



## L'entrevue structurée :

Comment concevoir et mener des entrevues structurées  
dans le cadre d'un processus de nomination

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

Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada

Renseignements : 613-992-9562  
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également accessible sur notre  
site Web à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

N° de catalogue SC3-141/2009F-PDF  
ISBN 978-1-100-91908-9

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009

## **À propos de ce guide**

Ce guide a pour but de présenter un aperçu d'une méthode d'élaboration et d'administration d'entrevues structurées. Ce guide permettra aux organisations d'embauche de la fonction publique fédérale d'atteindre leur plein potentiel en matière d'entrevues structurées et d'assurer des nominations fondées sur le mérite. Il s'adresse aux personnes impliquées dans l'élaboration, la réalisation ou l'évaluation des entrevues structurées. Parmi celles-ci figurent les gestionnaires, les intervenants en ressources humaines (RH), les consultants internes et externes, les postulants et d'autres personnes intéressées à en apprendre davantage au sujet du processus d'entrevue structurée.

Le contenu de ce document repose sur un examen de la littérature didactique et professionnelle, sur la recherche de pratiques exemplaires dans les secteurs publics et privés et sur des consultations auprès de divers intervenants possédant une expertise dans la conception et la réalisation d'entrevues structurées.

Le guide comporte six sections qui décrivent les caractéristiques de l'entrevue structurée et donnent un aperçu du processus, et ce, avant, pendant et après l'entrevue. Chacune des sections comprend plusieurs sous-titres et hyperliens afin d'en faciliter la consultation, ainsi que des conseils pratiques à l'intention des intervenants en RH. De plus, les annexes renferment des outils utiles, notamment des échantillons de livrets d'entrevue, une présentation sur la formation des formateurs, une liste de vérification et un questionnaire pour évaluer la réaction des postulants face au processus d'entrevue.

### **MESSAGE IMPORTANT À L'INTENTION DU LECTEUR**

La méthode présentée dans ce document peut s'adapter aux besoins de l'organisation et au contexte dans lequel l'entrevue structurée est utilisée. Pour toute question au sujet des Lignes directrices en matière d'évaluation, veuillez consulter le site Web de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante : <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/frame-cadre/policy-politique/assessment-evaluation-fra.htm>

## TABLE DES MATIÈRES

Aperçu .....	1
<b>SECTION 1 : L'ENTREVUE STRUCTURÉE .....</b>	<b>3</b>
QU'EST-CE QU'UNE ENTREVUE STRUCTURÉE? .....	3
AVANTAGES DES ENTREVUES STRUCTURÉES .....	4
RISQUES LIÉS AUX ENTREVUES NON STRUCTURÉES .....	4
LE PROCESSUS D'ENTREVUE STRUCTURÉE .....	5
CADRE LÉGISLATIF DES ENTREVUES D'EMPLOI .....	8
CONSEILS GÉNÉRAUX À L'INTENTION DES INTERVENANTS EN RESSOURCES HUMAINES .....	10
<b>SECTION 2 : AVANT L'ENTREVUE .....</b>	<b>11</b>
CONSTITUTION DU JURY .....	11
RESPONSABILITÉS D'UN MEMBRE DU JURY .....	12
CLARIFICATION DE L'OBJECTIF ET DE L'ÉTENDUE DE L'ENTREVUE .....	12
MOMENT DE L'ENTREVUE DANS LE PROCESSUS DE NOMINATION .....	13
CONCEPTION DU LIVRET D'ENTREVUE POUR LA PRISE DE NOTES .....	13
ÉTABLISSEMENT DES QUALIFICATIONS À ÉVALUER .....	14
FORMULATION DES QUESTIONS D'ENTREVUE .....	15
<i>Types de questions d'entrevue</i> .....	15
QUESTIONS À ÉVITER .....	20
CONCEPTION D'UN LIVRET D'ÉVALUATION .....	25
CONVOCATION DES POSTULANTS À L'ENTREVUE .....	29
<i>Mise en place de mesures d'adaptation aux fins d'évaluation</i> .....	29
FORMATION DES MEMBRES DU JURY .....	29
DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES .....	30
CONSEILS GÉNÉRAUX À L'INTENTION DES INTERVENANTS EN RESSOURCES HUMAINES .....	31
<b>SECTION 3 : PENDANT L'ENTREVUE .....</b>	<b>32</b>
ARRIVÉE DU POSTULANT OU DE LA POSTULANTE .....	32
AMORCE DE L'ENTREVUE .....	32
POSE DE QUESTIONS .....	34
<i>Gestion du déroulement de l'entrevue</i> .....	34
<i>Gestion des réactions du postulant ou de la postulante</i> .....	35
<i>Prise de notes</i> .....	35
CLÔTURE DE L'ENTREVUE .....	36
CONSEILS GÉNÉRAUX À L'INTENTION DES INTERVENANTS EN RESSOURCES HUMAINES .....	36
<b>SECTION 4 : APRÈS L'ENTREVUE .....</b>	<b>38</b>
ATTRIBUTION DE COTES INDIVIDUELLES .....	38
ÉVALUATION FINALE DES MEMBRES DU JURY .....	39
ERREURS D'ÉVALUATION COURANTES .....	40
INTÉGRATION DES RÉSULTATS DE L'ENTREVUE AUX AUTRES RENSEIGNEMENTS .....	41
DISCUSSIONS INFORMELLES .....	42
RÉTROACTION AUX POSTULANTS .....	42
CONSEILS GÉNÉRAUX À L'INTENTION DES INTERVENANTS EN RESSOURCES HUMAINES .....	43
<b>SECTION 5 : ÉVALUATION DU PROCESSUS D'ENTREVUE .....</b>	<b>46</b>
QUESTIONS À POSER .....	46
ÉVALUATION DES RÉACTIONS DES POSTULANTS ET DES INTERVIEWEURS .....	46
ÉTUDES DE VALIDATION .....	47
<b>SECTION 6 : SOURCES D'INFORMATION SUPPLÉMENTAIRES .....</b>	<b>48</b>
Références .....	50

Annexe A : Exemple d'un livret d'entrevue pour la prise de notes

Annexe B : Exemple d'un livret d'entrevue pour l'évaluation

Annexe C : Liste de vérification sommaire

Annexe D : Réactions à l'entrevue – questionnaire

Annexe E : Guide abrégé à l'intention du jury

Annexe F : Présentation pour former les formateurs

## Aperçu

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. De tous les facteurs qui ont une incidence sur l'efficacité de l'entrevue, la structure est celle qui est considérée comme la plus fondamentale. Il est bien établi que les entrevues structurées représentent un avantage certain pour ce qui est de prédire le rendement au travail. En outre, l'information recueillie lors d'une entrevue structurée a tendance à être exacte et plus fiable, moins susceptible aux préjugés et plus facile à défendre sur le plan juridique. De cette manière, le fait d'utiliser une approche plus structurée augmente la probabilité que les décisions en matière d'embauche soient fondées sur le mérite.

Atteindre le plein potentiel d'une entrevue structurée nécessite un souci du détail soutenu à toutes les étapes du processus, de la préparation à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation. Le respect des pratiques suggérées dans le présent guide facilitera cette tâche et aidera les gestionnaires et intervenants en RH à tirer pleinement profit du temps et des efforts investis dans ce précieux outil d'évaluation.

Le guide est réparti en six sections :

1. **L'entrevue structurée** : Cette section comprend des renseignements généraux sur l'entrevue structurée et ses avantages, les risques associés à l'utilisation d'entrevues non structurées, les questions d'ordre juridique pertinentes et un aperçu du processus d'entrevue structurée.
2. **Avant l'entrevue** : Cette section comporte des conseils pratiques sur la façon de concevoir des livrets d'entrevue, de déterminer les qualifications à évaluer et d'élaborer des questions. On y décrit des activités importantes telles que l'invitation des postulants, la mise en place de mesures d'adaptation aux fins d'évaluation, s'il y a lieu, ainsi que la préparation des membres du jury d'entrevue.
3. **Pendant l'entrevue** : Cette section comporte des instructions, étape par étape, sur la manière de mener une entrevue, y compris la façon de l'amorcer et de clore la rencontre, de poser des questions efficaces, ainsi que sur les techniques de prise de notes.
4. **Après l'entrevue** : Cette section offre des conseils sur la façon d'évaluer les réponses des postulants avec précision et d'éviter les erreurs d'évaluation possibles. On aborde la façon d'intégrer les résultats de l'entrevue à d'autres informations afin de faciliter le processus de sélection et la discussion informelle. Cette section contient également des conseils sur la façon de communiquer de la rétroaction aux postulants.
5. **Évaluation du processus d'entrevue** : Cette section traite de l'importance d'évaluer l'efficacité de l'entrevue. On propose des trucs servant à modifier l'entrevue afin de veiller à ce qu'elle continue de répondre aux exigences de l'organisation, surtout si l'entrevue est utilisée sur une base régulière.

6. **Sources d'information supplémentaire** : Cette section comporte des sources d'information supplémentaire telles que la recherche actuelle et les pratiques exemplaires en matière d'entrevue structurée.

## SECTION 1 : L'ENTREVUE STRUCTURÉE

### Qu'est-ce qu'une entrevue structurée?

On peut placer les entrevues sur un continuum, depuis les entrevues non structurées jusqu'aux entrevues structurées. À une extrémité du continuum se trouve l'entrevue non structurée qui n'est aucunement planifiée; les questions sont posées de façon spontanée et varient selon les postulants et leurs réponses ne sont pas évaluées de façon systématique. À l'autre extrémité se trouve l'entrevue très structurée, dans le cadre de laquelle les questions reposent sur une analyse approfondie du travail et sur les critères de mérite nécessaires pour accomplir les tâches liées à l'emploi. Les mêmes questions sont posées à tous les postulants; leurs réponses sont évaluées d'une manière standardisée en fonction des critères pertinents à l'emploi à l'aide d'une grille d'évaluation préétablie. Ces caractéristiques aident à établir un lien clair entre le rendement en entrevue et celui au travail, en minimisant l'impact de préjugés personnels au cours du processus d'évaluation.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des entrevues structurées et non structurées, en termes de d'élaboration, d'administration, d'évaluation et de formation des intervieweurs.

ENTREVUE NON STRUCTURÉE	ENTREVUE STRUCTURÉE
<b>Élaboration</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très peu, voire pas du tout, de planification effectuée.</li> <li>• Les facteurs évalués par le jury sont implicites et varient d'un postulant ou d'une postulante à l'autre.</li> <li>• Les questions sont spontanées et ne sont pas nécessairement liées au travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'objectif et le rôle de l'entrevue dans le processus de nomination sont soigneusement planifiés.</li> <li>• Les questions d'entrevue sont prédéterminées et liées à des critères pertinents à l'emploi (c'est-à-dire les connaissances, les compétences et les capacités)</li> </ul>
<b>Administration</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les questions varient d'une entrevue à l'autre pour le même poste.</li> <li>• Très peu, voire pas du tout, de contrôle exercé sur le type ou la quantité d'information recueillie auprès des postulants.</li> <li>• L'information non pertinente peut influencer l'orientation de l'entrevue.</li> <li>• La prise de notes peut être « brouillon », mal organisée ou inexistante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mêmes questions sont posées à tous les postulants.</li> <li>• Les questions initiales et de suivi sont contrôlées.</li> <li>• L'information non pertinente n'est pas prise en considération.</li> <li>• Des notes détaillées sont prises.</li> </ul>
<b>Évaluation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a aucun système, guide ou base pour l'évaluation des réponses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe une base comportementale préétablie pour l'évaluation des réponses aux questions.</li> </ul>
<b>Formation des intervieweurs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a aucune instruction ni formation formelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la formation et de la préparation sont fournies pour la conduite des entrevues.</li> </ul>

## Avantages des entrevues structurées

Les entrevues structurées comportent plus d'avantages que celles non structurées :

- ✓ **Objectivité accrue et égalité des chances.** En posant les mêmes questions aux postulants et en évaluant leurs réponses en fonction de critères pertinents au poste, ces derniers ont une chance égale de démontrer leurs qualifications et d'être évalués équitablement. De plus, le recours à un jury plutôt qu'à une seule personne permet également d'accroître l'objectivité puisque l'évaluation finale fait l'objet d'un consensus.
- ✓ **Exactitude et capacité de prédiction.** Puisque les questions sont liées aux compétences pertinentes à l'emploi, les réponses des postulants permettront probablement de mieux prédire leur rendement au travail. Par ailleurs, il a été prouvé que les entrevues structurées sont jusqu'à deux fois plus efficaces que celles non structurées à cette fin<sup>1-2</sup>.
- ✓ **Meilleure validité défendable sur le plan juridique.** Lorsque les entrevues structurées sont élaborées et administrées selon des lignes directrices professionnelles, il est plus probable qu'elles seront défendables sur le plan juridique. À ce jour, les trois composantes suivantes se sont avérées les plus minutieusement examinées par les tribunaux lorsqu'on a recours à une entrevue :
  1. l'uniformité d'application de l'entrevue pour tous les postulants;
  2. la pertinence des questions d'entrevue par rapport au travail;
  3. la mesure selon laquelle le processus d'entrevue a été conçu de façon à être objectif.

Étant donné qu'elles permettent une précision, une uniformité et une rigueur de procédure plus grande que les processus plus informels, il est plus probable que l'information recueillie sera conforme aux exigences des mesures législatives applicables.

## Risques liés aux entrevues non structurées

De façon constante, les recherches démontrent que les entrevues non structurées peuvent donner lieu à des mauvaises décisions d'embauche puisqu'elles sont plus susceptibles aux risques suivants :

- ✗ **Préjugés et iniquité.** Il arrive souvent que les gens ne reconnaissent pas nécessairement leurs propres préjugés et la façon dont ils influencent inconsciemment leurs décisions. Selon des recherches, des attributs comme l'apparence physique<sup>3</sup>, la ressemblance entre le postulant ou la postulante et l'intervieweur ou l'intervieweuse<sup>4</sup>, le sexe<sup>5</sup> et la race<sup>6</sup> peuvent avoir une incidence inappropriée sur l'évaluation du jury. En outre, les valeurs et les croyances personnelles peuvent influencer le processus d'entrevue non structurée de telle sorte que des questions différentes peuvent être posées à diverses personnes ou qu'une même réponse fournie par différents postulants peut être interprétée différemment.



- ✘ **Inexactitude et faible capacité de prédiction.** De façon constante, les recherches démontrent que les entrevues non structurées ne permettent pas de prédire efficacement le rendement au travail<sup>7-8</sup>. Ce résultat est largement attribué à l'utilisation de questions qui ne sont pas nécessairement basées sur les qualifications requises pour accomplir les tâches liées au poste. Puisque les critères d'évaluation ne sont pas clairs, il se peut que les membres du jury jugent les postulants de façon inexacte et par inadvertance en fonction de facteurs non pertinents. De plus, dans le cadre d'entrevues non structurées, il est plus facile pour les postulants de donner des réponses qui, selon eux, plairont au jury, plutôt que des réponses fournissant de l'information exacte sur le comportement qu'ils adopteront en milieu de travail.
  
- ✘ **Vulnérabilité légale.** Les entrevues non structurées risquent davantage d'être contestées devant les tribunaux pour des motifs de distinction illicite que les entrevues structurées<sup>9</sup>. Un examen portant sur 158 poursuites de la cour fédérale des É.-U. relatives à la discrimination lors de l'embauche de 1978 à 1997 a révélé que les entrevues non structurées ont été contestées devant les tribunaux plus souvent que tout autre type de mode de sélection<sup>10</sup>. L'examen de l'issue de ces contestations judiciaires est encore plus éloquent : les entrevues non structurées sont jugées discriminatoires dans 59 % des poursuites, tandis que les entrevues structurées sont jugées **NON** discriminatoires dans la totalité des poursuites.

## **Le processus d'entrevue structurée**

Le modèle présenté à la figure ci-dessous expose les activités clés qui se déroulent avant, pendant et après l'entrevue structurée. Chacune de ces activités augmente la qualité et le caractère défendable sur le plan juridique de l'information obtenue. Une brève description des trois étapes principales de l'entrevue est fournie ici afin d'illustrer la façon dont se déroule le processus d'entrevue proposé. Les sections deux à cinq de ce guide contiennent de l'information plus détaillée sur la façon dont le modèle peut s'appliquer au processus de nomination. Le gestionnaire d'embauche, les intervenants en ressources humaines ou d'autres personnes peuvent s'acquitter de différentes tâches au cours du processus. Le jury peut être appelé à effectuer certaines de ces tâches avant, pendant ou après l'entrevue.

