



L'art de l'entrevue

La recherche en psychologie a permis d'identifier plusieurs techniques pour structurer l'entrevue et la valider. Notre firme a d'ailleurs formé de nombreux professionnels en ressources humaines à l'aspect scientifique de l'entrevue.

La science de l'entrevue nous apprend qu'une analyse détaillée du poste et de ses tâches permet de poser de bonnes questions lors de l'entrevue. L'approche intégrée de la technique des incidents critiques et du modèle des compétences représente une technique efficace que nous abordons de façon systématique lors de nos formations.

Toutefois, dans ce numéro d'Opinion, nous désirons surtout attirer votre attention sur ce qui représente un complément à la science de l'entrevue, c'est-à-dire **l'art de l'entrevue**.

Parmi les thèmes abordés, mentionnons la relation entre l'intervieweur et le candidat interviewé, l'attitude de l'intervieweur lors de l'entretien, les approches d'investigation, la vérification des facteurs de motivation et les éléments qui nuisent à l'objectivité de l'entrevue.

De plus, le professionnel en ressources humaines y découvrira comment com-

poser avec ses clients internes pour accélérer le processus de dotation tout en assurant sa fiabilité. Le thème de la prise de références sera également abordé afin de vous donner quelques trucs pour contrer les références courtoises.

On dit souvent que certains ont plus de flair que d'autres pour la sélection. Nous croyons que ce flair se développe et nous espérons que ce bulletin vous aidera à affiner le vôtre.

Bonne lecture!

Richard Matte
Directeur associé

L'entrevue ouverte et décontractée

Plus le candidat interviewé occupera un poste élevé dans la hiérarchie, plus l'intervieweur devra accorder de l'importance à des critères de sélection reliés à l'intelligence émotionnelle et aux communications.

Pour vérifier si un candidat répond aux critères identifiés, on observe non seulement le contenu de sa réponse (mots), mais également sa manière de répondre et sa façon d'entrer ou non en relation.

Nous vous proposons donc un style d'entrevue qui permettra à l'intervieweur de recueillir un maximum de données.

Une attention particulière doit être accordée à l'ambiance dans laquelle se

déroule l'entrevue. Plus l'ambiance sera détendue, plus l'interviewé laissera tomber ses mécanismes de défense et s'ouvrira. Le but de l'entrevue est d'ailleurs d'amener l'interviewé à se livrer en toute authenticité.

L'accueil fait au candidat donne le ton. Saluez-le, serrez-lui la main en soutenant son regard, soyez naturel et amical. Engagez la conversation sur un thème léger afin d'établir la relation.

Débutez discrètement votre analyse, vous avez déjà des indices d'aisance sociale. Si possible, évitez de vous asseoir à votre bureau, car cela créera un obstacle et aura pour effet d'établir un lien de hiérarchie qui nuira à l'ouverture du candidat. Optez plutôt pour des fauteuils qui favorisent l'échange.

Si le candidat vous semble nerveux malgré vos efforts pour le mettre à l'aise, faites-lui part de votre observation. Très souvent, le simple fait d'exprimer sa nervosité permet de s'en libérer.

(Suite à la page suivante)

Dans ce numéro	
L'art de l'entrevue	1
L'entrevue ouverte et décontractée	1-2
Les approches d'investigation	2
La motivation du candidat	3
Obtenir la confiance de ses clients	3
Les biais décisionnels	4
Les références	4

Avant de commencer à poser vos questions, prenez un peu de temps pour renseigner le candidat sur l'entreprise.

Expliquez-lui le rôle et les responsabilités du poste.

Par la suite, quelques questions ouvertes de votre part (ex. *décrivez-moi ce que vous avez accompli dans votre dernier poste*) vous permettront de mesurer chez le candidat des qualités essentielles à un gestionnaire : (voir ci-dessous)

Portez votre attention sur des éléments qui vont au-delà des mots. Vous pourrez également obtenir des renseignements en observant les jeux de physionomie et les gestes. Un changement brusque de sujet ou, au contraire, un retour fréquent à un même thème, peut révéler la présence d'un conflit ou d'une frustration.

Faites confiance à votre senti (*pensée intuitive*). Le senti permet non seulement d'observer la chimie qui s'établit entre les deux personnes, mais également de reconnaître ou non l'authenticité de l'interviewé. La pensée intuitive opère en synergie avec la pensée rationnelle bien davantage qu'on ne le croit et elle mérite qu'on lui accorde de l'importance.

