



Série « La psychologie peut vous aider » : Embaucher les meilleurs candidats à l'aide de l'entrevue de sélection structurée

Lorsque vient le temps d'embaucher un nouvel employé, presque toutes les organisations utilisent, dans le cadre de leur processus de sélection, une forme d'entrevue de sélection. La mesure dans laquelle l'entrevue prédit le rendement au travail dépend de la façon dont celle-ci est conçue et menée.

Entrevue de sélection non structurée typique

L'entrevue de sélection est la méthode de sélection la plus utilisée; il est donc essentiel de la mener correctement pour embaucher la bonne personne. L'entrevue de sélection peut être vue comme une évaluation ou un test, comme tout autre test utilisé dans la sélection du personnel. Mais l'entrevue de sélection est très différente, car, au lieu de répondre à un test en ligne ou un test sur papier, le candidat doit répondre à une série de questions orales. On utilise ensuite les réponses données aux questions d'entrevue pour déterminer si le candidat a les aptitudes requises pour le poste qu'il convoite et est apte à travailler dans l'environnement de travail. Les entrevues peuvent servir à d'autres fins, dont le recrutement actif de personnel.

Toutefois, certains risques sont associés aux entrevues de sélection, et les intervieweurs doivent les connaître s'ils veulent mener des entrevues efficaces et éviter tout problème juridique indu.

La recherche met en lumière certaines difficultés que pose le recours aux entrevues de sélection typiques, à savoir :

- Possibilité de résultats biaisés au désavantage du postulant, fondés sur des facteurs non pertinents au rendement au travail, comme l'apparence, le sexe, le poids ou la race.
- Difficulté à distinguer les informations pertinentes à recueillir, et à en comprendre la pertinence.
- Les heuristiques de jugement (moyens de simplifier une tâche complexe) et les biais associés l'emportent souvent. Ces biais s'installent avant même le début de l'entrevue — par exemple, les intervieweurs se font souvent une idée du candidat en fonction de son curriculum vitae et ont tendance à confirmer leur opinion au cours de l'entrevue.

Plusieurs entrevues d'emploi mal conçues souffrent de différentes lacunes; dans certains cas, les questions varient d'un intervieweur à l'autre, ou sont interprétées différemment d'un intervieweur à l'autre. Il arrive également que les questions posées lors de l'entrevue ne soient pas véritablement liées au poste à pourvoir. Ces entrevues sont appelées *entrevues non structurées*, parce que les questions d'entrevue ne sont pas fondées sur une analyse explicite ou systématique des tâches, les questions sont posées de façon désordonnée, selon l'intervieweur et la personne interviewée, et la notation du candidat interviewé est arbitraire et subjective. En substance, les entrevues non structurées font appel à l'intuition de l'intervieweur vis-à-vis du candidat, et l'entrevue se déroule sous forme de conversation — la



proverbiale « conversation autour d'un café ». Ces entrevues sont susceptibles d'être biaisées, contaminées par l'erreur et inexactes, et d'avoir peu de liens avec l'efficacité au travail. La recherche a montré que ces types d'entrevues fournissent très peu d'informations utiles pour sélectionner le meilleur candidat pour le poste à pourvoir.

La solution : l'entrevue de sélection structurée

La recherche montre que la capacité de prédiction des entrevues structurées est de trois à quatre fois plus élevée que celle des entrevues non structurées, et que, en fait, les entrevues structurées sont les outils de sélection du personnel les plus prédictifs. On a également constaté que les entrevues structurées réduisent ou éliminent les préjugés dont il a été question précédemment.

Les entrevues structurées ont les quatre caractéristiques suivantes :

- Questions précises : l'élaboration des questions d'entrevue est orientée par une « analyse du poste » qui repose sur les activités exécutées dans le cadre du travail, et le contexte particulier du lieu de travail.
- Questions uniformes : tous les intervieweurs posent à chaque candidat la même série de questions dans un ordre déterminé.
- Évaluation normalisée : une grille de notation standardisée est utilisée pour mesurer la performance à l'entrevue.
- Peu de place à l'établissement de rapports entre l'intervieweur et la personne interviewée : une entrevue hautement structurée limite les questions susceptibles d'établir des rapports avec la personne interviewée et les conversations informelles. Si malgré tout, l'intervieweur doit établir un rapport, il doit le faire de manière structurée, et avec chaque postulant, et éviter de poser des questions qui contreviennent à la législation sur les droits de la personne.

Comment créer une entrevue de sélection structurée?