**Avant le début de l'entrevue**, on doit se mettre d'accord sur le rôle du jury et établir l'objet et la portée de l'entrevue. Des questions, telles que le nombre de postulants à convoquer à l'entrevue et le moment où celle-ci aura lieu au cours du processus d'évaluation sont également discutées.

Les principaux documents qui constituent la base de l'entrevue structurée et qui assurent sa validité sont alors examinés. Ce sont, entre autres, la description de travail, le profil des compétences et les critères de mérite. Ces documents peuvent aider à déterminer les exigences de la tâche et les qualifications nécessaires pour réussir à accomplir le travail. Ainsi, des questions d'entrevue qui se rapportent directement au rendement au travail peuvent être élaborées.

Il est utile d'élaborer des livrets d'entrevue pour la prise de notes et l'évaluation des postulants. Un livret d'entrevue pour la prise de notes contient une description des qualifications évaluées et les questions à poser en lien avec celles-ci. Un livret d'évaluation est un modèle pour évaluer les qualifications liées au travail des postulants. Les mêmes questions et critères d'évaluation seront utilisés pour tous et fourniront de l'information et des résultats comparables d'une personne à l'autre, ce qui assure l'uniformité de l'approche. Des exemples de livret d'entrevue pour la prise de notes et de livret d'évaluation sont fournis. Ils peuvent être modifiés pour les besoins particuliers d'un processus de nomination d'une organisation (voir les annexes A et B).

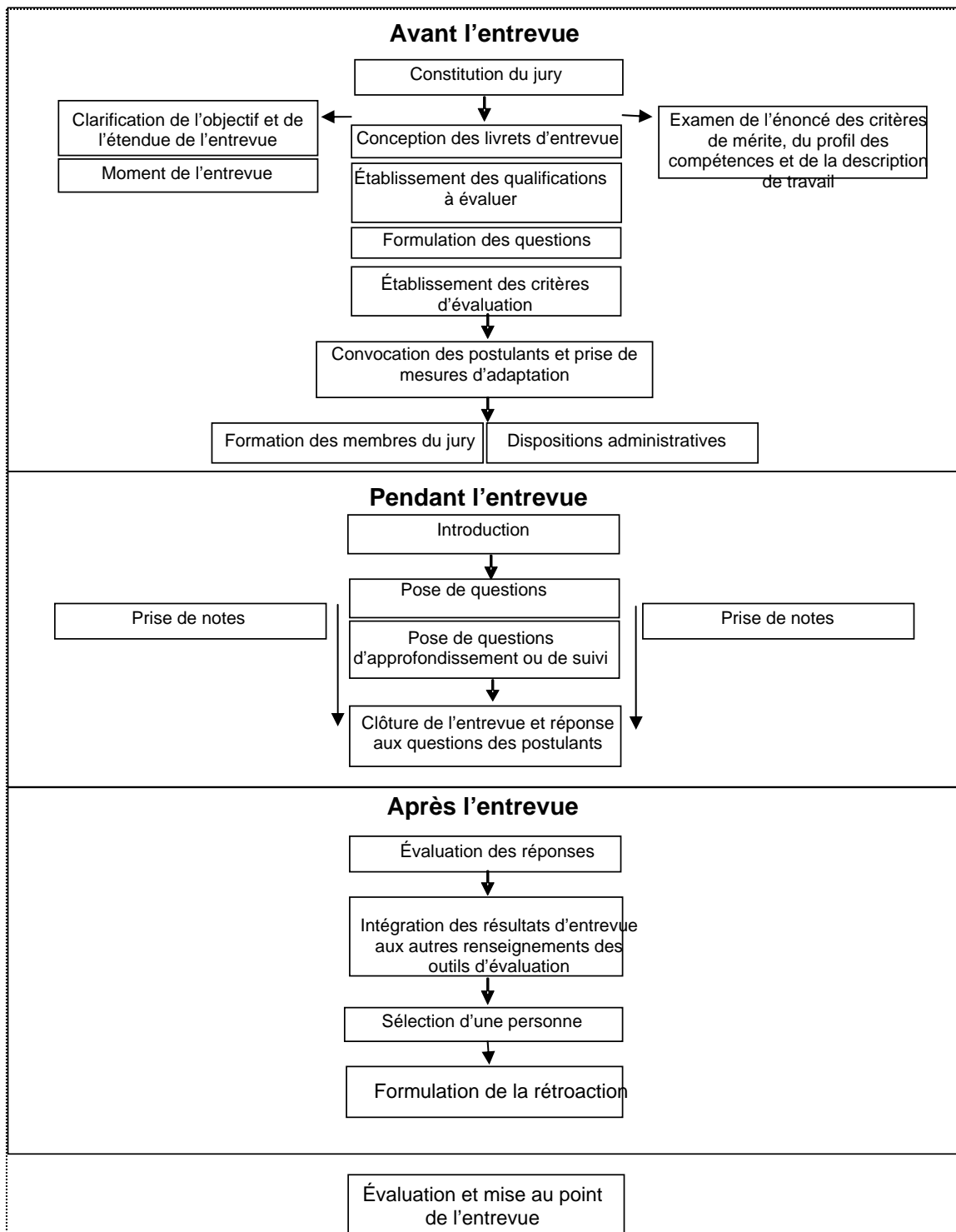
La tâche suivante consiste à s'occuper de questions administratives, à savoir fournir de l'information aux postulants avant l'entrevue, réserver le lieu où se dérouleront les entrevues, convoquer les postulants à l'entrevue et prévoir des mesures d'adaptation aux fins d'évaluation, s'il y a lieu. Avant l'entrevue proprement dite, le jury s'assure d'être bien préparé, c'est-à-dire qu'il aura reçu la formation requise (p. ex. sur les entrevues efficaces) et aura revu toutes les étapes pertinentes de l'entrevue structurée.

**Pendant l'entrevue**, le jury devrait présenter une introduction standardisée à tous les postulants expliquant le format de l'entrevue structurée, de même que les types de questions auxquels ces derniers peuvent s'attendre et signaler que les membres du jury noteront les réponses. À la suite d'une question initiale, le jury peut avoir besoin de poser des questions d'approfondissement ou de suivi. Le jury s'assure ainsi d'obtenir l'information nécessaire pour bien comprendre et évaluer les qualifications des postulants. Le jury termine l'entrevue en remerciant la personne, en énonçant les prochaines étapes du processus de nomination et en donnant au postulant ou à la postulante l'occasion de poser des questions.

**Après l'entrevue**, les membres du jury évaluent le rendement des postulants en fonction des qualifications requises pour accomplir le travail d'après l'information fournie dans leurs réponses aux questions. Le jury devra parvenir à un consensus et attribuer une seule évaluation à chacune des qualifications évaluées. Les résultats de l'entrevue sont ensuite intégrés avec les autres renseignements recueillis à l'aide d'autres outils, comme des tests ou la vérification des références, afin de terminer l'évaluation des postulants, déterminant ainsi s'ils possèdent les qualifications requises. Le ou la gestionnaire d'embauche détermine qui est la bonne personne pour le poste en question. La [Loi sur l'emploi dans la fonction publique \(LEFP\)](#) fournit aux postulants l'occasion de solliciter une discussion informelle pour discuter de la raison pour laquelle ils n'ont pas été retenus.

**Une fois le processus de nomination terminé**, l'efficacité du processus d'entrevue structurée devrait être évaluée, surtout si on prévoit l'utiliser de nouveau pour d'autres processus de nomination. En identifiant les forces et les points à améliorer en lien avec le contenu et le processus d'entrevue, on s'assurera que l'entrevue structurée continue de répondre aux exigences de l'organisation.

## Le processus d'entrevue structurée



Adaptation du *U.S. Merit Systems Protection Board*, Washington D.C.

## Cadre législatif des entrevues d'emploi

La LEFP énonce le pouvoir que détient la Commission de la fonction publique (CFP) de nommer des personnes au sein de la fonction publique et de déléguer ce pouvoir aux administrateurs généraux des organisations du gouvernement fédéral. Par conséquent, la CFP a créé le [Cadre de nomination](#), incluant les [Lignes directrices en matière d'évaluation](#), pour appuyer ses délégués dans l'établissement de leurs propres systèmes de dotation, tout en assurant le respect du mérite et de l'impartialité, de même que les valeurs directrices, soit l'accessibilité, la justice, la représentativité et la transparence.

Le respect du mérite est assuré lorsque la personne nommée dans un poste possède les qualifications essentielles liées aux tâches à exécuter, notamment la compétence dans les langues officielles, établies par l'administrateur général ou l'administratrice générale. En outre, les gestionnaires peuvent 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 [Lignes directrices en matière d'évaluation](#) régissent l'une des étapes essentielles du processus de nomination qui consiste notamment à évaluer les postulants en regard des qualifications requises pour le poste à doter. Selon ces lignes directrices, l'évaluation des qualifications doit être conçue et mise en œuvre de façon impartiale, exempte d'influence politique ou de favoritisme personnel et ne doit pas créer d'obstacles systémiques. Une entrevue bien structurée constitue un outil d'évaluation solide pouvant servir à atteindre cet objectif.

L'entrevue structurée, lorsqu'elle est adéquatement menée, fournit une grande quantité d'information sur des critères liés au travail, permettant d'évaluer les qualifications de façon juste et rigoureuse et de faciliter ainsi la prise de décisions de nomination fondées sur le mérite. Les [Lignes directrices en matière d'évaluation](#) requièrent qu'une entrevue structurée soit menée dans le cadre du processus d'évaluation pour toutes les nominations au sein du groupe de la direction (EX), à moins qu'une exception à cette exigence n'ait été approuvée par la CFP. De plus, pour les nominations intérimaires au niveau EX de quatre mois et plus, l'alternative acceptable à l'entrevue structurée et à la vérification structurée des références consiste en une évaluation descriptive portant sur tous les critères de mérite pertinents, y compris les compétences clés en leadership, basée sur des exemples de comportements concrets et signée par le gestionnaire d'embauche ou un autre gestionnaire qui connaît assez bien le rendement et les réalisations du candidat pour attester que les renseignements fournis sont exacts.

**Langue d'évaluation.** En vertu de la LEFP, les examens ou entrevues se tiennent en français ou en anglais ou dans les deux langues, au choix du postulant, lorsqu'ils ont pour objet d'évaluer les qualifications, à l'exception de la langue. Ne pas respecter cette exigence est un motif de plainte devant le [Tribunal de la dotation de la fonction publique \(TDFP\)](#). Les [Lignes directrices sur les langues officielles dans le cadre du processus de nomination](#) de la CFP donnent un encadrement supplémentaire au sujet de ces exigences. Cependant, si les examens ou entrevues ont pour objet d'apprécier dans quelle mesure les postulants connaissent et utilisent le français ou l'anglais, ces deux langues ou une troisième langue, ils se tiennent dans la langue ou les langues en question.

**Mesures d'adaptation aux fins d'évaluation.** En vertu de la [Loi sur l'équité en matière d'emploi \(LEE\)](#), les employeurs doivent repérer et éliminer les obstacles à l'embauche des membres des groupes désignés, adopter des politiques et des pratiques positives et prendre des mesures d'adaptation raisonnables pour s'assurer de la représentation des groupes désignés au sein de leur effectif. [Les Lignes directrices sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination](#), harmonisées avec la LEE, énoncent les exigences visant à assurer que la fonction publique reflète et respecte la diversité de notre société. Les organisations doivent offrir des mesures d'adaptation raisonnables à toutes les étapes du processus de nomination. Les Lignes directrices en matière d'évaluation encadrent aussi les mesures d'adaptation pouvant être prises dans le processus d'évaluation, par l'entremise du document [Les tests dans l'administration publique fédérale](#), du [Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées](#) ainsi que des [Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié](#). Ces publications visent à aider les gestionnaires à remplir leurs obligations dans le cadre du processus de nomination, lorsqu'ils évaluent des personnes nécessitant des mesures d'adaptation aux fins d'évaluation.

**Motifs de distinction illicite.** La [Loi canadienne sur les droits de la personne \(LCDP\)](#) établit les motifs de distinction illicite. Il s'agit des motifs qui sont fondés sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe (incluant une distinction fondée sur la grossesse ou l'accouchement), l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation familiale, l'état de personne graciée ou la déficience. Les questions d'entrevue ne doivent pas viser ces sujets, directement ou indirectement. Il est inapproprié de poser des questions sur des domaines n'ayant pas de lien avec le rendement professionnel, par exemple, des questions sur les passe-temps, les activités sociales, les convictions politiques, le lieu de résidence, l'état de santé, ainsi que sur des poursuites en justice faites dans le passé (comprenant des demandes d'indemnisation) ou des plaintes liées à la sécurité au travail. À l'extérieur du cadre de l'entrevue structurée, la conversation officieuse comporte aussi des risques car il est facile de s'égarer et d'aboutir sur des sujets illicites. Toute déviation des sujets liés au travail peut créer l'impression d'un processus peu rigoureux ou d'une embauche fondée sur des critères sans rapport avec l'emploi. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de faire preuve d'une rigidité artificielle, il est préférable de se concentrer, avec une attitude professionnelle, sur la tâche d'interviewer les postulants.

**Importance de la documentation.** Au cas où une décision de nomination serait contestée, il est essentiel de documenter le processus suivi et la façon dont les décisions ont été prises. De plus, les gestionnaires doivent être en mesure d'expliquer leurs décisions en matière de dotation si des plaintes sont déposées devant le TDFP. Par conséquent, si l'on a recours à une entrevue structurée dans le cadre d'un processus de nomination, il est recommandé de conserver l'information suivante au dossier :

- ✓ les critères de mérite, tels qu'ils ont été évalués par le jury, leurs définitions ainsi que leur importance relative, le cas échéant;
- ✓ les questions de l'entrevue structurée posées à tous les postulants;
- ✓ les critères d'évaluation, tels que les indicateurs de comportement efficaces pour les questions comportementales ou situationnelles ou les réponses appropriées aux

questions sur les connaissances;

- ✓ l'échelle de cotation, y compris le pointage numérique et les descriptions narratives, le cas échéant;
- ✓ les notes détaillées des membres du jury relativement à chacune des réponses;
- ✓ les résultats des différents postulants et leur justification;
- ✓ la façon dont les résultats de l'entrevue ont été combinés avec d'autres sources d'information pour prendre des décisions relativement à la nomination.

### **Conseils généraux à l'intention des intervenants en ressources humaines**

Les recommandations suivantes amélioreront l'efficacité de l'entrevue et permettront de mieux la défendre sur le plan juridique<sup>9</sup> :

- ✓ veiller à ce que les questions d'entrevue soient liées au travail et fondées sur les exigences du poste à doter;
- ✓ éviter les questions se rapportant à des sujets illicites;
- ✓ recourir à l'administration standardisée, c'est-à-dire qu'il faut, entre autres, poser les mêmes questions à tous les postulants;
- ✓ rehausser l'objectivité de l'évaluation des postulants en faisant appel à des procédures et à un système de cotation bien définis et documentés;
- ✓ offrir de la formation pour faire en sorte que les membres du jury sachent comment mener des entrevues justes et impartiales;
- ✓ faire appel à un jury plutôt qu'à une seule intervieweuse ou un seul intervieweur. Il est également préférable de faire appel à des membres du jury représentant une certaine diversité, dans la mesure du possible;
- ✓ recourir, dans la mesure du possible, aux mêmes membres du jury pour l'ensemble des postulants.

## SECTION 2 : AVANT L'ENTREVUE

### Constitution du jury

Un jury est composé d'au moins deux personnes. Les recherches ont révélé que les entrevues menées par un jury sont plus valides que celles réalisées par une seule intervieweuse ou un seul intervieweur<sup>11</sup>. Un jury peut réduire l'incidence des préjugés personnels sur la sélection des postulants. En outre, un jury formé de plusieurs personnes peut saisir de l'information qu'un seul individu pourrait manquer ou négliger, permettant ainsi d'effectuer une évaluation plus équilibrée et complète des postulants.