Voilà déjà plusieurs éléments qui vous permettent d'évaluer votre candidat. Toutefois, si vous avez certains doutes, osez les vérifier! ■

La capacité d'écoute

La réponse du candidat démontre-t-elle qu'il a bien écouté votre présentation et vos questions?

L'esprit d'analyse

Le candidat livre-t-il les éléments les plus pertinents de sa carrière en regard du poste?

L'esprit de synthèse

Fait-il ressortir l'essentiel?

L'habileté à structurer sa pensée et à communiquer clairement

L'information est-elle transmise de façon logique?

Les approches d'investigation

En entrevue, examinez, creusez, osez! Avouons-le : combien de fois terminons-nous une entrevue avec des incertitudes? Une raison de départ ne nous semble pas claire... Une réalisation nous apparaît disproportionnée par rapport aux responsabilités ou vice versa. Il ne faut jamais mettre un terme à l'entrevue avant d'avoir vérifié ses doutes. Il faut oser creuser!

Les raisons de départ représentent souvent un terrain glissant pour les candidats et elles nous fournissent habituellement de précieux renseignements.

Voici des exemples pour vous aider à approfondir la question :

- La raison de votre départ ne me semble pas claire, peut-être est-ce moi qui ai mal compris, pouvez-vous être plus explicite quant à tel aspect? (*Selon le contexte, on peut tutoyer le candidat.*)
- Vous me dites avoir quitté volontairement l'entreprise. Vous me laissez entendre que vous n'entreteniez pas une bonne relation avec votre supérieur. Est-

ce possible que la décision de votre départ ait été prise mutuellement avec votre patron? Je comprendrais très bien. Il nous arrive tous d'avoir un jour un patron avec lequel nous n'avons pas d'atomes crochus.

- Si nous choisissons de vous embaucher, nous vous demanderons la permission de prendre des références auprès de cet ex-employeur. Quelle sera, selon vous, son interprétation du départ? Ce qui est important pour tous, c'est de ne pas avoir de surprise lors de la prise de références.

Voici à quoi pourrait ressembler une investigation en ce qui concerne des réalisations qui nous semblent démesurées :

- J'imagine que vous n'étiez pas seul dans cette aventure. Quelle part de la réussite peut-on attribuer à vous, à votre équipe, à votre service, à votre supérieur? Qui a défini la stratégie, qui l'a réalisée?
- Un accroissement des ventes de cet

ordre dans le marché actuel est étonnant. À quoi pouvez-vous l'attribuer? (*Creusez l'interprétation des chiffres.*)

Comme vous le voyez, examinez, mais adoucissez vos interrogations lorsque c'est possible. Tentez de ne pas mettre le candidat sur la défensive. Souriez, ayez un ton amical. Si le candidat dresse malgré tout ses mécanismes de défense ou vous répond de manière désagréable, vous aurez de nouveaux indices sur ses habiletés relationnelles et il vous sera permis de continuer de douter...

En sélection, dans le doute raisonnable, on s'abstient! (*Ou on prend des références corsées.*)

D'autres types d'hésitations peuvent surgir. Par exemple, à la fin de l'entrevue, vous constatez que le candidat est intéressant en regard de vos critères, mais qu'il ne vous a pas convaincu quant à ses habiletés stratégiques. Faites-lui part de votre constatation, simplement. Observez sa réponse. S'il n'est pas d'accord avec vous, demandez-lui d'en faire la démonstration. ■

La motivation du candidat

Le premier réflexe de l'intervieweur est de vérifier si le candidat possède bien l'expertise recherchée. Peut-il combler le poste? Toutefois, à long terme, le candidat qui performera le mieux à ce poste n'est pas nécessairement celui qui a occupé une fonction semblable auparavant. Le meilleur candidat est souvent celui pour qui le poste représente un pas en avant dans sa carrière et l'occasion de consolider tous ses acquis. Le facteur de motivation au travail du candidat pourrait être supérieur.

La motivation est un facteur de réussite et de fidélisation. Selon des études récentes, le travail stimulant serait d'ailleurs de loin le plus important facteur

pour retenir un employé.