- 1) **Commencez par des questions fondées sur les exigences essentielles du poste.** L'analyse des tâches ou l'utilisation d'un modèle de compétences vous permet de dégager les connaissances, les compétences et les habiletés requises pour le poste à pourvoir. Une fois que vous savez ce qu'exige le poste, élaborez les questions. Les questions ci-dessous sont efficaces pour évaluer les candidats en fonction des exigences du poste.
 - Dans le cas d'un candidat *expérimenté*, posez des questions qui portent sur le comportement passé de celui-ci dans certaines situations apparentées (c'est-à-dire des questions comportementales), lesquelles sont généralement des prédicteurs fiables du comportement futur. Par exemple, « Parlez-moi d'une situation où vous étiez en désaccord avec un membre de votre équipe de travail. Comment avez-vous réagi? Quelle a été l'issue de cette situation? »
 - Dans le cas d'un candidat *qui n'a pas d'expérience*, utilisez des questions hypothétiques ou des mises en situation afin de déterminer comment la personne interviewée réagirait dans une



situation particulière. Par exemple, « Si un de vos collègues faisait une suggestion avec laquelle vous n'êtes pas d'accord, comment réagiriez-vous? »

- 2) Quel que soit le type de questions utilisé, vous devez **poser la même série de questions d'entrevue à tous les postulants**. On doit en outre fournir un *guide d'interview* qui explique aux intervieweurs l'ordre dans lequel les questions doivent être posées, la grille de notation, les notes à accorder en fonction des réponses (c'est-à-dire les normes de pointage), et ainsi de suite. Le guide d'interview devrait aussi renfermer des instructions détaillées et les intervieweurs devraient recevoir une formation. La formation des évaluateurs sur le cadre de référence, exposée en détail ailleurs, est probablement l'une des meilleures méthodes.
- 3) Les informations obtenues à partir de l'**analyse des tâches ou du modèle de compétences devraient constituer la base de la grille de notation**. Par exemple, pour noter une question d'entrevue visant à évaluer des niveaux de compétences particuliers, comme les connaissances mécaniques, on pourrait demander à des experts du métier dans quelle mesure cette compétence est nécessaire pour exécuter efficacement le travail. (Pour avoir des renseignements supplémentaires sur l'analyse des tâches, consultez la bibliographie ci-dessous.)

Où puis-je obtenir plus d'information?

Section de la psychologie industrielle et organisationnelle de la SCP

Dans le vaste domaine de la psychologie, la psychologie industrielle et organisationnelle est une spécialité fondée sur l'étude scientifique du comportement dans les organisations. Les psychologues du travail et des organisations travaillent à améliorer le fonctionnement organisationnel et le bien-être des employés au moyen de systèmes de gestion et de communication, des pratiques d'embauche, de l'évaluation du rendement, du développement du leadership et des programmes de formation.

Ils fournissent également de la consultation professionnelle aux organisations afin d'aider celles-ci à accroître la productivité du travail et la satisfaction des employés. Vous trouverez de l'information supplémentaire sur le site Web de la section :

<http://www.cpa.ca/aproposdelascp/sectionsdelascp/industrialorganizationalpsychology/>

Articles publiés dans des revues appliquées

- Society for Human Resources Management (2006). Using structured interviews to increase hiring investment. Society for Human Resources Management, Inc.

Guides techniques

- Society for Industrial and Organizational Psychology (2003). Principles for the validation and use of personnel selection procedures (4^e édition). SIOP Inc.



Livres

- Catano, V.M., W.H. Wiesner, R.D. Hackett et L.L. Methot (2010). *Recruitment and selection in Canada* (4^e édition). Nelson Education.
- Kelloway, K.E., V.M. Catano et A.L. Day (2011). *People and work in Canada*. Toronto, Ontario : Nelson.

Articles de recherche

- Chapman, D. et D.I. Zweig (2005) Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, volume 58, 673-702.
- Latham, G.P. et C. Sue-Chan (1999). A meta-analysis of the situational interview: An enumerative review of reasons for its validity. *Psychologie canadienne*, volume 40, 56-67.

Le présent feuillet d'information a été rédigé pour la Société canadienne de psychologie par les D^{rs} Thomas O'Neill et Derek Chapman, de l'Université de Calgary, et le D^r Blake Jelley, de l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard.

Révision : juillet 2013

Votre opinion est importante! Veuillez communiquer avec nous pour toute question ou tout commentaire sur les feuillets d'information de la série « La psychologie peut vous aider » :

factsheets@cpa.ca

Société canadienne de psychologie
141, avenue Laurier Ouest, bureau 702
Ottawa (Ontario) K1P 5J3
Tél. : 613-237-2144
Numéro sans frais (au Canada) : 1-888-472-0657