

# GUIDE DE SÉLECTION EN ENTREVUE

Acquérir une main-d'œuvre compétente, motivée et affectée à des postes où elle sera efficace, constitue une activité cruciale en gestion des ressources humaines. En effet, c'est de cette fonction que dépend le succès social et économique d'une entreprise. Selon plusieurs, « *une organisation qui réussit à attirer une main-d'œuvre qualifiée et à prendre de bonnes décisions en matière de sélection améliore ses chances de réussir ses projets sur un marché hautement compétitif* ». En effet, le processus de sélection est un avantage concurrentiel lorsqu'il est utilisé de manière adéquate. Nous verrons donc les principales étapes nécessaires pour faire une bonne sélection et nous mettrons l'emphase sur l'entrevue de sélection.

## Qu'est-ce que la sélection ?

La sélection consiste principalement à recueillir des informations sur les gens ayant posé leur candidature pour un poste à combler. La sélection a pour but d'évaluer ces candidats afin de prendre une décision d'embauche. Ce processus se compose de deux étapes soit la pré-sélection qui consiste à choisir, parmi un bassin de candidats, la personne qui correspond aux exigences du poste à combler et la seconde est la sélection proprement dite. Le succès d'une bonne sélection repose en partie sur une bonne utilisation des outils afin d'apprécier chaque candidat à sa juste valeur afin de pouvoir prédire sa contribution future.

## Quelles étapes sont préalables à l'entrevue de sélection ?

Bien entendu, plusieurs étapes doivent être accomplies avant de rencontrer les candidats en entrevue. Voyons brièvement ces étapes.

- ❶ Déterminer les postes à combler
- ❷ Évaluer les besoins de main-d'œuvre
- ❸ Identifier les compétences, exigences et profils recherchés
- ❹ Déterminer les stratégies de recrutement
- ❺ Effectuer le recrutement

Le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'entreprise pour attirer les candidats susceptibles de répondre aux compétences et aux exigences nécessaires pour occuper un poste vacant.

À ce moment, nous nous posons la question « *Où sont les candidats dont nous avons besoin ?* » Plusieurs sources de recrutement sont à votre disposition. En effet, il existe des sources internes comme par exemple les références d'employés et des sources externes tels que les candidatures spontanées ou encore les médias électroniques.

- ❻ Décider du média où vous passerez les annonces

- ❼ Analyse des formulaires de demande d'emploi et des CV

Cette étape consiste à discriminer positivement, c'est-à-dire éliminer les candidatures de façon juste, équitable et légale, dans le but de choisir les personnes qui satisfont le mieux aux exigences du poste à combler.

Avant de commencer l'analyse des CV, il est important de relire la description de fonctions. De cette façon, vous aurez en tête le type de compétences et d'exigences recherchés. De plus, cette précaution évitera de vous laisser guider par vos préférences.

# GUIDE DE SÉLECTION EN ENTREVUE

Analyser l'ensemble des CV reçus car vous pourriez passer à côté d'un candidat extraordinaire !

Une méthode simple et efficace pour analyser les CV est de faire trois piles.

**Pile A** : Candidature concordant parfaitement avec le poste à combler.

**Pile B** : Candidature où le potentiel est intéressant.

**Pile C** : Candidats rejetés.

## ③ Entrevues téléphoniques et convocation à l'entrevue de sélection

Une première vague de sélection peut être faite à l'aide des entrevues téléphoniques. Celles-ci permettent de vérifier certaines informations fournies par les candidats. Par exemple, vous pouvez confirmer la date de commencement, ses disponibilités, etc. Vous pouvez ensuite le convoquer pour une entrevue.

Après avoir réalisé ces étapes, nous sommes maintenant prêts pour l'entrevue de sélection. Nous verrons à présent comment effectuer une bonne entrevue et les diverses méthodes à utiliser.

## L'ENTREVUE DE SÉLECTION

Le principe de l'entrevue est égal à un rapport 80/20, c'est-à-dire que 80% de l'entrevue sont consacrés à la recherche d'informations sur les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être). Les 20% consistent à donner des renseignements sur le poste et sur l'entreprise.