Assurez-vous donc de recruter un candidat sincèrement stimulé par le défi que vous lui proposez. Veut-il le poste? Méfiez-vous de ceux qui se disent intéressés, mais dont les principales motivations sont avant tout de quitter l'entreprise pour laquelle ils travaillent ou simplement de ne plus être sans emploi. La nuance est importante.

Outre le travail stimulant, il faut vérifier d'autres sources de motivation :

- Salaire et avantages sociaux
- Formation professionnelle et possibilités d'avancement

- Relations interpersonnelles satisfaisantes
- Environnement et conditions de travail (notamment équilibre entre vie professionnelle et vie privée)
- Sécurité d'emploi
- Liberté et flexibilité
- Réputation de l'entreprise et croissance de son industrie
- Culture entrepreneuriale
- Proximité du lieu de travail

Certains de ces facteurs de motivation seront essentiels pour quelques-uns et négligeables pour d'autres.

À vous de vérifier si les motivations du candidat correspondent à l'offre de votre entreprise. ■

Obtenir la confiance de ses clients internes

Les gestionnaires avec qui fait affaire le professionnel en dotation ont besoin qu'on les appuie dans le processus de sélection. Ils veulent être guidés. Ils doivent avoir confiance en l'expertise du professionnel. Un client interne anxieux recherchera le stéréotype du candidat idéal (*sans égard à la réalité du marché*) et prolongera parfois son processus décisionnel jusqu'à ce que le meilleur candidat accepte finalement une offre ailleurs...

Voici donc les étapes à respecter dans le processus de sélection, en relation avec le client interne :

1. Définissez les responsabilités, les enjeux et les objectifs liés au poste.
2. Déterminez l'expérience pertinente ainsi que les compétences et les comportements recherchés.
3. Informez le client interne sur la réalité du marché. L'ensemble des expertises recherchées pourrait ne pas être réaliste. La rémunération offerte pourrait ne pas attirer la perle souhaitée.
4. Écoutez votre client et amenez-le à effectuer certaines concessions. Ne

lui imposez rien. Vous n'y gagnerez pas. C'est lui qui prendra la décision finale.

5. Coachez-le pour l'entrevue. Non seulement son rôle est-il de bien déceler les habiletés techniques (il saura sans doute le faire mieux que vous) et les autres compétences, mais il consiste aussi à fournir sa vision du poste et à attirer l'employé (voir notre numéro d'Opinion intitulé **Attirer et fidéliser les employés performants**).
6. Expliquez-lui l'importance de procéder rapidement lorsqu'un bon candidat est identifié. La concurrence pour les candidats talentueux est féroce.
7. Aidez-le à prendre sa décision. **Aucune décision n'est difficile à prendre si l'on connaît tous les faits.** (Horace) Le client a besoin qu'on lui explique pourquoi, dans la réalité du marché, le candidat serait excellent pour son poste. Ne camouflez pas ses faiblesses. Votre client est intelligent. Mettez plutôt en valeur ses forces. Démonstrez à votre client que vous êtes son partenaire et que vous avez tous les

deux avantages à réussir. Impliquez-vous dans sa décision : dites-lui que vous prendrez le crédit ou en porterez l'odieux ensemble. Rappelez-vous que les gens ne sont généralement pas des décideurs. Ils n'aiment pas porter seuls le poids d'une décision.

8. Si votre client invoque le manque de chimie pour ne pas poursuivre, assurez-vous que ce ne soit pas dû à un préjugé non avoué ou à une relation qui s'est mal établie lors de la première entrevue (voir *Les biais décisionnels en entrevue*, à la page suivante). Discutez-en. Provoquez, au besoin, une deuxième rencontre avec le client, mais de type informel. Par exemple, un repas au restaurant. Le manque de chimie est souvent dû au fait que les personnes n'ont pas pris le temps de se connaître. De plus, la relation avec le supérieur immédiat ne doit pas avoir préséance sur la chimie avec l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise.

En tout temps, écoutez les objections de votre client et essayez de comprendre son point de vue. N'argumentez pas, mais concentrez-vous plutôt sur la manière de l'aider. ■

Les biais décisionnels en entrevue

Certains éléments peuvent nuire à notre objectivité en entrevue. Si nous sommes conscients de ces éléments, ils auront moins d'impact. En voici quelques-uns :

1. Prépondérance de l'information négative

En entrevue, les intervieweurs accordent plus d'importance aux données négatives que positives au moment de prendre une décision. Il s'agit d'une tendance générale. Ainsi, une seule mauvaise réponse pourrait amener l'intervieweur à refuser un candidat malgré les nombreuses bonnes réponses qu'il aurait fournies.