Un effort devrait être fait pour former un jury qui reflète la diversité du bassin de postulants. Cette diversité peut rendre les postulants plus à l'aise pendant l'entrevue et plus disposés à accepter son dénouement. Les recherches ont démontré qu'avoir recours à des membres d'un jury diversifiés favorise la réduction ou l'élimination des préjugés attribuables à la race et à la similarité des attitudes entre les personnes interviewées et celles chargées de l'entrevue<sup>12-13</sup>. [Le Regard objectif](#) est une ressource pertinente à consulter parce qu'elle permet aux gestionnaires et membres des groupes désignés de se rassembler pour discuter de la possibilité de participer à des comités d'évaluation.

Dans la mesure du possible, il est important que les mêmes membres du jury voient en entrevue tous les postulants d'un même processus de nomination afin d'accroître l'uniformité et la standardisation de l'évaluation. Les personnes qui pourraient faire partie du jury sont les suivantes :

- le superviseur immédiat ou la superviseure immédiate du poste à doter puisqu'il ou elle est probablement la personne qui connaît le mieux les tâches et responsabilités du poste;
- le directeur ou la directrice de la Division;
- un représentant ou une représentante des ressources humaines;
- une collègue potentielle ou un collègue potentiel.

La ou le gestionnaire d'embauche choisit les membres du jury. Il ou elle doit s'assurer que les membres du jury :

- comprennent la nature du poste et ses critères de mérite;
- soient qualifiés et possèdent les compétences linguistiques requises pour communiquer efficacement et évaluer de façon équitable;
- connaissent les techniques visant à réduire les préjugés ou erreurs d'évaluation;
- n'aient pas de conflits d'intérêt réels ou apparents qui pourraient changer l'issue du processus.

Un ou une gestionnaire devrait également envisager de solliciter la participation de personnes qui ont reçu de la formation et possèdent de l'expérience en ce qui a trait au processus d'entrevue structurée.

### **Responsabilités d'un membre du jury**

Les membres d'un jury doivent s'acquitter de leurs responsabilités de façon impartiale, exempte d'influence politique ou de favoritisme personnel et bien connaître le processus d'entrevue. Ils doivent faire tout ce qui est possible pour maintenir l'objectivité de l'évaluation des postulants. De plus, le ou la gestionnaire peut leur demander d'assumer l'une ou l'autre des responsabilités suivantes :

- élaborer les questions d'entrevue et la grille de correction;
- élaborer le processus d'entrevue, notamment préparer l'introduction, établir le nombre et l'ordre des questions ainsi que le temps limite alloué à l'entrevue;
- recueillir, intégrer des renseignements sur l'évaluation et les documenter;
- fournir de la rétroaction aux postulants, au besoin, par l'entremise, entre autres, de discussions informelles.

Il est recommandé qu'un des membres du jury agisse en tant qu'intervieweuse principale ou intervieweur principal. Cette personne est responsable de l'introduction. Elle déterminera quel membre du jury posera quelles questions en particulier, posera quelques questions elle-même et mettra fin à l'entrevue.

### **Clarification de l'objectif et de l'étendue de l'entrevue**

La première étape de la conception d'une entrevue structurée vise à clarifier son but et ses objectifs. Ceci facilitera ainsi la tâche du jury qui déterminera le type d'information à recueillir et le processus qui sera utilisé pour y arriver. Un des avantages de l'entrevue structurée est qu'elle permet à l'employeur d'en apprendre davantage au sujet des postulants et vice versa.

De la perspective de l'employeur, l'entrevue est une valeur ajoutée au processus de nomination pour les raisons suivantes :

- elle permet de combler des lacunes dans les renseignements recueillis par d'autres outils d'évaluation tels que les formulaires de demande d'emploi et les curriculum vitæ;
- elle permet d'évaluer des qualifications pouvant être mieux mesurées en personne comme, par exemple, les relations interpersonnelles ou la communication orale;
- elle donne la chance aux gens de démontrer leurs compétences de façon directe en se prononçant sur des situations de travail réelles.

L'entrevue est l'occasion pour les postulants d'en apprendre davantage sur l'emploi et sur l'organisation et ainsi de se créer des attentes réalistes à ce sujet. Voir l'entrevue comme un échange bidirectionnel peut aussi avoir une incidence positive sur la



perception du public par rapport à l'organisation d'embauche. Par exemple, plusieurs études révèlent que les perceptions du processus d'entrevue, ainsi que l'entregent des membres du jury et leurs aptitudes à écouter, recruter et véhiculer de l'information sur l'organisation et le poste visé par l'entrevue, influencent l'appréciation du sujet interrogé vis-à-vis les membres du jury d'entrevue et l'organisation<sup>14-15</sup>.

Il est, par conséquent, important de trouver un juste équilibre entre la satisfaction des besoins de l'employeur et ceux des postulants, en utilisant l'entrevue pour recueillir l'information nécessaire pour déterminer la bonne personne pour le poste.

### **Moment de l'entrevue dans le processus de nomination**

Deux questions importantes doivent être traitées au tout début du processus de planification : a) combien de personnes seront interviewées?, b) à quelle étape du processus de nomination l'entrevue sera-t-elle menée?

La décision d'interviewer tous les postulants ou seulement ceux qui répondent aux qualifications requises dépend d'un certain nombre de facteurs. Parmi ces facteurs, il y a la taille du bassin de postulants, les autres types d'outils d'évaluation utilisés au cours du processus de nomination et les ressources disponibles.

Lorsqu'il y a beaucoup de demandes d'emploi, l'ordre dans lequel les outils d'évaluation sont appliqués peut avoir une incidence considérable sur le coût du processus de sélection. Une approche courante pour diminuer les coûts et le temps requis consiste d'abord à éliminer du processus les postulants ne possédant pas des qualifications suffisantes, à l'aide de méthodes de sélection relativement peu dispendieuses, telles que le tri préliminaire automatisé sur la formation, l'expérience et les études. Par la suite, l'organisation peut recourir à des outils de sélection plus coûteux, comme l'entrevue, pour un nombre restreint de personnes hautement qualifiées.

D'autre part, lorsqu'il y a peu de demandes d'emploi, il peut être approprié d'évaluer les qualifications indispensables à l'exercice du travail lors d'une entrevue préliminaire. Par exemple, les premières étapes du processus peuvent se concentrer sur l'évaluation des qualifications essentielles au travail. Des entrevues de suivi peuvent ensuite être menées auprès d'un nombre réduit de postulants dans le but d'examiner leurs qualifications constituant un atout, ou vice versa.

### **Conception du livret d'entrevue pour la prise de notes**

Après l'examen des exigences du poste, (c'est-à-dire, de l'analyse du travail, de l'énoncé des critères de mérite, du profil de compétences et de la description de travail), un livret d'entrevue pour la prise de notes peut être conçu. Pour cela, les membres du jury doivent identifier les qualifications à évaluer lors de l'entrevue et formuler des questions qui s'y rapportent.

Le livret doit contenir de l'information détaillée sur le processus d'entrevue, notamment :

- ✓ le nom ou le numéro d'identification du postulant ou de la postulante, le nom des membres du jury et la date de l'entrevue;

- ✓ le mot de bienvenue constituant l'introduction à l'entrevue;
- ✓ les questions choisies dans l'ordre où elles doivent être posées;
- ✓ des espaces réservés à la prise de notes;
- ✓ l'information relative à la clôture de l'entrevue.

Un exemple de livret de prise de notes d'entrevue figure à l'annexe A et peut être modifié, au besoin, pour des processus de nominations particuliers. Chaque membre du jury d'entrevue doit disposer d'un livret d'entrevue pour chacune des personnes évaluées.

### **Établissement des qualifications à évaluer**

Lors de l'élaboration des questions d'entrevue, le jury doit déterminer quelles qualifications de l'énoncé des critères de mérite seront évaluées. Afin de maximiser la validité du processus de nomination, l'entrevue devrait enrichir l'information obtenue à l'aide d'autres outils d'évaluation. Les questions suivantes peuvent faciliter la détermination du type de qualifications à évaluer lors de l'entrevue :

- Y a-t-il des qualifications qui peuvent être évaluées avec exactitude au moyen d'une entrevue, par exemple le sens de l'initiative ou la souplesse de comportement?
- Y a-t-il des qualifications qui seraient mieux évaluées lors d'une situation « face-à-face », par exemple la communication orale ou les relations interpersonnelles?
- Y a-t-il des qualifications partiellement évaluées ou pas évaluées du tout par d'autres moyens dans le cadre du processus?

Les traits de personnalité tels que la responsabilité, la fiabilité, le sens de l'initiative et la persévérance, ainsi que les aptitudes sociales appliquées comme les relations interpersonnelles, la communication orale, le leadership, le pouvoir de persuasion, l'esprit d'équipe et la capacité à travailler avec les autres sont les qualifications les plus souvent évaluées lors d'entrevues<sup>16</sup>. Ces qualités donnent aux employeurs une idée sur la façon dont les employés potentiels interagissent avec d'autres personnes et sur la façon dont ils agiront possiblement au travail.

Les [compétences clés en leadership](#) peuvent également servir de base à l'entrevue structurée et donner une bonne indication sur la façon dont les postulants agiront au travail. Les valeurs et l'éthique, la réflexion stratégique, l'engagement et l'excellence en gestion sont liés à des qualifications comme la communication orale, les aptitudes interpersonnelles, le travail d'équipe, le sens de l'initiative et l'adaptabilité qui peuvent être efficacement évaluées à l'aide d'entrevues structurées<sup>17</sup>.

Cependant, il se peut qu'une entrevue ne soit pas le meilleur outil pour évaluer certaines qualifications. Par exemple, bien qu'une entrevue permette d'évaluer avec exactitude la connaissance du travail, il peut être plus rentable de recourir à des tests écrits s'il y a

beaucoup de questions et que celles-ci nécessitent des réponses détaillées. De la même façon, il peut être plus efficace d'évaluer la capacité cognitive par l'entremise de tests écrits standardisés que par une entrevue. En définitive, les exigences du poste, les besoins organisationnels et les outils d'évaluation dont on dispose devraient déterminer quelles qualifications seront évaluées au moyen d'une entrevue ou d'un autre genre d'outil d'évaluation ou d'une combinaison d'outils.

**Nombre de qualifications évaluées.** Les spécialistes conseillent de limiter le nombre de qualifications évaluées lors d'une entrevue, car les recherches révèlent que les évaluations ont une validité accrue lorsque les évaluateurs se concentrent sur un nombre limité de facteurs<sup>18</sup>. L'évaluation d'un trop grand nombre de qualifications en peu de temps peut engendrer des données superficielles de valeur limitée, donnant lieu à une évaluation inefficace<sup>19</sup>. Il est donc recommandé d'évaluer tout au plus sept qualifications lors d'une entrevue<sup>20</sup>. Le reste des qualifications sur l'énoncé des critères de mérite sera alors évalué par d'autres moyens, tel qu'un examen écrit, une simulation ou une vérification des références, s'assurant ainsi d'une évaluation complète des personnes avant de prendre la décision de les nommer à un poste.

### **Formulation des questions d'entrevue**

Une fois que les qualifications à évaluer lors de l'entrevue ont été établies, l'étape suivante est de préparer des questions axées sur ces qualifications. Les entrevues peuvent couvrir un éventail de qualifications pouvant aller de l'expérience de travail, de la formation, des études, aux compétences au travail particulières, telles que les connaissances, les aptitudes et les qualités personnelles. Les questions axées sur les compétences devraient être formulées de manière à cibler des comportements propres aux qualifications évaluées et au travail à accomplir. Ces indicateurs de comportement permettent une évaluation plus précise et objective des qualifications des postulants.

Lorsque le jury élabore des questions d'entrevue basées sur les compétences, les questions suivantes peuvent se poser :

1. Quelle est la différence entre les employés qui démontent le plus une qualification particulière par rapport à ceux qui la démontent le moins?
2. Dans quelles situations cette qualification est-elle démontrée?
3. Quelle est l'incidence des différentes actions prises? Qu'est-ce qui fait en sorte qu'une action ou une réponse particulière est efficace? Qu'est-ce qui fait en sorte qu'elle est inefficace?

### **Types de questions d'entrevue**

Les questions situationnelles, comportementales et celles liées à la connaissance du travail sont les trois types de questions d'entrevue les plus courants et efficaces. Bien que chacun de ces types de questions puisse être efficace indépendamment des autres, la combinaison de différents types de questions pour une qualification donnée permet une évaluation plus complète. Ces méthodes sont décrites plus en détail ci-dessous.

**Questions situationnelles.** Dans le cadre des questions situationnelles, une situation hypothétique liée au poste est présentée aux postulants. Il s'agit d'une situation type à laquelle les postulants devront faire face dans l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent dire ce qu'ils feraient dans ces situations en considérant les ressources disponibles et le contexte de travail énoncé. Ce type de questions se fonde sur le principe selon lequel les intentions des personnes en entrevue prédiront leur comportement futur. Les réponses sont évaluées en fonction de critères prédéterminés. L'établissement de ces critères sera examiné plus loin dans la présente section.

Les entrevues situationnelles se sont révélées hautement valides et résistantes aux erreurs d'évaluation, tel l'effet de contraste, de même que les préjugés raciaux et sexistes<sup>21-22</sup>. On abordera aussi ce point plus loin dans la présente section. En effet, ce type d'entrevue s'applique à une variété d'emplois et de qualifications. Un des avantages des questions situationnelles est que les postulants doivent réagir à une situation hypothétique plutôt que de décrire leurs expériences vécues, ce qui ne donne pas un avantage à une personne relative aux autres. Les réponses ont donc tendance à être directement comparables et sont plus faciles à évaluer de façon fidèle par plusieurs intervieweurs<sup>23</sup>.

Afin de préparer des questions d'entrevue situationnelles efficaces, il faut recueillir des exemples de situations propres au poste à doter et des comportements réels auprès d'experts en la matière comme les superviseurs ou titulaires du poste. Ces exemples reflètent un rendement exceptionnellement bon ou mauvais en lien avec la qualification devant être évaluée. Ils permettent d'élaborer la situation hypothétique qui sera présentée dans la question d'entrevue. Étant donné que les questions situationnelles s'inspirent d'exemples réels de rendement au travail, leur pertinence par rapport au travail est ainsi assurée. Les recherches ont révélé que la plupart des personnes interrogées préfèrent les questions situationnelles aux questions comportementales parce qu'elles font moins appel à la mémoire et se rapportent davantage au travail<sup>24</sup>.

#### **Exemples de questions situationnelles pour évaluer le travail d'équipe**

1. Disons que vous proposez une modification aux procédures qui permettrait d'accroître la qualité du travail, mais certains membres de votre équipe s'opposent à tout changement.  
Que feriez-vous dans un telle situation? Pourquoi?  
De quels facteurs tiendriez-vous compte?  
Qui feriez-vous intervenir?
2. Dans une situation où vous travaillez à un projet avec un ou une de vos collègues. Vous vous entendez pour répartir le travail. Cependant, votre collègue ne fait pas sa part du travail.  
Que feriez-vous?

**Questions comportementales.** Pour ces questions, les postulants doivent décrire une expérience de vie ou de travail vécues qui s'applique au poste en cause. Cette

expérience porte habituellement sur une situation au cours de laquelle les postulants ont dû démontrer une qualification particulière qui est importante pour le poste. Ces questions conviennent pour les entrevues se rapportant à la plupart des types de postes et on recommande de les utiliser quand les postulants ont une expérience pertinente et il est plus instructif de connaître leurs comportements antérieurs que leurs intentions.

Tout comme les questions situationnelles, celles comportementales sont formulées à partir d'information sur des situations au travail recueillies auprès d'experts en la matière. Selon les recherches, les entrevues comportementales sont hautement valides pour prédire le rendement au travail<sup>25</sup>. Les questions comportementales sont habituellement directes et faciles à élaborer d'après les qualifications précisées dans l'énoncé des critères de mérite. Elles reflètent les comportements que les postulants adopteraient dans des circonstances semblables. Puisque les réponses peuvent faire l'objet d'une vérification sous forme de questions de suivi, il y a de fortes chances que les postulants qui fournissent des réponses inexactes ou fausses à ces questions en risquent beaucoup.

