification particulière afin qu'ils n'attribuent pas la même évaluation positive à toutes les autres qualifications, sans égard aux renseignements fournis. Inversement, lorsqu'un postulant s'en tire mal dans un domaine, il risque d'être sous-évalué à l'égard d'autres critères.

# Erreurs d'évaluation courantes (suite)

- **Effet de contraste** : Il s'agit de la tendance à comparer le rendement d'une personne en fonction d'un postulant précédent, au lieu de recourir au *Guide d'évaluation*. On doit être conscient de la possibilité de faire face à des postulants qui ressortiront du groupe, positivement ou négativement, et que ceux qui les suivront risquent d'être sous-évalués ou surévalués, par voie de conséquence.
- **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 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 reposent souvent sur des données démographiques, par exemple le sexe, la race, l'origine ethnique ou l'âge, bien qu'ils puissent aussi reposer sur d'autres variables, comme le niveau de scolarité, les allégeances politiques ou divers intérêts. On doit être conscient que les opinions et les perceptions personnelles des qualifications essentielles du poste risquent d'influencer l'évaluation.
- **Effet d'identification** : Cette erreur se produit lorsqu'un postulant bénéficie d'une évaluation plus favorable que celle qu'il mériterait vraiment, du fait de sa ressemblance avec l'intervieweur sous un aspect ou un autre (p. ex. en raison de la race, du sexe, des attitudes ou des antécédents). L'effet contraire est aussi observable lorsqu'un postulant reçoit une évaluation moins favorable que celle vraiment méritée, par le fait de sa différence.

# Conseils pour minimiser les erreurs d'évaluation

- Offrir de la formation sur l'évaluation des postulants à toutes les personnes chargées des entrevues.
- Documenter les renseignements recueillis durant l'entrevue et les utiliser pour évaluer les postulants en fonction des qualifications.
- Veiller à toujours appliquer la même procédure d'évaluation pour tous les postulants. Examiner les évaluations au regard de chaque question après les entrevues de tous les postulants, afin d'assurer le traitement uniforme des réponses.
- Lorsqu'une échelle de cotation est utilisée, s'en tenir aux modalités d'évaluation préétablies et l'utiliser intégralement.
- Avoir l'esprit de décision et ne pas hésiter à accorder une cote particulière justifiée par l'échelle de cotation.
- Être flexible en acceptant les réponses correctes des postulants et, se faisant, garder en tête toutes les réponses antérieures de ceux-ci.
- Ne pas accorder une importance indue à des incidents isolés.
- Toujours justifier l'évaluation en fonction des exigences du poste, des qualifications et des indicateurs de comportement évalués, ainsi que des notes prises à l'égard du rendement d'un postulant.
- Discuter de l'évaluation en groupe et questionner les évaluations personnelles de chaque membre, au besoin.



# Ressources utiles

- L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination
  - Un guide exhaustif à l'intention des gestionnaires et des intervenants en ressources humaines qui souhaitent se prévaloir de l'entrevue structurée pour évaluer les postulants dans le cadre d'un processus de nomination.
- Entrevue structurée : Guide à l'intention du jury
  - La référence pour les membres du jury qui mènent des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination.
- Centre de psychologie du personnel
  - Une ressource importante sur les entrevues structurées.