2. Première impression

Très tôt au début de l'entrevue, l'intervieweur se fait une idée globale du candidat et tend à prendre une décision... habituellement dans les quatre premières minutes! Ainsi, plus l'information négative ou défavorable arrive tôt dans l'entrevue, plus l'effet négatif est important. L'impression initiale tend à persister, même si d'autres données contradictoires se présentent par la suite.

3. Effet de halo

L'intervieweur est influencé par une seule information qui teinte son jugement par rapport à toutes les autres caractéristiques de l'individu. Par exem-

ple, le fait qu'un candidat soit diplômé d'une université prestigieuse.

4. Effet de contraste

L'évaluation d'un candidat peut dépendre de la qualité des candidats qui le précèdent. Par exemple, un candidat moyen sera évalué plus faiblement si un candidat hautement qualifié l'a précédé et inversement, il sera évalué plus fortement s'il est précédé d'un candidat peu qualifié.

5. Effet de similitude (théorie de l'attraction personnelle)

C'est la tendance de l'intervieweur à juger de façon plus favorable les candidats qu'il perçoit comme semblables à lui. Pourtant, dans bien des cas, on devrait chercher quelqu'un qui nous complète et non qui nous ressemble.

6. Préjugés

Une discrimination injuste se produit lorsque des candidats ayant des qualifications égales ont des probabilités inégales d'être embauchés en vertu de préjugés souvent liés au sexe, à la race, à la religion, à l'orientation sexuelle, à l'âge, à un handicap ou encore à l'apparence générale. ■

Les références

La dernière étape du processus consiste à communiquer avec les personnes citées en références. Nous vous suggérons d'aller au-delà des noms qui sont fournis d'emblée par le candidat. Demandez-lui les noms de ses supérieurs immédiats ainsi que de collègues, subalternes, clients internes ou externes ou fournisseurs. Si le candidat est en poste, peut-être pourra-t-il également vous fournir les noms de gens qui ont quitté l'entreprise et qui l'avaient côtoyé de près.

Voici les étapes à suivre :

1. Rassurez votre interlocuteur sur le fait que vous avez la permission du candidat de l'appeler et que ses réponses demeureront confidentielles. Expliquez brièvement la nature du poste.

2. Vérifiez l'information tangible que le candidat vous a transmise, comme son titre, l'étendue de ses responsabilités et la relation qu'il avait avec l'interlocuteur. Quand et comment se sont-ils connus et ont-ils toujours des liens?

3. Posez les premières questions ouvertes :

- Quelles sont ses principales forces?
- Personne n'étant parfait, quels sont

les aspects qu'il devrait améliorer?

- Parlez-moi de ses principales réalisations.
- Le verriez-vous dans le poste que je vous ai décrit? (*Question fermée*) Pourquoi? (*Question ouverte*)

4. Dressez une liste de questions plus spécifiques que vous poserez à la suite des questions ouvertes afin de ne pas diriger les réponses dès le début de l'entretien. Ces questions spécifiques devraient couvrir les principales compétences recherchées et répondre aux doutes que vous entretenez. N'oubliez pas les doutes qui auraient surgi lors d'une prise de référence précédente.

5. Tout comme pour l'entrevue, creusez. « Vous me dites que Madame X était perfectionniste. Ce trait pouvait-il l'amener à prendre du retard dans ses dossiers? » « J'ai cru percevoir une hésitation de votre part lorsque je vous ai questionné sur son sens des affaires... »

La prise de références demeure un outil dans le processus de sélection, tout comme les renseignements biographiques, les tests et les entrevues. Rappelez-vous de considérer l'ensemble de l'information recueillie. ■



MATTE Groupe conseil

Coaching de cadres
Évaluation du potentiel
Recherche de cadres
Transition de carrière

Membre du groupe

I·I·C Partenaires

Société présente dans 33 pays

1010, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1200
Montréal (Québec) H3A 2R7
Téléphone : (514) 848-1008
Télécopieur : (514) 848-9157
Courriel : admin@matteic.com

Les articles sont de nature générale et ne sauraient constituer des conseils.
Tous droits réservés. Reproduction permise avec citation de la source.