Lorsque des questions comportementales sont posées, les éléments de réponses suivants doivent être vérifiés :

- 1) les particularités de la situation, de la tâche, des problèmes ou du contexte;
- 2) les mesures prises par la personne interrogée en réaction à la situation;
- 3) les résultats obtenus ou l'incidence des mesures prises.

#### **Exemples de questions comportementales**

##### **Pour évaluer la gestion des finances**

Parlez-nous d'une circonstance où vous avez dû prendre une décision budgétaire difficile.

- Comment avez-vous procédé à l'analyse de la question et pris une décision?
- Quel a été le résultat ou l'issue de votre décision?

##### **Pour évaluer le travail d'équipe**

Quelle est la plus grande divergence d'opinion que vous ayez eue avec un ou une collègue?

- Qu'avez-vous fait pour y remédier?
- Quel en a été le dénouement?

Voici des exemples de questions situationnelles et comportementales permettant d'évaluer une qualification et des comportements efficaces correspondants.

### **Élaboration d'une question pour évaluer l'«habileté à planifier »**

Qu'entend-on par « planifier » dans le contexte du poste à doter? Quels types d'activités particulières entreprendraient les bons et mauvais planificateurs? Quels sont les niveaux de complexité, les contraintes de temps et les défis qui se présentent habituellement? Enfin, quelle est l'incidence de différents comportements ou mesures de planification? Les différentes approches de planification sont-elles aussi efficaces les unes que les autres?

#### **Définition :**

Dresser un plan d'action systématique pour soi et autrui afin d'assurer l'atteinte d'objectifs précis. Établir les priorités, les buts et les échéanciers pour atteindre la productivité maximale et assurer le respect des objectifs dans les délais impartis.

#### **Indicateurs comportementaux efficaces :**

- Établir les priorités en tenant compte des éléments les plus importants.
- Tenir un dossier détaillé des activités associées à la réalisation des objectifs énoncés.
- Planifier de manière réaliste et adéquate le temps requis.
- Connaître l'état d'avancement de ses propres travaux en tout temps.
- Créer des plans d'action pour répondre aux attentes en matière de rendement.

#### **Exemple de question d'entrevue comportementale**

Décrivez comment vous avez géré votre horaire de travail la dernière fois où vous aviez des délais concurrents à respecter.

Quelles mesures avez-vous prises pour veiller à gérer votre temps de la façon la plus efficace qui soit?

Quel a été le résultat?

Quelle a été la rétroaction reçue?

#### **Exemple de question d'entrevue situationnelle**

Que feriez-vous si vous étiez uniquement chargé de gérer un projet d'envergure en respectant un échéancier très serré? Quelles mesures prendriez-vous pour veiller à respecter toutes les échéances?

**Questions sur les connaissances.** Ces questions évaluent typiquement les connaissances techniques ou professionnelles requises pour assumer les fonctions du poste. Dans le cadre de ces questions, les postulants doivent démontrer leurs connaissances dans des domaines spécifiques, tels que les principes de base de comptabilité, la programmation informatique, la gestion financière ou les lignes directrices et la législation, etc.

La connaissance requise pour le travail a été efficacement évaluée lors d'entrevues<sup>26</sup>. Il est particulièrement utile d'évaluer les connaissances au cours d'une entrevue lorsque le poste nécessite la verbalisation de renseignements techniques et de procédures de travail. Par exemple, pour les postes de conseillers, la plupart des demandes de service se font verbalement. Il est aussi possible de prévoir des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées et d'évaluer les connaissances requises pour le travail lors de l'entrevue plutôt qu'au moyen d'un test écrit sur les connaissances.

Il n'est pas recommandé d'évaluer les connaissances requises lors de l'entrevue s'il y a beaucoup de questions sur les connaissances liées au travail, particulièrement si les réponses sont assez courtes et de routine. Dans de tels cas, il serait plus efficace et habituellement moins dispendieux d'administrer et de corriger un test écrit. De plus, les entrevues ne conviennent pas aux situations dans lesquelles les questions portent sur des comportements complexes tels que le diagnostic de défauts, l'exploitation d'équipement ou la manipulation de données ou d'information. Dans de telles situations, les simulations d'emploi sont habituellement plus appropriées.

Lors de l'élaboration de questions sur les connaissances requises pour le travail, le défi consiste à déterminer la quantité de connaissances que les postulants devraient déjà posséder par rapport à ce qui peut être acquis plus tard en cours d'emploi. Ces questions devraient évaluer seulement la connaissance de l'information qui est essentielle ou importante pour le rendement global au travail et non les connaissances complexes, mais seulement accessoires pour le travail en cause. Les questions ne devraient pas porter sur des connaissances facilement acquises en cours d'emploi ni sur des éléments enseignés dans le cadre d'un programme de formation pour le travail.

Lors de l'évaluation des connaissances dans le cadre d'une entrevue, il est recommandé d'aviser au préalable les postulants que leurs connaissances seront évaluées, puisque de la préparation additionnelle pourrait être nécessaire.

#### **Exemples de question sur les connaissances liées au travail**

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 garantissant une évaluation des postulants fondée sur le mérite?

**Simulations d'emploi.** Dans le cadre de simulations, les postulants doivent effectuer une tâche qu'ils devraient accomplir au travail. Bien que les simulations ne soient habituellement pas considérées comme étant des questions d'entrevue, les gestionnaires y ont souvent recours à cette fin. À titre d'exemple, on pourrait fournir des données budgétaires à un postulant ou une postulante et lui poser des questions associées aux tâches à accomplir dans son milieu de travail.

Tout comme les autres types de questions d'entrevue, la simulation devrait également être standardisée. Des instructions et un court scénario devraient être donnés verbalement ou par écrit. Les mêmes questions sont posées à tous les postulants. Un guide d'évaluation doit être élaboré pour assurer l'uniformité de l'évaluation de l'ensemble des postulants.

Il convient toutefois de faire une mise en garde par rapport à ce type de questions d'entrevue. Tout d'abord, le scénario et les questions doivent se rapporter au travail et se fonder sur les qualifications requises pour exercer le travail. Ensuite, les simulations ne devraient pas prendre une grande partie de l'entrevue mais plutôt être utilisées pour

compléter l'information obtenue au moyen d'autres types de questions. Enfin, le caractère factice de ce type d'exercice peut mettre certains postulants mal à l'aise.

### **Exemple de simulation d'emploi**

Les techniciens en ressources humaines doivent administrer des examens écrits. Ceci comprend la lecture des consignes aux postulants. Veuillez nous les lire comme si vous le faisiez devant un grand groupe de postulants.

### **Questions à éviter**

Il faut éviter toute question qui pourrait être discriminatoire envers les postulants, sur la base des motifs de distinctions illicites : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe (y compris une distinction fondée sur la grossesse ou l'accouchement), l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation familiale, la déficience ou l'état de personne graciée.

### **Les questions d'entrevue doivent toujours porter sur des sujets liés au travail.**

#### **Questions d'approfondissement ou de suivi.**

Les réponses des postulants varieront sur le plan de la longueur et du niveau de détail. Ces différences sont acceptables tant que les renseignements requis sont obtenus pour évaluer les qualifications de façon juste et avec exactitude. Il peut cependant s'avérer nécessaire de demander des exemples ou des précisions supplémentaires pour saisir parfaitement la réponse du postulant ou de la postulante. Les questions d'approfondissement ou de suivi sont incontournables dans une entrevue : elles permettent d'obtenir des données suffisantes pour évaluer toutes les qualifications pertinentes.

L'exemple suivant illustre comment le rôle joué par un postulant ou une postulante dans une situation particulière peut être clarifié par une demande de précision.

**Postulant ou postulante :** « Nous avons conçu un immeuble de quarante étages, comportant un garage souterrain de quatre étages et une mezzanine vitrée. »

**Personne chargée de l'entrevue :** « *Quel a été votre rôle précis dans ce projet?* »

**Postulant ou postulante :** « J'ai aidé les architectes à faire plusieurs copies des plans en faisant des diazocopies bleues et en faisant les courses. »

Il est généralement acceptable de poser des questions d'approfondissement ou de suivi dans le cadre d'une entrevue structurée. Il faut cependant prendre garde de ne pas aborder de nouveaux sujets ou de nouvelles questions, car l'entrevue structurée est conçue de façon à poser les mêmes questions à tous les postulants. À défaut de le faire, il y a un risque de favoriser, par inadvertance, certains postulants au détriment des



autres. En outre, il ne faut pas révéler les indicateurs de comportement efficaces en posant les questions d'approfondissement ou de suivi.

L'approche recommandée consiste à élaborer des questions d'approfondissement facultatives au moment de concevoir les questions d'entrevue structurée. Ces questions facultatives et standardisées devraient faciliter l'obtention d'information suffisante sur la situation, le comportement du postulant ou de la postulante dans cette situation particulière et le résultat du comportement décrit. Les questions d'approfondissement ou de suivi peuvent aussi aider les postulants à centrer leur attention sur des incidents précis lorsqu'ils se limitent à des généralisations.

Ci-dessous sont présentés des exemples de questions d'approfondissement ou de suivi qui peuvent aider à obtenir des détails au sujet de la personne, du moment, de l'endroit, de l'élément, de la raison et de la façon dans la réponse des postulants. Cette liste est suivie par des conseils sur quoi faire et ne pas faire lors de l'élaboration des questions d'entrevue.

### **Exemples de questions d'approfondissement ou de suivi**

Qui?

- Qui d'autre était impliqué?
- Qui d'autre vous a aidé dans cette situation?

Quand?

- Il y a combien de temps?
- Quand tout cela s'est-il produit?

Où?

- Où cela s'est-il produit?

Quoi?

- Quel était le problème? Quelle était la situation?
- Quels ont été les résultats? Quel a été le dénouement?
- Quels gestes avez-vous décidé de poser, et quand?
- Quel était votre rôle?
- Quel rôle avez-vous joué dans la décision visant à \_\_\_\_\_?
- Qu'avez-vous dit ou fait et qui a fonctionné [échoué]?
- Quel était le message que vous tentiez de transmettre?
- De quoi tentiez-vous de les convaincre ou de les persuader?
- Quelles techniques avez-vous utilisées pour ne pas perdre le fil et travailler de façon organisée?
- Qu'avez-vous fait lorsque vous avez commencé à accuser du retard dans votre travail?
- Quelle était l'échéance?
- Quelles mesures avez-vous prises pour vous assurer de respecter l'échéance?

### Pourquoi?

- Pourquoi cette situation posait-elle un défi particulier?
- Pourquoi cette personne était-elle difficile?
- Pourquoi avez-vous opté pour cette approche?
- Pourquoi était-il important de respecter l'échéance?

### Comment?

- Comment avez-vous élaboré cette idée?
- Comment avez-vous réussi à convaincre votre superviseur ou votre superviseuse de l'adopter?
- Comment cette idée a-t-elle aidé votre organisation?
- Comment vous y êtes-vous pris(e)? Comment avez-vous évalué la portée de la situation?

Source : *BC Public Service Agency* (Agence de la fonction publique de la Colombie-Britannique)

## À FAIRE et À NE PAS FAIRE lors de l'élaboration des questions d'entrevue :

À faire	À ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Employer un langage clair, simple et concis. Formuler les questions en employant le langage de travail approprié au poste.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Préparer des questions ouvertes, auxquelles on ne peut pas répondre par un simple « oui » ou « non » ou par un énoncé des faits. S'assurer que chaque question contient un seul point ou sujet pour chacune des qualifications évaluées.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Préparer des questions visant les connaissances ou présentant un problème ou une situation liés au travail. S'assurer que les questions demeurent réalistes et pratiques et qu'elles traitent des aspects importants du travail.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> S'assurer que les questions permettent de distinguer les niveaux de qualification des postulants, et de faire la distinction entre ceux qui auront un bon rendement de ceux qui n'en auront pas un bon.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Exiger que les réponses des postulants aux questions décrivent un comportement réel (questions comportementales) ou ce qu'ils feraient dans une situation particulière (questions situationnelles).</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Faire examiner les questions par des experts en la matière, notamment des gestionnaires ou des consultants qui connaissent bien le travail, ou même les titulaires du poste en question qui excellent dans leur travail.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Faire réviser les questions par un comité d'équité en matière d'emploi ou par des personnes de différents milieux culturels afin de s'assurer qu'elles soient inclusives et qu'elles ne contiennent pas de mots ni d'expressions qui pourraient être perçus comme offensants ou créer des obstacles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Employer un langage complexe, de la terminologie propre au gouvernement ou un langage qui nécessite une connaissance propre à la culture ne se rapportant pas au travail.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Formuler les questions de façon tellement précise que les postulants qui n'ont pas vécu des situations particulières sont incapables d'y répondre.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Préparer des questions orientées qui suggèrent une réponse aux postulants.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Préparer des questions qui font intervenir des jugements de valeur qui ne pas sont liés au travail ou qui discriminent en fonction de motifs de distinction illicite.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Préparer des questions qui peuvent sembler menaçantes pour les postulants ou qui pourraient les mettre mal à l'aise.</li> </ul>

**Nombre de questions.** Bien qu'il soit généralement recommandé de poser plus d'une question pour chaque qualification évaluée, il n'y a pas de règle régissant le nombre exact. Certains spécialistes recommandent de poser plus d'une question par qualification; d'autres suggèrent d'en poser au moins trois<sup>27</sup>. Le nombre exact de questions dépend toutefois des points suivants :

1. l'étendue de la qualification à évaluer et son importance en vue d'obtenir un bon rendement au travail;
2. le nombre total de qualifications évaluées, le type de questions posées et le temps d'entrevue disponible.

Si, à titre d'exemple, une qualification particulière donne lieu à de nombreux indicateurs comportementaux différents, un plus grand nombre de questions peut être nécessaire pour recueillir assez d'information afin d'évaluer adéquatement cette qualification que s'il n'y avait que quelques indicateurs comportementaux. En dernier lieu, pour faire une évaluation exacte, il faut recueillir de l'information jusqu'à ce que le sujet ait été épuisé ou que le jury estime que suffisamment d'information a été recueillie.

Il faut aussi tenir compte des contraintes de temps. D'un côté, une entrevue de plus de 90 minutes peut être épuisante tant pour les postulants que pour les membres du jury. D'un autre côté, une entrevue de 30 minutes seulement pourrait donner lieu à des évaluations plutôt superficielles. Il est donc recommandé de faire en sorte que les entrevues soient d'environ 45 à 60 minutes, et d'une durée maximale de 90 minutes.

Le nombre de questions abordées durant le temps d'entrevue dépendra aussi des types de questions posées. En général, on devrait allouer trois minutes pour répondre à une question portant sur les connaissances et jusqu'à dix minutes pour répondre à celle situationnelle ou comportementale. Ces contraintes de temps confirment la recommandation d'évaluer un nombre relativement petit de qualifications lors d'une entrevue, idéalement un maximum de sept qualifications.

**Organisation des questions d'entrevue.** Si plus d'une question est posée par qualification, il est recommandé de les regrouper. Le jury pourra ainsi poser toutes les questions évaluant cette qualification avant de passer à la suivante. Ceci facilite l'analyse et le processus d'évaluation pour les membres du jury puisque toute l'information sur une qualification sera prise en compte ensemble.

D'autres décisions devront être prises par le jury concernant le processus d'entrevue et son déroulement, tel que de décider si les postulants devraient avoir du temps sur les lieux pour se préparer avant l'entrevue. De façon générale, il est recommandé d'accorder du temps sur place aux postulants pour se préparer. Il est raisonnable de leur allouer environ 30 minutes pour examiner les questions d'entrevue et préparer leurs réponses. Les membres du jury devraient aussi décider à l'avance quelles questions ils poseront et qui les posera. Il est essentiel d'administrer l'entrevue de la même façon pour tous les postulants.

## Conception d'un livret d'évaluation

Les membres du jury doivent décider à l'avance de quelle façon ils évalueront les réponses aux questions d'entrevue de façon juste et précise. Une façon d'assurer que les mêmes critères d'évaluation soient utilisés uniformément est de concevoir un livret d'évaluation pour évaluer le rendement de tous les postulants. Lors de la conception de tels livrets, il est important de se baser toujours sur les mesures prises, les réponses et les comportements qui sont efficaces et pertinents pour chaque qualification évaluée. Le recours à une échelle de cotation peut permettre d'effectuer une évaluation des qualifications plus précise en vue de déterminer la bonne personne pour le poste et de minimiser la subjectivité des préjugés personnels.