Un canevas d'entrevue peut être utilisé afin de faciliter les entrevues et d'uniformiser les renseignements obtenus. Habituellement, quatre thèmes sont abordés :

1. La formation et l'expérience (cheminement de carrière)
2. Les traits de personnalité (attitudes et comportements)
3. Les habiletés reliées au poste
4. Les motivations et intérêts du candidat par rapport au poste et à l'entreprise

Il est important de comprendre que l'entrevue a pour but d'évaluer le candidat et non d'expliquer les responsabilités et fonctions du poste. Par ailleurs, il va de soit de respecter la vie privée des candidats évalués en entrevue.

## Comment se déroule une entrevue de sélection ?

L'entrevue de sélection se divise en trois étapes :

**1. Introduction** : établir le contact, créer un lien de confiance

**2. Cœur** : exploration des compétences

**3. Conclusion** : aller chercher les derniers éléments importants, répondre aux questions du candidat

# GUIDE DE SÉLECTION EN ENTREVUE

## Quels types de questions peuvent être demandés ?

### Question d'introduction

Les questions d'introduction permettent aux deux parties de se mettre à l'aise et d'établir un lien de confiance.

*Pouvez-vous nous dire en quoi le poste correspond à vos intérêts ? Pouvez-vous nous décrire votre parcours académique ?*

### Question comportementale

Les questions comportementales suscitent des réponses de comportements antérieurs du candidat. Ceci permet de prédire ses comportements futurs et ce, dans des conditions similaires.

*Pouvez-vous me décrire une situation où vous avez dû faire face à de la violence ? Comment avez-vous réagi afin de résoudre le problème ? Comment avez-vous solutionné cette situation de violence ? Si c'était à refaire, réagiriez-vous de la même façon ? Pourquoi ?*

*Pouvez-vous nous décrire une situation stressante que vous avez vécue au travail ? Comment avez-vous réagi ?*

### Question « Mise en situation »

Les questions de mise en situation portent sur des situations critiques que le candidat pourrait connaître dans le cadre de son travail. Ces questions sont des situations hypothétiques portant sur un aspect du travail à effectuer.

*Vous venez de recevoir un appel urgent concernant une usine ayant contaminé une rivière. Celle-ci étant la source principale d'eau potable du secteur. La faune et la flore marines sont menacées. Des mesures drastiques semblent nécessaires et pressantes. Comment organiseriez-vous les priorités d'action dans un cas semblable ?*

### Question « Jeu de rôle »

C'est une mise en situation actée où le candidat doit, après avoir pris connaissance d'une situation, agir et jouer.

*Vous appliquez pour le poste de contrôleur de gestion. Analysez le budget du projet ABC et préparez une présentation que vous effectuerez au conseil d'administration.*

### Question de conclusion

*L'entrevue est maintenant terminée, cependant auriez-vous des questions concernant les conditions de travail reliées au poste ? Pourquoi devrait-on retenir votre candidature ?*

Vous trouverez à la fin de la section, un modèle de grille d'évaluation en entrevue.

# GUIDE DE SÉLECTION EN ENTREVUE

**Quelles attitudes et comportements doit-on adopter en entrevue de sélection ?**

- ✓ Effectuer l'entrevue dans un endroit calme et propice à la communication
- ✓ Fermer le cellulaire, le paget, la porte du bureau, ne pas se faire déranger
- ✓ Reformuler les propos du candidat, hocher la tête
- ✓ Prendre des notes
- ✓ Espace adéquat entre vous et le candidat (ex. : une table)

**Quelles sont les erreurs souvent faites en entrevue ?**

- ✓
- ✓ L'interviewer parle trop !
- ✓ Inconsistance des questions utilisées entre les candidats
- ✓ Questions non reliées aux compétences et exigences recherchées
- ✓ Surestimation des capacités à évaluer les candidats
- ✓ Erreurs de perception
- ✓ Piège de la 1<sup>ère</sup> impression

**Le processus est-il terminé après l'entrevue de sélection ?**

Non, après avoir passé tous les candidats en entrevue, il faut les évaluer et les comparer.