Les qualifications peuvent être cotées à l'aide de divers types d'échelles. L'échelle la plus simple consiste en deux possibilités seulement : « satisfait aux exigences » ou « ne satisfait pas aux exigences ». Ce type d'échelle peut être utilisé dans le cas d'une nomination intérimaire lorsqu'on n'évalue qu'un postulant ou une postulante. Par contre, le processus de nomination peut exiger une échelle de cotation plus étendue lorsqu'il faut établir des distinctions significatives entre les postulants et déterminer quelle est la bonne personne pour le poste.

**Une échelle de cotation type.** Afin d'évaluer les postulants de façon juste, le jury devrait utiliser la même formule de cotation et de notation des résultats pour tous les postulants. Cette approche standardisée accroît l'exactitude des jugements posés et aide par la suite à établir des comparaisons entre les postulants. On trouvera ci-après un exemple d'une échelle de cotation combinée (verbale et numérique).

Ne satisfait pas aux exigences		Satisfait aux 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.

Les cotes attribuées pour chaque qualification doivent être accompagnées d'une brève justification qui explique pourquoi la cote a été donnée, en fonction des renseignements sur le comportement fournis par le postulant ou la postulante. Par exemple, on peut justifier une cote en notant que « le postulant ou la postulante a compensé le peu de planification de projet en prenant l'initiative de s'assurer que celui-ci soit terminé à temps ».

**Échelles axées sur le comportement.** Lorsqu'on élabore des échelles de cotation, les comportements particuliers constituent une façon pratique de départager les divers points de l'échelle. Cette procédure aide à faire en sorte que tous aient la même compréhension d'une qualification donnée et ce qu'elle veut dire; quelle sorte de comportements représentent les cotes de rendement « faible », « modéré » et « fort » relativement aux questions s'y rapportant. Afin de créer des points d'ancrage appropriés pour l'échelle, il est important d'examiner les documents tels que l'énoncé des critères de mérite, le profil de compétences et la description de travail.

Le nombre de points sur une échelle de cotation peut varier, habituellement de trois à sept. Lors de l'évaluation des qualifications, il convient habituellement d'utiliser une échelle à cinq points. L'échelle peut aussi varier en termes de portée et de niveau de détails de la description des comportements. Par exemple, le tableau suivant fournit une description de base des réponses attendues des postulants qui recevront un résultat de 1, 3 ou 5 pour une question situationnelle ou comportementale.

**Question situationnelle :**

Supposons que vous proposez une modification aux procédures qui permettrait d'en accroître la qualité de travail et que certains membres de votre équipe s'y opposent.

Que feriez-vous dans cette situation?

De quels facteurs tiendriez-vous compte?

Pourquoi?

Qui feriez-vous intervenir?

**Échelle de cotation :**

(5) Excellente réponse : Explique le changement et tente d'en démontrer les avantages. En discute ouvertement lors d'une réunion.

(3) Bonne réponse : Leur demande pourquoi ils s'opposent à tout changement. Tente de les convaincre.

(1) Réponse inacceptable : En fait part au superviseur.

-----  
**Question comportementale :**

Quelle est la plus grande divergence d'opinions que vous ayez eue avec un collègue? Qu'avez-vous fait pour y remédier? Quelle a été l'issue?

**Échelle de cotation :**

(5) Excellente réponse : Mon collègue et moi-même avons examiné la situation, cerné le problème et réglé notre différend. Nous avons eu une conversation franche.

(3) Bonne réponse : Nous avons fait un compromis. Nous avons réglé le problème en communiquant à tour de rôle. J'ai expliqué le problème (ma version) de façon détaillée.

(1) Réponse inacceptable : Je me suis emporté et j'ai grondé mon collègue ou nous avons demandé au superviseur de régler le problème ou je n'ai jamais de divergence d'opinion avec quiconque.

Comme alternative, plus de précisions peuvent être obtenues en incluant plus de comportements détaillés dans l'échelle de cotation. Il ne s'agit pas de simplement de « couper et coller » les indicateurs de comportement pour la qualification mesurée, mais plutôt d'énoncer des réponses précises aux questions qui définissent les différents niveaux de compétence.

**Échelle de cotation comportementale détaillée pour évaluer les aptitudes interpersonnelles**

**Définition**

Fait preuve de compréhension, de courtoisie, de tact, d'empathie et de considération; établit et entretient des liens; peut traiter avec des personnes difficiles, hostiles et bouleversées; s'entend bien avec des personnes provenant de milieux différents et ayant vécu des situations différentes; est sensible aux différences entre les personnes.

**Question comportementale**

Décrivez une situation où vous avez dû transiger avec des personnes qui étaient bouleversées en raison d'un problème.

#### Questions d'approfondissement

- Quels sont les événements qui ont mené à cette situation?
- Qui était en cause?
- Quelles mesures particulières avez-vous prises?
- Quel a été le résultat ou l'issue?

Niveau de référence	Définition du niveau	Exemples du niveau
5	Établit et entretient constamment des relations de travail avec la gestion, les autres employés et employées, les intervenants ou clients à l'interne ou à l'externe. L'individu demeure courtois lorsqu'il discute des renseignements ou sollicite de l'information de nature très délicate ou controversée de personnes réticentes à la communiquer. Gère efficacement des situations générant une grande source de stress ou de malaise impliquant des personnes qui démontrent un degré élevé d'hostilité ou de détresse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présente des constatations controversées avec tact pour aviser les représentants de la haute direction des lacunes d'un système informatique nouvellement installé, de logiciels et de matériel connexe.</li> </ul>
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure la médiation de différends concernant la conception ou l'architecture de systèmes, la nature et la capacité de systèmes de gestion des données, l'attribution des ressources informatiques ou d'autres questions tout aussi controversées ou délicates.</li> </ul>
3	Coopère et travaille bien avec la gestion, les autres membres du personnel ou la clientèle lors d'affectations de courte durée. L'individu demeure courtois lorsqu'il discute des renseignements ou sollicite de l'information de nature modérément délicate ou controversée avec des personnes hésitant à la communiquer. Gère efficacement des situations qui sont une source modérée de stress ou de malaise impliquant des personnes qui démontrent un degré modéré d'hostilité ou de détresse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donne avec tact et courtoisie des consignes efficaces à des clients frustrés.</li> <li>• Donne des conseils techniques à la clientèle et au public sur différents types de technologies de l'information (TI), notamment des systèmes de communication ou de sécurité, des analyses ou des procédures de gestion des données, du génie logiciel ou de la conception Web.</li> </ul>
2		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigne les nouveaux membres du personnel sur les procédures administratives et les systèmes de bureau.</li> </ul>
1	Coopère et travaille bien avec la gestion, les autres membres du personnel ou les clients lors d'interactions brèves. La personne interrogée demeure courtoise lorsqu'elle discute des renseignements ou sollicite de l'information de nature non délicate ou non controversée avec des personnes qui sont disposées à la communiquer. Gère efficacement des situations qui sont une source faible ou inexistante de stress, de malaise, d'hostilité ou de détresse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répond avec courtoisie à des demandes de renseignements généraux de la clientèle.</li> <li>• Accueille et aide les visiteurs assistant à une réunion au sein de sa propre organisation.</li> </ul>

Source : *Office of Personnel Management* des États-Unis

Faute de comportements détaillés pour définir l'échelle de cotation, une autre option consiste à fournir une description générale du rendement à chacun des points de l'échelle. En voici un exemple :

Cote	Qualificatif	Description générale
5	Fort. Excellent. Exceptionnel. Bien plus qu'acceptable.	Rendement extrêmement efficace. Dépasse nettement les critères pour réussir le travail. Satisfait à tous les critères majeurs, essentiels ou principaux ou aux équivalents acceptables et à plusieurs critères additionnels. Le comportement est très bien développé et est abordé par un haut degré de constance, d'incidence et d'étendue. Ce comportement a été abordé même dans des circonstances difficiles. Il n'y a aucune lacune en ce qui concerne la manifestation du comportement. Surpasse les attentes. Réservé à la série exemplaire de capacités donnant lieu à une approche particulièrement efficace pour la gestion de la situation. Plus qu'adéquat pour un rendement efficace. Dépasse généralement les critères relatifs à la qualité et à la quantité du comportement requis pour réussir le travail.
4	Très bon. Indicateurs de rendement complets. Au-dessus de la moyenne.	Satisfait la plupart des critères majeurs, essentiels ou principaux ou aux équivalents acceptables et à plusieurs des critères mineurs ou additionnels. Le comportement est aussi très bien développé, bien qu'il puisse y avoir une lacune occasionnelle en ce qui a trait à la constance, l'incidence et l'étendue. Il n'y a aucune lacune majeure dans les domaines évalués. Aborde de façon constante un comportement à un niveau de rendement supérieur à la moyenne. Décrit ou démontre toute la gamme des habiletés appropriées à la gestion de la situation et le dénouement ou le résultat souhaité est atteint.
3	Modéré. Bon. Acceptable. Satisfaisant. Moyen.	Adéquat pour un rendement efficace. Satisfait les critères relatifs à la qualité et à la quantité du comportement requis pour réussir le travail. Quelques critères majeurs et mineurs sont remplis; il y a quelques lacunes dans les domaines évalués, mais aucune n'est majeure. Le comportement est démontré à un degré modéré; il y a certaines lacunes en ce qui a trait à la constance, l'incidence et l'étendue. Décrit ou démontre une gamme suffisante d'habiletés pour la gestion de la situation et le résultat souhaité est atteint.
2	Faible. Sous la moyenne.	Insuffisant pour les exigences relatives au rendement. Ne satisfait généralement pas les critères relatifs à la qualité et à la quantité du comportement requis pour réussir le travail (p. ex. satisfait tout au plus à la moitié des critères). Il y a de nombreuses lacunes dans la démonstration du comportement. Ne décrit pas ou ne démontre pas une gamme suffisante d'habiletés appropriées pour la gestion de la situation ou décrit des comportements plausibles mais inappropriés pour la gestion de la situation ou le dénouement ou résultat souhaité n'est pas atteint.
1	Inacceptable. Insatisfaisant. Bien moins qu'acceptable.	Nettement inférieur aux critères requis pour réussir le travail. Peu ou pas de critères remplis. Il y a des lacunes importantes dans la démonstration du comportement. Il y a un problème majeur. Aucune réponse ou réponse inappropriée. Décrit ou aborde des comportements improductifs qui ont des conséquences ou des résultats négatifs (c.-à-d. empirent la situation).

Source : *British Columbia Public Service Agency* (Agence de la fonction publique de la Colombie-Britannique), boîte à outils des RH à l'intention des gestionnaires



Vous trouverez un exemple de livret d'évaluation à l'annexe B. Il peut être adapté en fonction de tout processus de nomination.

### **Convocation des postulants à l'entrevue**

Avant l'entrevue, les postulants devraient recevoir l'information sur le format de l'entrevue. Il faut clarifier que l'entrevue sera structurée et menée par un jury. Il importe aussi d'indiquer les types de questions qui seront posées, les qualifications évaluées et le temps alloué.

On peut également transmettre de l'information au sujet de l'organisation et du poste à doter aux postulants avant l'entrevue. On peut aussi fournir d'avance des renseignements supplémentaires sur des sujets tels que le code vestimentaire, l'échelle salariale et les avantages sociaux, les conditions de travail comme le travail de quarts. Ainsi, les questions de l'entrevue structurée seront donc ciblées pendant la période allouée, ce qui permettra d'assurer que les postulants ont suffisamment de temps pour y répondre.

**Il faut informer tous les postulants du format de l'entrevue, des qualifications qui seront évaluées et de la durée prévue afin de permettre aux postulants de présenter des demandes informées concernant les mesures d'adaptation.**

### **Mise en place de mesures d'adaptation aux fins d'évaluation**

Il faut déterminer, avant l'entrevue, si les postulants feront l'objet de mesures d'adaptation. Il incombe aux administrateurs généraux de prévoir des mesures d'adaptation pour les postulants dans le processus de nomination et d'éliminer les obstacles à l'emploi. Il importe donc de rappeler aux postulants, au moment opportun, leur droit de demander des mesures d'adaptation et de s'assurer que les dispositions nécessaires soient prises.

Pour toute question au sujet de la mise en place de mesures d'adaptation appropriées, veuillez consulter le [Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées](#).

### **Exemple de mesures d'adaptation**

Dans le cadre d'un processus de nomination, il a été convenu que les postulants recevraient les questions d'entrevue par écrit avant l'entrevue. Cependant, un postulant ou une postulante a un handicap visuel.

Pour s'adapter aux besoins de cette personne ayant des limitations visuelles, il pourrait être approprié de transposer les questions dans un document électronique pouvant être lu à l'écran ou à l'aide d'un logiciel de reconnaissance vocale. Une autre possibilité pourrait aussi être de recourir aux services d'une personne qui lirait les questions.

### **Formation des membres du jury**

Les recherches indiquent que mener habilement des entrevues requiert de la formation et de la rétroaction<sup>28-29</sup>. Il importe que tous les membres du jury reçoivent une formation adéquate sur la façon de mener des entrevues structurées et d'évaluer les postulants afin d'assurer l'équité du processus de dotation.

La préparation des membres du jury devrait porter sur les sujets suivants :

- ✓ l'établissement d'un lien avec les postulants;
- ✓ le questionnement efficace;
- ✓ l'importance de la prise de notes bien faite et la façon de le faire;
- ✓ les procédures et les critères d'évaluation;
- ✓ les préjugés et les erreurs d'évaluation possibles et la façon de les réduire au minimum;
- ✓ la façon de parvenir à l'évaluation finale du jury.

Pour de plus amples détails sur la formation, une présentation sur la formation des formateurs figure à l'annexe D.

### **Dispositions administratives**

Il est important de fixer un horaire d'entrevue et de le suivre afin que le processus se déroule en douceur. Si le temps alloué aux entrevues est inadéquat, le processus accusera du retard. Ce retard peut avoir une incidence négative sur les postulants qui attendent leur tour. De plus, l'évaluation des membres du jury risque d'être touchée. Enfin, cela pourrait donner une mauvaise image de l'organisation.

Le ou la responsable de la planification de l'horaire devra connaître la durée prévue de l'entrevue pour allouer suffisamment de temps à cet effet. Il est utile de tester au préalable l'entrevue pour s'assurer que la durée accordée soit suffisante. Lorsque des entrevues sont menées de façon successive, il est recommandé de prévoir quinze minutes entre la précédente et la suivante. Cette précaution permettra d'empêcher leur chevauchement si elles durent plus de temps que prévu et permettra aux membres du jury de prendre des pauses.

Dans la mesure du possible, la salle d'entrevue réservée devrait être bien éclairée et exempte de bruits et d'autres distractions. Il faut tenter de créer une atmosphère calme de sorte à ne pas intimider les postulants. On devrait leur offrir de l'eau, des stylos ou des crayons et du papier. La disposition des sièges peut aussi avoir une incidence sur l'atmosphère de l'entrevue. Il est préférable de faire asseoir les postulants, ainsi que les membres du jury, autour d'une petite table ou au coin d'une grande table plutôt que de faire asseoir les postulants d'un côté d'une grande table et tous les membres du jury de l'autre côté.

Avant la première entrevue, les membres du jury doivent consulter le livret d'entrevue pour revoir le processus et attribuer à l'un des membres le rôle d'intervieweuse principale ou d'intervieweur principal. Le format du livret d'entrevue contribue à la standardisation du processus.

## Conseils généraux à l'intention des intervenants en ressources humaines

### Lors de l'élaboration de questions :

- ✓ Fonder les questions situationnelles et comportementales sur des événements qui se sont produits dans le cadre du poste à doter. Plus les questions posées sont basées sur des événements qui sont réellement arrivés au travail, plus elles permettront de prédire le rendement au travail.
- ✓ Insister sur les aspects positifs pendant l'entrevue. Planifier de poser d'abord des questions sur les réussites des postulants; ils seront ensuite peut-être plus disposés par la suite à discuter de situations où ils n'ont pas eu autant de succès.
- ✓ Veiller à concevoir des questions permettant aux postulants de comprendre qu'ils doivent décrire les particularités de la situation, de la tâche, des problèmes, du contexte ou des mesures qu'ils ont prises (ou non), ainsi que le résultat ou l'incidence des mesures prises.
- ✓ Dans le cas de questions sur les connaissances, déterminer le contenu à aborder. Préciser les concepts, les techniques, les règlements ou les faits précis qui sont essentiels. Tenir compte de l'importance relative de chacun de ces domaines de connaissances pour décider du nombre de questions qui sera nécessaire.
- ✓ S'assurer que les questions soient claires et non ambiguës. Les faire réviser par une personne qui n'a pas participé à leur élaboration.

### Lors de l'élaboration ou de l'utilisation d'une échelle de cotation :

- ✓ Établir clairement les réponses efficaces qui sont attendues, répondant ou non aux qualifications.
- ✓ Choisir les mots ou les expressions visant à désigner les points de l'échelle et les définitions les plus appropriées pour la qualification évaluée et l'outil de sélection employé.
- ✓ Ne pas trop entrer dans les détails. Il s'agit uniquement d'indicateurs clés. Il n'est pas nécessaire de dresser une liste exhaustive de tous les critères possibles.

### Lors de la mise en place de mesures d'adaptation aux fins d'évaluation :

- ✓ S'assurer que tous les postulants aient reçu l'information au sujet du format de l'entrevue, des qualifications évaluées, de la durée de l'entrevue et du droit de demander des mesures d'adaptation.
- ✓ Pour éviter les retards injustifiés, communiquer avec les postulants nécessitant des mesures d'adaptation le plus tôt possible.
- ✓ Entretenir un dialogue ouvert avec la personne pour bien comprendre ses besoins.
- ✓ Mettre en place des mesures d'adaptation appropriées conformément au [Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées](#) et aux [Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié](#).

## SECTION 3 : PENDANT L'ENTREVUE

Même l'entrevue bien conçue ne peut être efficace que si le processus d'administration suivi pour la réaliser l'est aussi. Les compétences de l'intervieweur ou de l'intervieweuse dans des domaines, tels que l'établissement d'un bon contact, l'approfondissement des questions, la gestion des réactions du postulant ou de la postulante et la prise de notes efficaces, ont une incidence considérable sur la validité et la justice du processus d'entrevue. En outre, les membres du jury constituent des « ambassadeurs » de l'organisation et la façon dont ils traitent les postulants révèle avec force la culture, les priorités et les préoccupations de l'organisation qu'ils représentent. Ainsi, le vécu des postulants à l'entrevue peut avoir une incidence sur la capacité de l'organisation de susciter l'intérêt des personnes de talent. La présente section a donc pour but de présenter l'entrevue structurée et de fournir des conseils sur la façon de la mener, étape par étape, avec professionnalisme et efficacité.

### Arrivée du postulant ou de la postulante

Le jury devrait se préparer avant l'arrivée sur les lieux des postulants :

- les membres du jury devraient se rencontrer au moins 15 minutes avant l'arrivée du premier postulant ou de la première postulante afin de discuter du format de l'entrevue et de s'assurer de disposer de tous les documents nécessaires;
- chacun des membres du jury devrait se munir d'un exemplaire du *Livret d'entrevue pour la prise de notes*, ainsi que du *Livret d'entrevue pour l'évaluation*, et ce, pour chaque postulant ou postulante.

Les dispositions suivantes devraient également être prises :

- remettre aux postulants de l'eau et des crayons ou stylos ainsi que du papier;
- fournir une copie des questions (sans divulguer les comportements ciblés par chacune) aux postulants, dans l'éventualité où du temps leur est accordé pour se préparer avant l'entrevue. Ceci devrait avoir lieu dans une salle strictement réservée à cet effet. Les directives suivantes devraient être également fournies :

« Voici les questions. Vous avez \_\_\_\_\_ minutes pour vous préparer à l'entrevue. Vous rencontrerez ensuite le jury. »

- permettre aux postulants d'apporter leurs questions et leurs notes pour qu'ils puissent s'y référer pendant l'entrevue.

### Amorce de l'entrevue

Il est important d'amorcer l'entrevue de façon relativement informelle et amicale afin de mettre les postulants à l'aise. Cette étape est particulièrement importante, car l'entrevue peut être perçue comme un événement stressant par certains. Établir et maintenir un bon contact avec les postulants contribue à la validité de l'entrevue en réduisant leur anxiété. Cette approche leur permet aussi de se sentir à l'aise et de donner des réponses honnêtes et candides.

L'intervieweur principal ou l'intervieweuse principale devrait amorcer l'entrevue en accueillant et en remerciant de sa présence le postulant ou la postulante ainsi qu'en lui présentant les autres membres du jury. En guise d'introduction, il ou elle devrait :

- prononcer quelques mots de bienvenue, par exemple en expliquant le but de l'entrevue et le rôle du jury; réitérer la langue dans laquelle l'entrevue se déroulera au choix du postulant ou de la postulante et rappeler aux postulants qu'ils peuvent demander des mesures d'adaptation, au besoin;
- décrire le déroulement et la durée de l'entrevue et profiter de l'occasion pour expliquer que les questions d'entrevue sont axées sur les qualifications professionnelles pertinentes et que tous les postulants auront à répondre aux mêmes questions;
- mentionner que les membres du jury poseront des questions à tour de rôle, qu'ils prendront des notes et que les postulants pourront poser des questions, à leur tour, une fois qu'ils auront répondu à toutes les questions d'entrevue officielles;
- indiquer clairement le début de l'entrevue.

Les membres du jury peuvent se servir de l'énoncé suivant pour présenter les questions d'entrevue aux postulants. Cet énoncé peut être utilisé en tout temps, que les questions d'entrevue soient fournies à l'avance ou non :

« Cette entrevue comportera \_\_\_\_\_ questions (comportementales ou situationnelles ou qui porteront sur les connaissances, selon le cas).

Les questions comportementales portent sur des moments où, au cours de votre vie, vous avez eu à faire face à des situations particulières. Lorsque vous répondrez à ces questions, il sera important que vous fournissiez suffisamment d'information contextuelle pour nous permettre de comprendre la situation. Tentez de donner le plus de précisions possibles en ce qui a trait à votre rôle – ce que vous avez fait, la façon dont vous avez procédé, les raisons de votre choix et le dénouement de la situation. Les questions situationnelles visent à connaître votre réaction dans une situation hypothétique. Les questions portant sur les connaissances visent à connaître quelles sont les connaissances techniques ou fondamentales nécessaires pour vous acquitter des fonctions et des responsabilités du poste.

N'hésitez pas, avant de répondre à toute question, de prendre le temps de rassembler vos idées et de réfléchir à votre réponse.

Si vous le jugez approprié ou nécessaire, vous pouvez utiliser une situation ou un exemple plus d'une fois pour répondre aux questions. Il se peut que nous intervenions de temps en temps durant l'entrevue avec des questions de suivi pour recueillir de plus amples renseignements.

Nous prendrons des notes durant toute l'entrevue afin de saisir le plus intégralement possible la teneur de vos réponses.

Vous disposerez d'environ \_\_\_\_ minutes pour répondre à chaque question.

Avez-vous des questions à poser avant de commencer? »

Il est important d'expliquer aux postulants les raisons pour lesquelles des notes sont prises, car certains pourraient ne pas avoir l'habitude de voir des membres du jury le faire. Il faut donc leur expliquer qu'on souhaite saisir intégralement la teneur de leurs réponses pour mieux évaluer les connaissances, les compétences et les habiletés dont ils ont fait preuve durant l'entrevue.

## Pose de questions

Pendant l'entrevue, le rôle des membres du jury devrait consister à poser les questions, à écouter les réponses des postulants, à poser des questions d'approfondissement ou de suivi lorsqu'ils le jugent nécessaire et à prendre des notes détaillées. L'évaluation des réponses fournies ne devrait pas se faire en cours d'entrevue, mais plutôt immédiatement après.

Voici quelques points importants que les membres du jury doivent prendre en considération au moment de poser des questions aux postulants :

- s'assurer que les postulants possèdent une copie des questions d'entrevue et leur demander de s'y reporter tout au long de l'entrevue;
- lire chaque question lentement, clairement et à voix haute;
- ne pas révéler les indicateurs de comportement particulièrement ciblés par une question, car cela risquerait d'orienter la réponse des postulants et de leur accorder un avantage indu.

**Pose de questions d'approfondissement ou de suivi.** Il importe de rassembler le plus de détails possible concernant les comportements des postulants – la façon dont ils agiraient dans le cas des questions situationnelles ou dont ils ont vraiment réagi dans le cas des questions comportementales. Le « comment » et le « pourquoi » comptent autant que le « quoi » pour comprendre les comportements décrits. En ce qui a trait aux questions comportementales, il est aussi important de comprendre le contexte général, le rôle des postulants et le résultat obtenu.

Lorsque des questions d'approfondissement ou de suivi sont posées, le jury doit se tenir aux questions préparées à l'avance et ne pas introduire de nouvelles questions ou dévoiler les indicateurs de comportement. Des exemples de questions d'approfondissement ou de suivi figurent à la section 2.

### Gestion du déroulement de l'entrevue

Bien qu'il soit important de recueillir tous les renseignements requis, le jury doit respecter des limites de temps et gérer le déroulement de l'entrevue. Certains postulants peuvent prendre énormément de temps pour répondre à chaque question ou donner de l'information qui n'est pas pertinente. Dans de tels cas, le temps accordé risque de s'écouler avant qu'il ait été possible d'aborder toutes les qualifications et que les membres du jury d'entrevue n'aient pu obtenir tous les renseignements nécessaires pour évaluer le postulant ou la postulante. Bien que l'entrevue soit conçue de façon à permettre aux postulants d'être ceux qui parleront le plus, il peut s'avérer nécessaire que le jury intervienne avec un bref commentaire afin de rajuster le tir ou de conclure.

#### Exemples de façons d'intervenir

- « Quel a été le dénouement? »
- « Quelle a été votre contribution? »
- « Quel est le message principal dans cet exemple? »
- « J'apprécie le fait que vous fournissiez ces renseignements, mais nous devons maintenant passer à notre prochaine question. »

### **Gestion des réactions du postulant ou de la postulante**

Les entretiens bien menés projettent l'image d'une organisation professionnelle qui sera considérée favorablement par la plupart des gens, particulièrement ceux qui ne réussissent pas bien l'entretien mais qui pourraient envisager de poser de nouveau leur candidature pour un autre emploi dans l'avenir. En outre, les postulants qui ne réussissent pas seront moins portés à contester un processus s'il leur est apparu rigoureux et équitable. À cette fin, la manière de gérer les réactions des postulants, surtout s'ils ne se sentent pas à l'aise ou éprouvent des difficultés lors de l'entretien, est cruciale.

Si, par exemple, le postulant ou la postulante mentionne des éléments négatifs au sujet d'une situation ou de lui-même ou d'elle-même, l'intervieweur ou l'intervieweuse peut faire preuve d'empathie et lui suggérer de passer à un autre élément de la question. Par exemple : « Je comprends que la situation n'était pas facile... Pourriez-vous me parler davantage de...? ».

Dans l'éventualité où le postulant ou la postulante évite une question ou un aspect d'une question, on peut reconnaître la difficulté posée, puis l'inviter poliment à parler de cet aspect de la question. Par exemple : « Je comprends que vous trouviez difficile de citer un exemple, mais nous serions vraiment intéressés à connaître une situation où vous... ».

Si le postulant ou la postulante persiste à ne pas répondre à une question, il ne faut pas insister. L'intervieweur ou l'intervieweuse peut passer à une autre question et mentionner que le jury pourrait souhaiter revenir, plus tard, à la question qui n'a pas été répondue. Par exemple : « Je comprends. Si vous êtes d'accord, nous pouvons revenir à cette question plus tard durant l'entretien. Pour le moment, pourriez-vous m'en dire plus au sujet de...? ». Avant la fin de l'entretien, l'intervieweur ou l'intervieweuse pourra revenir à cette question en invitant poliment le postulant ou la postulante à aborder cet aspect. Par exemple : « Avant de terminer l'entretien, pouvons-nous revenir à la question n° 3 afin que vous nous décriviez une situation où... ».

### **Prise de notes**

Une bonne évaluation repose sur la prise de notes au sujet des réponses fournies par les postulants à l'ensemble des questions de l'entretien. La prise de notes remplit deux objectifs : aider à saisir et à se rappeler de la teneur de l'entretien, et évaluer les réponses des postulants avec exactitude; créer un dossier pour reconstituer le processus d'entretien ou justifier une décision relative à l'emploi en fonction de l'entretien<sup>30</sup>. La mémoire humaine est imparfaite et sélective. Sans notes à l'appui, il peut arriver qu'on se souvienne de façon sélective des forces et des faiblesses d'un postulant ou d'une postulante ou encore qu'on soit absolument incapable de se rappeler les réponses d'un postulant ou d'une postulante.

Pour recueillir tous les renseignements requis, la prise de notes devrait être constante, le plus possible, durant l'entretien. Les notes devraient refléter ce que les postulants ont dit, et non la façon dont ils l'ont dit. Il existe toutefois deux exceptions à cette règle, où plutôt de brèves notes descriptives sont utiles :

- Si l'entrevue est utilisée pour évaluer une qualification telle que l'habileté à communiquer oralement, pour laquelle la teneur du message et l'expression sont importants;
- Si le comportement d'un postulant ou d'une postulante soulève des questions quant à ses qualifications ou à ses aptitudes. Par exemple, il faut prendre des notes pour documenter les cas où les postulants prennent un temps très long à répondre aux questions ou lorsqu'ils n'interagissent pas de façon appropriée.

Quelques mesures peuvent être prises pour optimiser l'utilité des notes. De façon plus précise, les notes devraient :

- ✓ être basées sur l'observation attentive des comportements et des faits liés aux qualifications à évaluer;
- ✓ être aussi complètes et près de ce que les postulants ont dit, mot à mot, afin de faciliter le rappel des réponses fournies;
- ✓ rendre compte avec exactitude les paroles dites ou les gestes posés par les postulants, et non des déductions ou des opinions de l'intervieweur ou de l'intervieweuse.

### **Clôture de l'entrevue**

Une clôture explicite devrait mettre fin à l'entrevue. En gardant à l'esprit que l'entrevue est un instrument de recrutement, l'intervieweur principal ou l'intervieweuse principale peut clôturer en :

- ✓ indiquant clairement que l'entrevue est terminée;
- ✓ permettant au postulant ou à la postulante de poser des questions;
- ✓ expliquant les prochaines étapes du processus de nomination et le calendrier approximatif prévu;
- ✓ ramassant les questions d'entrevue et les notes du postulant ou de la postulante lors de son départ de la salle d'entrevue;
- ✓ prononçant le mot de la fin, remerciant le postulant ou la postulante de sa participation à l'entrevue, répondant à toute question générale et les accompagnant jusqu'à la sortie.

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

### **Conseils généraux à l'intention des intervenants en ressources humaines**

- ✓ Envisager la possibilité qu'un membre du jury accueille et informe les postulants du déroulement de l'entrevue dans une salle réservée à cet effet, autre que la salle d'entrevue. Les postulants pourront profiter de l'occasion pour poser leurs questions dans un climat détendu.



- ✓ Proposer aux postulants de répondre aux questions dans l'ordre qui leur convient. Ils pourraient alors se sentir plus à l'aise avec le processus.
- ✓ Respecter le format d'entrevue structurée. L'introduction, la période des questions, les questions d'approfondissement ou de suivi ainsi que la clôture de l'entrevue devraient toujours se dérouler de la même façon pour tous les postulants.
- ✓ Au moment de poser des questions, rechercher les phrases qui emploient la première personne du singulier, soit le « je », puisque l'on veut savoir ce que les postulants ont fait, même lorsqu'ils étaient membre d'une équipe. Rechercher également des mesures décrites clairement et des situations particulières.
- ✓ Repérer et demander des précisions ou reposer la question lorsque des mots comme « nous », « notre », « l'équipe », etc., font surface. De même que lorsque les mesures sont décrites vaguement ou lorsque les postulants parlent en termes généraux et non de situations spécifiques (pour les questions comportementales).
- ✓ Faire preuve de flexibilité quant au niveau et à la quantité des questions d'approfondissement ou de suivi posées, comme de répéter, reformuler, paraphraser et revoir certains aspects car les réponses initiales varieront d'une personne à l'autre. Certaines n'ont pratiquement pas besoin de telles questions, alors qu'il en faut davantage pour d'autres. Il faut surtout s'assurer que tous les postulants aient profité d'une occasion juste et équitable de manifester leurs qualifications. Cela n'oblige pas à suivre au pied de la lettre un scénario rigide.
- ✓ Prendre des notes détaillées sur les comportements manifestés dans les réponses fournies, les observations et les faits concrets. Ne pas émettre de jugements.
- ✓ Ne pas évaluer les réponses durant l'entrevue.

## SECTION 4 : APRÈS L'ENTREVUE

Après l'entrevue, le jury est prêt à attribuer des cotes à chaque postulant ou postulante pour les qualifications pertinentes au poste. Pour accomplir cette tâche, les membres du jury auront besoin de leur *Livret d'entrevue pour la prise de notes* et *Livret d'entrevue pour l'évaluation* qui comprend l'échelle de cotation liée aux qualifications évaluées (voir les annexes A et B).

Les résultats obtenus à partir des entrevues devraient être examinés soigneusement afin que l'on puisse évaluer avec exactitude les qualifications requises et minimiser les préjugés personnels. Cela exige de suivre des étapes clés, en commençant par les évaluations individuelles des membres du jury, suivies par une évaluation collective basée sur le consensus du groupe. L'intégration des résultats de l'entrevue avec d'autres renseignements recueillis constitue le point final du processus de nomination. Le jury peut aussi être appelé à participer à une discussion informelle ou à fournir de la rétroaction aux postulants. Des conseils sont offerts sur chacun de ces éléments importants dans la présente section.

### **Attribution de cotes individuelles**

Il est recommandé que les membres du jury attribuent des cotes individuelles à tous les postulants après leur entrevue de manière à mieux se rappeler leur rendement et à ne pas être influencés par l'opinion des autres membres. Généralement, chacune des questions d'entrevue est conçue de manière à évaluer une seule qualification. Cependant, s'il y a plus d'une question pour une qualification, chaque membre du jury devra examiner les réponses des postulants à toutes les questions et arriver à une seule cote pour cette qualification.

Les membres du jury peuvent remarquer que la réponse d'un postulant ou d'une postulante à une question visant une qualification en particulier fournit des renseignements sur ses comportements à l'égard d'une autre qualification. Si c'est le cas, tous les renseignements recueillis devraient être utilisés, même s'ils figurent dans des réponses à des questions concernant d'autres qualifications. Cette façon de faire permet une utilisation optimale de l'information fournie par les postulants.

**Utilisation de l'échelle de cotation.** Les membres du jury peuvent choisir une variété d'échelles de cotation lorsqu'ils évaluent les qualifications du poste (voir la section 2 intitulée *Conception d'un livret d'évaluation*). Quelle que soit l'échelle appliquée, les évaluations doivent être basées sur les renseignements concernant les comportements recueillis pour chaque qualification. Il faut une compréhension complète des définitions de la qualification et des indicateurs de comportement avant d'attribuer quelque cotation que ce soit. En disposant de cette information, le jury devrait être en mesure d'évaluer les réponses de tous les postulants selon :

- la portée des comportements manifestés par les postulants dans leurs réponses et la mesure dans laquelle les indicateurs de comportement sont

démontrés par ces derniers au regard d'une qualification (c'est-à-dire quantité et constance);

- l'étendue des comportements observés durant l'entrevue (c'est-à-dire les niveaux de complexité, rigueur et précision).

### **Évaluation finale des membres du jury**

Un membre du jury dirigeant la discussion devrait faciliter l'atteinte d'un consensus sur l'évaluation du rendement du postulant ou de la postulante. Il a été démontré que l'atteinte d'un consensus en groupe est une méthode plus valide que d'autres<sup>31-32</sup>. Cette méthode force les intervieweurs à justifier leurs notations auprès de leurs pairs, ce qui facilite une évaluation plus précise. De plus, le fait qu'ils s'entendent sur la cote attribuée et le fait qu'ils ont tous vu la personne démontrer les comportements contribue à la rigueur du processus. Le jury doit justifier la cote en se basant sur des observations concrètes.

Il est recommandé de franchir les sept étapes suivantes pour l'atteinte d'un consensus. Il faut noter que le jury doit attribuer une seule note collective pour chacune des qualifications.

**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 du jury examine seul ses notes et détermine si le postulant ou la postulante a manifesté les indicateurs de comportement liés à la qualification évaluée durant l'entrevue. Les membres du jury devraient noter des exemples témoignant de la présence des indicateurs de comportement, et ce, tant sur le plan de la portée que de l'étendue dans laquelle les comportements sont démontrés.

**Étape 3.** Chaque membre du jury évalue individuellement la personne interrogée par rapport à une qualification donnée, en utilisant une échelle de cotation appropriée.

**Étape 4.** Les membres du jury discutent de leur évaluation individuelle de la qualification en cause et attribuent une cote collective au postulant ou à la postulante. La discussion se poursuit jusqu'à l'atteinte d'un consensus.

**Étape 5.** Les membres du jury s'assurent de consigner par écrit l'évaluation finale obtenue par consensus. Les motifs justifiant celle-ci sont aussi notés, en veillant à inclure des exemples des comportements manifestés par le postulant ou la postulante et à en préciser la portée et l'étendue.

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

**Étape 7.** L'évaluation finale obtenue par consensus, les notes relatives aux motifs la justifiant et celles des membres du jury sont consignées dans le dossier du postulant ou de la postulante.

## Erreurs d'évaluation courantes

Les lignes directrices de la CFP en matière d'évaluation exigent que les administrateurs généraux et leurs délégués veillent à ce que « l'évaluation [soit] élaborée et mise en application de façon impartiale, exempte d'influence politique ou de favoritisme personnel et n'entraîne pas d'obstacles systémiques ». Donc, les membres du jury doivent tout mettre en œuvre, lors de leur évaluation, pour réduire les erreurs d'évaluation potentielles et l'influence de leurs préjugés personnels. Bien que l'évaluation se base sur le jugement, il existe des moyens de limiter la subjectivité et de maximiser l'objectivité à toutes les étapes du processus.

La réussite et la valeur de l'entrevue dépendent de la qualité du processus d'évaluation. Des erreurs d'évaluation surviennent lorsque la personne responsable de l'évaluation se trouve influencée par d'autres renseignements que ceux fournis par les postulants durant l'entrevue.

Voici 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 ces erreurs et à les éviter 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 des postulants d'un œil positif ou négatif, dès le départ, ce qui risque de les inciter à évaluer ces derniers en fonction de leurs propres croyances, et non de leur rendement réel par rapport aux qualifications évaluées.

**Effet de clémence ou de sévérité.** Ces erreurs sont liées à la tendance générale de la part des intervieweurs à constamment accorder trop de points (effet de clémence) ou pas assez (effet de sévérité). Les membres du jury doivent être conscients du fait que leur interprétation des exigences professionnelles et des qualifications évaluées peut différer, et qu'ils doivent aussi être justes au moment d'évaluer les postulants.

**Tendance centrale.** Dans cette situation, il se peut que les intervieweurs hésitent à accorder une note élevée ou basse aux postulants et se résignent à leur attribuer une note moyenne. Les points intermédiaires de l'échelle de cotation sont alors utilisés et ceux des extrémités sont évités (très bas et très haut).

**Effet de halo ou effet de *horn*.** Il s'agit de la tendance à laisser une réponse positive (effet de halo) ou négative (effet de *horn*) influencer l'évaluation des autres réponses d'un postulant ou d'une postulante. Les membres du jury doivent être vigilants lorsqu'un postulant ou une postulante les impressionne tellement par sa maîtrise d'une qualification particulière qu'ils attribuent la même évaluation positive pour tous les autres critères évalués, peu importe les renseignements fournis. À l'inverse, lorsqu'un postulant ou une postulante s'en tire mal dans un domaine, il ou elle risque de subir une sous-évaluation dans les autres domaines évalués.

**Effet de contraste.** Il s'agit de la tendance à évaluer une personne en fonction du rendement d'un postulant précédent au lieu de recourir à l'échelle de cotation et aux comportements attendus. Les membres du jury doivent être conscients qu'ils pourraient faire face à des postulants qui se démarqueront, positivement ou négativement, et que ceux qui les suivront pourraient être sous-évalués ou surestimés, par voie de conséquence. Dans de tels cas, les membres du jury ne doivent pas comparer les postulants. Ils doivent plutôt se concentrer sur l'évaluation de chaque personne au regard des qualifications requises.

**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 ou d'une intervieweuse, 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, 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 poste peuvent influencer l'évaluation des postulants.

**Effet de similarité.** 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 ou l'intervieweuse s'identifie à elle d'une certaine façon (par exemple, la race, le sexe, les attitudes ou les 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.

### **Intégration des résultats de l'entrevue aux autres renseignements**

Les entrevues ne sont habituellement pas la seule source d'information au sujet des postulants. En temps normal, il est aussi possible de consulter le curriculum vitae, dans lequel on trouvera des renseignements sur leurs antécédents professionnels et leur formation scolaire. On peut aussi recueillir de l'information au moyen d'instruments ou de méthodes d'évaluation supplémentaires, comme des échantillons de travail, des simulations, des centres d'évaluation, des tests écrits, des dossiers de réalisations professionnelles ou des vérifications des références. Lorsque l'information provient de diverses sources, il est important de combiner tous ces renseignements systématiquement pour arriver à une décision de nomination finale. Autrement, même si on utilisait des instruments de sélection valides, le fait d'intégrer l'information de façon désordonnée peut entraîner la prise de décisions à la fois mauvaises et incohérentes.

Si le jury fait appel à plusieurs méthodes pour évaluer une qualification, il est recommandé de recueillir les renseignements pertinents auprès de toutes les sources possibles, puis d'en faire une évaluation globale. Cette approche repose sur la combinaison de renseignements de diverses sources pour l'évaluation des postulants afin de déterminer lesquels parmi le groupe possèdent les qualifications requises. Par

exemple, tous les renseignements obtenus au cours d'une entrevue au sujet d'une qualification donnée peuvent être combinés avec l'information pertinente tirée d'une vérification des références. Cette information peut ensuite être intégrée à une seule évaluation globale déterminant si la personne évaluée satisfait ou non aux exigences de cette qualification.

## **Discussions informelles**

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les discussions informelles constituent un mécanisme au moyen duquel les postulants dont la candidature n'a pas été retenue pour une nomination peuvent discuter des raisons de cette décision avec le ou la gestionnaire d'embauche. Ainsi, les postulants peuvent s'adresser à un ou à une gestionnaire d'embauche pour obtenir une discussion informelle au sujet de leur rendement à l'entrevue structurée. Si un postulant ou une postulante demande de la rétroaction, il faut d'abord déterminer la nature des renseignements à lui communiquer et la façon appropriée de le faire. Pour de plus amples détails à ce sujet, consultez les [Lignes directrices de la CFP en matière de discussions informelles](#) ainsi que le [Guide sur la mise en œuvre des lignes directrices en matière de discussions informelles](#).

Les postulants devraient pouvoir discuter de toute information se rapportant à leur candidature, ce qui les aiderait à comprendre la décision ayant entraîné le rejet de celle-ci. La personne qui a demandé la tenue d'une discussion informelle aurait normalement accès à tous les renseignements personnels recueillis à son sujet dans le cadre du processus de nomination. Il pourrait s'agir de tout facteur pris en compte, notamment les critères de mérite qui ont été utilisés, la façon dont l'évaluation a été faite et l'évaluation de la candidature. L'information fournie lors d'une discussion informelle devrait uniquement se rapporter à la personne qui n'est plus considérée pour la nomination. On ne doit pas divulguer des renseignements personnels concernant d'autres postulants au cours de la discussion informelle.

Il faut également garantir la protection des renseignements brevetés, notamment les tests standardisés et les entrevues structurées. La divulgation de renseignements doit se faire conformément à la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#), à la [Loi sur l'accès à l'information](#) ainsi qu'au [Règlement sur l'emploi dans la fonction publique](#) (REFP) établis par la CFP en vue de régir la divulgation de l'information lors d'une enquête. On pourrait refuser à qui que ce soit d'accéder au contenu d'entrevues structurées et à la grille de correction ou d'en obtenir des exemplaires si cela peut compromettre l'intégrité du test ou accorder un avantage indu. Il est important de discuter de ce type de requête avec un conseiller ou une conseillère en ressources humaines avant la discussion informelle.

## **Rétroaction aux postulants**

Si des postulants demandent de la rétroaction au sujet de leur rendement dans le cadre d'une entrevue structurée lorsque toutes les entrevues sont terminées et si les questions d'entrevue ne seront pas réutilisées, dans ce cas, toute l'information au sujet du

rendement de cette personne peut être discutée avec elle. L'information communiquée pourrait toucher l'un ou l'autre des éléments suivants :

- les documents soumis par le postulant ou la postulante en question;
- les questions d'entrevue;
- les notes des intervieweurs;
- les qualifications et les indicateurs de comportement évalués;
- les critères d'évaluation;
- les résultats de cette personne à l'évaluation relativement aux qualifications.

Il peut arriver cependant que les entrevues soient considérées comme des tests standardisés, si elles sont régulièrement utilisées ou si les questions sont appelées à être utilisées de nouveau. Un test standardisé est une procédure systématique permettant d'évaluer le comportement d'une personne en fonction des qualifications reliées à l'emploi. La procédure est systématique sous cinq aspects : l'élaboration, le contenu, l'administration, la notation et la communication des résultats. Le contenu du test est le même pour toutes les personnes évaluées. Noté conformément à un protocole établi, le test est administré selon des consignes et procédures standardisées. On ne devrait pas divulguer les renseignements relatifs à un test standardisé si cela risque de nuire à la validité ou à l'utilisation continue du test, ou si cela conférerait un avantage indu à quelque postulant que ce soit.

Selon le [REFP](#), « La Commission ne peut communiquer un test standardisé qui appartient à une administration ou à la Commission ou qui est offert sur le marché, ou des renseignements relatifs à celui-ci, si ce test et ces renseignements ont été obtenus au cours d'une enquête menée dans le cadre de la Loi, à moins que la communication ne puisse être faite, avec ou sans conditions établies par la Commission, d'une manière qui ne nuira pas à la validité ou à l'utilisation continue de ce test et qu'elle n'affectera pas les résultats de celui-ci en conférant un avantage indu à une personne. » Cela ne veut pas nécessairement dire que les tests standardisés sont exempts de divulgation, mais plutôt qu'il importe qu'elle se fasse dans des conditions assurant que la divulgation n'affectera pas la validité ou l'utilisation continue du test.

Dans un tel contexte, toute rétroaction fournie aux postulants devrait l'être sans référence au contenu confidentiel de l'entrevue (c.-à-d. les indicateurs de comportement évalués ou le *Livret d'entrevue pour l'évaluation*). Il est préférable de présenter les qualifications évaluées et de parler en termes généraux du rendement du postulant ou de la postulante à l'égard de celles-ci. Il ne surtout faut pas discuter des éléments particuliers des questions d'entrevue, des réponses du postulant ou de la postulante à des questions précises ou des points accordés en fonction des réponses aux questions.

## **Conseils généraux à l'intention des intervenants en ressources humaines**

### **Attribution des cotes individuelles**

- ✓ Attribuer individuellement des cotes immédiatement après l'entrevue.

- ✓ Évaluer les qualifications séparément.
- ✓ Veiller à toujours appliquer la même procédure d'évaluation, et ce, pour tous les postulants. Lorsqu'on constate que les évaluations varient en cours de route, revoir les évaluations précédentes à la lumière des nouveaux renseignements et adapter le tout en conséquence.
- ✓ Utiliser l'échelle de cotation, selon les modalités, en l'utilisant intégralement.
- ✓ Demeurer à l'affût des erreurs courantes et des préjugés possibles qui peuvent influencer le jugement et prendre des mesures pour les réduire au minimum.
- ✓ Évaluer la qualité de l'information fournie, surtout si l'on soupçonne un manque de franchise de la part du postulant ou de la postulante, ou si certains renseignements sont incohérents.
- ✓ Ne pas accorder une importance exagérée à des incidents isolés. S'attarder plutôt aux tendances générales des renseignements fournis. De plus, tenir compte du fait que des facteurs situationnels peuvent avoir influencé le rendement des postulants.

### **Évaluation finale des membres du jury**

- ✓ Discuter de l'évaluation en groupe et demander à chaque membre du jury de justifier son évaluation personnelle.
- ✓ Toujours baser l'évaluation sur l'information reliée aux qualifications requises pour le poste et aux indicateurs de comportement évalués.
- ✓ L'évidence de conflits personnels entre un membre du jury et un postulant ou une postulante peut parfois influencer la façon de percevoir les renseignements reçus. Lorsqu'on est au fait de tels conflits, pondérer prudemment cette information et évaluer la possibilité de récurrence de ces conflits.

### **Intégration de renseignements provenant de diverses sources**

- ✓ S'assurer que les tendances générales des renseignements recueillis et le comportement concordent d'une méthode d'évaluation à l'autre (c.-à-d. entre la demande d'emploi, le curriculum vitæ, l'entrevue et la vérification des références).
- ✓ Si des renseignements négatifs sont mis au jour, examiner la source et vérifier l'exactitude par rapport à d'autres sources d'information avant prendre une décision concernant les postulants.
- ✓ Si l'information est contradictoire, poursuivre la vérification jusqu'à ce qu'on soit satisfait que les renseignements recueillis sont cohérents.

### **Rétroaction**

- ✓ Examiner les documents au dossier de la personne dont on a rejeté la candidature.
- ✓ Expliquer la décision prise à l'égard de la candidature de la personne et lui fournir l'information qui l'aidera à comprendre cette décision.



- ✓ Se concentrer sur les éléments pertinents à la discussion : les exigences du poste, les critères de mérite, la méthode d'évaluation des qualifications et les motifs du rejet de la candidature.
- ✓ Écouter la personne et lui offrir l'occasion d'exprimer ses préoccupations et de fournir de l'information à l'appui de celles-ci.
- ✓ Garder une attitude ouverte et exempte de confrontation, tout au long de la discussion.
- ✓ Demander de l'aide si l'on se retrouve dans une situation où l'on n'est pas à l'aise avec le sujet de la discussion ou si celle-ci porte sur des enjeux qui dépassent la décision du rejet de la candidature dans le processus de nomination.
- ✓ Manifester la volonté de revoir la décision prise si une erreur a été commise.
- ✓ Résoudre les questions soulevées, ou du moins s'assurer que les personnes concernées comprennent la décision.
- ✓ Envisager de reporter une discussion portant sur un sujet litigieux afin d'être en mesure d'y réfléchir et d'aborder la question un peu plus tard, avec l'aide d'une autre personne, au besoin.

## SECTION 5 : ÉVALUATION DU PROCESSUS D'ENTREVUE

Une fois le processus de nomination terminé, il est important d'examiner et d'évaluer le processus de l'entrevue structurée et son issue afin d'en cerner les points forts et ceux à améliorer. Cela est particulièrement important si on prévoit la réutiliser dans l'avenir. L'évaluation du processus permet de déterminer dans quelle mesure l'entrevue doit être adaptée pour continuer de satisfaire aux exigences de l'organisation et favoriser des décisions d'embauche efficaces.

### Questions à poser

Vous trouverez ci-dessous une liste de questions susceptibles d'aider à l'évaluation de l'entrevue structurée :

- ✓ A-t-on été en mesure de prédire la réussite au travail au moyen de l'entrevue?
- ✓ Les questions d'entrevue établissent-elles des distinctions utiles entre les postulants sur le plan professionnel?
- ✓ Comment les postulants se débrouillent-ils lors de l'entrevue? Est-ce que des groupes différents ont un rendement différent?
- ✓ Comment les postulants perçoivent-ils l'entrevue? (c'est-à-dire : est-elle liée au travail, juste?)
- ✓ À quel point les résultats de l'entrevue ont un impact sur la décision finale de nomination?
- ✓ Les intervieweurs se sentent-ils à l'aise avec les questions d'entrevue et le processus en général?
- ✓ Les intervieweurs utilisent-ils les échelles de cotation de façon uniforme?

Le fait de poser ces questions et d'agir en fonction des réponses facilitera le maintien de la pertinence de l'entrevue structurée, de son utilité et de son caractère défendable sur le plan juridique.

### Évaluation des réactions des postulants et des intervieweurs

L'étape de l'examen peut notamment servir à recueillir les réactions des postulants et des membres du jury, à l'entrevue structurée. On peut, par exemple, se servir d'un questionnaire pour évaluer de telles réactions. Ce questionnaire peut évaluer la perception des postulants à l'égard du service reçu (p. ex. le professionnalisme du jury), du contenu des questions d'entrevue, du processus en général et du caractère équitable de celui-ci.

Il est possible de concevoir un questionnaire, ayant recours à une échelle de cotation, pour mesurer les réactions des postulants de façon à analyser et à interpréter plus facilement les données recueillies. La signification de chaque point de l'échelle doit être claire pour s'assurer de recueillir des données précises. L'échelle de cotation peut aussi comprendre une option de réponse neutre. On peut par ailleurs y ajouter une option de réponse « je ne sais pas » si certaines personnes risquent de sélectionner une réponse

neutre alors qu'elles ne savent vraiment pas quoi répondre. L'annexe E comprend un exemple de questionnaire visant à mesurer les réactions des postulants face à l'entrevue structurée.

## **Études de validation**

Le processus présenté précédemment ne se veut pas une validation officielle de l'entrevue structurée. L'étude de validation, qui est une analyse statistique rigoureuse de l'entrevue et de ses résultats, témoigne de la capacité de mesurer les critères liés à l'emploi et de prédire le rendement au travail. De plus, elle peut évaluer les taux de réussite et d'échec des décisions d'embauche prises par une organisation. Enfin, parce qu'elle cerne scientifiquement les facteurs qui prédisent le succès professionnel et élimine ceux qui annoncent plutôt un échec, l'étude de validation peut aider à améliorer le processus décisionnel de l'organisation.

La validation officielle peut ne pas être réalisable ou rentable dans les cas où il y a un plus petit nombre de mises en candidature pour des postes. Cependant, les organisations devraient sérieusement songer à valider les entrevues structurées pour les postes où un plus grand nombre de demandes d'emploi sont présentées, les coûts de la validation étant compensés par l'amélioration de la validité et du caractère défendable de l'entrevue sur le plan juridique. En fait, les intervenants en ressources humaines prennent de plus en plus conscience de la nécessité de procéder à des études de validation, car l'association des résultats à l'entrevue avec la réussite professionnelle favorise à la fois le respect du mérite et l'équité dans le cadre du processus d'embauche.

La validation d'une entrevue structurée repose sur l'analyse des liens entre les résultats obtenus lors de l'entrevue et les indicateurs de résultats connexes, comme le rendement au travail et en formation et la durée d'occupation d'un emploi. Aussi doit-on recueillir de l'information sur quelques-uns ou la totalité de ces indicateurs de résultats.

## SECTION 6 : SOURCES D'INFORMATION SUPPLÉMENTAIRES

[Le Centre de psychologie du personnel](#) est une ressource importante à consulter lors de la conception et la réalisation d'entrevues structurées.

Pour en savoir davantage sur les pratiques exemplaires relatives à l'entrevue structurée, veuillez consulter les sites Web des associations professionnelles suivantes :

- ◆ Reconnue à l'échelle internationale, la [Human Resources Professionals Association of Ontario \(HRPAO\)](#) est une association professionnelle regroupant les intervenants en ressources humaines. Comptant plus de 16 000 membres répartis dans 28 sections en Ontario et ailleurs dans le monde, elle offre un éventail de services d'information et de perfectionnement professionnel dans le domaine des ressources humaines, en plus de proposer des activités de réseautage.
- ◆ [La Société Québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations \(SQPTO\)](#) est la principale communauté de psychologues au Québec qui pratiquent la psychologie organisationnelle, y compris les domaines de la dotation et de l'évaluation du personnel. La SQPTO est une précieuse source d'information au sujet des dernières tendances en psychologie du travail et dans d'autres domaines connexes.
- ◆ La [Society for Human Resource Management \(SHRM\)](#) est un regroupement professionnel composé d'experts des ressources humaines dans les secteurs public et privé. Elle compte parmi les principales sources d'information en ce qui a trait aux pratiques d'embauche exercées à l'extérieur du secteur public.
- ◆ [L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et des conseillers en relations industrielles agréés du Québec \(ORHRI\)](#) est une source d'information hautement pertinente dans les domaines de la gestion des ressources humaines et relations industrielles au Québec. L'ORHRI favorise le perfectionnement des spécialistes en ressources humaines en offrant de l'information et des services éducatifs, un programme de formation, des outils de référence en ligne ainsi qu'une publication en matière de ressources humaines.
- ◆ La [Society for Industrial and Organizational Psychology \(SIOP\)](#) est le regroupement professionnel le plus important de psychologues spécialisés dans la sélection d'employés. Elle représente une bonne source d'information relativement aux plus récentes conclusions de la recherche sur la validité des outils et techniques d'évaluation.

Voici d'autres ouvrages au sujet des entrevues structurées :

- ◆ EDER, R. W. et M. M. HARRIS. *The Employment Interview Handbook*, Thousand Oaks (California), Sage Publications, 1999.
- ◆ GATEWOOD, R. D. et H. S. FIELD. *Human Resource Selection*, Fort Worth, Harcourt College Publishers, 2001. Voir le chapitre 12, « The Selection Interview », p. 521-566.
- ◆ PETTERSEN, N. J. et A. DURIVAGE. *L'entrevue structurée : pour améliorer la sélection du personnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006.
- ◆ U.S. Merit Systems Protection Board. « *The Federal Selection Interview: Unrealized Potential* », 2003.
- ◆ British Columbia Public Service Agency. « [Managers' HR Toolkit](#) », 2007.

### **Des commentaires?**

La Division de la surveillance en matière d'évaluation de la Commission de la fonction publique vise, parmi ses objectifs principaux, à fournir des outils d'évaluation axés sur le mérite à l'échelle du système ainsi qu'à donner des conseils en matière d'évaluation du personnel dans la fonction publique. Vos commentaires sur le présent guide sont les bienvenus. Si vous avez des suggestions sur la façon d'améliorer le document pour tenir compte des besoins des organisations d'embauche dans la fonction publique fédérale, veuillez les faire parvenir à l'adresse suivante : [AO-SME@psc-cfp.gc.ca](mailto:AO-SME@psc-cfp.gc.ca).

## Références

- 
- <sup>1</sup> MCDANIEL, M. A., D. L. WHETZEL, F. L. SCHMIDT et S. D. MAURER. « The validity of employment interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 599-616 (1994).
- <sup>2</sup> WEISNER, W. H. et S. F. CRONSHAW. « A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, p. 275-290 (1988).
- <sup>3</sup> MORROW, P. C. « Physical attractiveness and selection decision making ». *Journal of Management*, vol. 16, p. 45-60 (1990).
- <sup>4</sup> DIPBOYE, R. L. *Selection Interviews: Process Perspectives*, South-Western Educational Publishing, Cincinnati, Ohio, 1992.
- <sup>5</sup> GRAVES, L. et G. POWELL. « Sex similarity, quality of the employment interview and recruiters' evaluation of actual applicants ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, p. 243-261 (1996).
- <sup>6</sup> PREWETT-LIVINGSTON, A., H. S. FEILD, J. G. VERES et P. M. LEWIS. « Effects of race on interview ratings in a situational panel interview », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p. 178-186 (1984).
- <sup>7</sup> ULRICH, L. et D. TRUMBO. « The selection interview since 1949 », *Psychological Bulletin*, vol. 63, p. 100-116 (1965).
- <sup>8</sup> SCHMITT, N. « Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview », *Personnel Psychology*, vol. 29, p. 79-101 (1976).
- <sup>9</sup> WILLIAMSON, L. G., J. E. CAMPION, S. B. MALOS, M. V. ROEHLING et M. A. CAMPION. « Employment interview on trial: Linking interview structure with litigation outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 6, p. 900-912 (1997).
- <sup>10</sup> TERPSTRA, D. A., A. A. MOHAMED et R. B. KETHLEY. « An analysis of federal court cases involving nine selection devices », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 7, n° 1, p. 26-34 (1999).
- <sup>11</sup> MCDANIEL, M. A., D. L. WHETZEL, F. L. SCHMIDT et S. D. MAURER. « The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 599-616 (1994).
- <sup>12</sup> LIN, T., G. H. DOBBINS et J. FARH. « A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n° 3, p. 363-371 (1992).
- <sup>13</sup> HOWARD, J. L. et G. R. FERRIS. « The employment interview context: Social and situational influences on interviewer decisions », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26, n° 2, p. 112-136 (1996).
- <sup>14</sup> KOHN, L. S. et R. L. DIPBOYE. « The effects of interview structure on recruiting outcomes », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, p. 821-843 (1998).
- <sup>15</sup> SCHMITT, N. et B. W. COYLE. « Applicant decisions in the employment interview », *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, p. 184-192 (1979).
- <sup>16</sup> PETTERSEN, N. J. et A. DURIVAGE. *L'entrevue structurée : pour améliorer la sélection du personnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006.
- <sup>17</sup> HUFFCUTT, A. I., J. M. CONWAY, P. L. ROTH et N. J. STONE. « Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 5, p. 897-913 (2001).
- <sup>18</sup> ULRICH, L. et D. TRUMBO. « The selection interview since 1949 », *Psychological Bulletin*, vol. 63, p. 100-116 (1965).
- <sup>19</sup> GATEWOOD, R. D. et H. S. FIELD. *Human Resource Selection*, Fort Worth, Harcourt College Publishers, 2001, p. 534.

- 
- <sup>20</sup> HUFFCUTT, A. I., J. M. CONWAY, P. L. ROTH et N. J. STONE. « Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 5, p. 897-913 (2001).
- <sup>21</sup> MAURER, S. D. « A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews », *Personnel Psychology*, vol. 55, n° 2, p. 307-327 (2002).
- <sup>22</sup> SUE-CHAN, C. et G. P. LATHAM. « The situational interview as a predictor of academic and team performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 12, n° 4, p. 312-320 (2004).
- <sup>23</sup> PULAKOS, E. D. et N. SCHMITT. « Experience-based and situational interview questions: Studies of validity », *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 289-308 (1995).
- <sup>24</sup> BOSSHARDT, M. J. *Situational interviews versus behavior description interviews: A comparative validity study*, University of Minnesota (États-Unis), Unpublished doctoral dissertation, 1992.
- <sup>25</sup> PULAKOS, E. D. et N. SCHMITT. « Experienced-based and situational interview questions: Studies of validity », *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 289-308 (1995).
- <sup>26</sup> HUFFCUTT, A. I., J. M. CONWAY, P. L. ROTH et N. J. STONE. « Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 5, p. 897-913 (2001).
- <sup>27</sup> PETTERSEN, N. J. et A. DURIVAGE. *L'entrevue structurée : pour améliorer la sélection du personnel*, Québec. Presses de l'Université du Québec, 2006.
- <sup>28</sup> CARLSON, R. E. « Selection interview decisions: The effect of interviewer experience, relative quota situation, and applicant sample on interviewer decisions », *Personnel Psychology*, vol. 20, n° 3, p. 259-280 (1967).
- <sup>29</sup> JACOBS, R. et J. E. BARRATTA. *Tools for staffing decisions: What can they do? What do they cost?*, dans W. F. Cascio (Ed.), *Human Resources Planning, Employment and Placement* Washington, DC (États-Unis), Bureau of National Affairs, 1989.
- <sup>30</sup> MIDDENDORF, C. H. et T. H. MACAN. « Note-taking in the employment interview: Effects on recall and judgments », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 2, p. 293-303 (2002).
- <sup>31</sup> PULAKOS, E. D., N. SCHMITT, D. WHITNEY et M. SMITH. « Individual differences in interview ratings: The impact of standardization, consensus discussion, and sampling error of a structured interview », *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 85-103 (1996).
- <sup>32</sup> WIESNER, W. H. et S. F. CRONSHAW, « A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, p. 275-290 (1988).