Avant l'entrevue, vous pouvez constituer un comité de sélection. Celui-ci peut se composer du conseiller en ressources humaines et du superviseur pour lequel on recherche un candidat et toutes autres personnes que vous jugez nécessaires.

Lors de l'entrevue, remplissez chacun votre grille d'évaluation du candidat. Lorsque les entrevues sont terminées, vous pouvez discuter des compétences de chaque candidat, des points que vous avez soulevés, etc. Ceci vous permet donc de comparer les candidats entre eux et d'avoir l'opinion de d'autres quant à votre évaluation.

Souvent, plusieurs entrevues sont nécessaires pour faire un choix éclairé. En effet, la première entrevue permet d'éliminer les candidats qui n'ont pas les compétences essentielles. La deuxième entrevue permet de vérifier l'adéquation entre les valeurs du candidat et celles de l'entreprise. On peut aussi assister à une troisième entrevue où l'on s'assure du potentiel et du plan de carrière à long terme de la personne.

D'autres étapes sont à prévoir telles que la vérification des références et la confirmation de l'embauche par écrit. De plus amples informations seront fournies dans les prochains fascicules quant à ces étapes primordiales.

**Note** Ce document constitue un survol rapide du thème présenté. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à nous contacter.

**Coordonnées Les conseillers en gestion Socosis Inc.**

43, boul. Brien, bureau 300  
Repentigny (Québec) J6A 4S3  
Téléphone : (514) 990-9170  
Télécopieur : (450) 585-5735  
Courriel : [administration@socosis.com](mailto:administration@socosis.com)

## GRILLE D'ÉVALUATION EN ENTREVUE

### Compétences personnelles

	-					+
	1	2	3	4	5	6
<b>Autonomie et affirmation de soi</b> : À une bonne confiance en soi; affirme et défend ses points de vue; agit sans attendre le soutien ou la reconnaissance des autres.						
<b>Dynamisme et pro action</b> : Démontre beaucoup d'énergie et d'engagement dans son travail; capable de prendre des risques et de passer à l'action.						
<b>Persévérance et ténacité</b> : Est tenace devant les difficultés, investit le temps et les énergies nécessaires pour l'atteinte des objectifs visés.						
<b>Tolérance au stress</b> : Demeure calme et efficace; évite de dramatiser les événements; conserve un bon contrôle de ses émotions et de ses réactions.						

### Compétences au travail

	-					+
	1	2	3	4	5	6
<b>Analyse, synthèse et vision globale</b> : Analyse les dossiers en profondeur; saisit rapidement l'essentiel et anticipe les effets d'une situation.						
<b>Résolution de problèmes</b> : Est orienté vers l'action et les résultats concrets; capable de prendre des décisions et de régler les problèmes de façon rapide et efficace.						
<b>Planification, organisation et suivi</b> : Élabore des plans de travail, développe et coordonne des systèmes, respecte les délais, effectue le suivi des dossiers.						

### Compétences interpersonnelles

	-					+
	1	2	3	4	5	6
<b>Aisance sociale</b> : Établit facilement un bon contact avec les gens, facilite les interactions par son approche ouverte et enthousiaste.						
<b>Collaboration et esprit d'équipe</b> : Est ouvert aux idées des autres; favorise la collaboration et l'entraide; participe à un climat agréable de travail.						
<b>Résolution des conflits</b> : Cherche à résoudre les conflits de façon proactive et constructive dans une approche gagnant gagnant, avec ses clients, collègues, supérieurs.						

## Outil n° 4

### Grille d'élaboration du profil du candidat recherché

Critères	Essentiel	Souhaitable	Pondération 1= insatisfaisant; 5 = très satisfaisant
Formation			1 2 3 4 5
Nombre d'années d'expérience			1 2 3 4 5
Spécialité			1 2 3 4 5
Bilinguisme			1 2 3 4 5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)			1 2 3 4 5
Savoir-être (attitudes, qualités personnelles)			1 2 3 4 5
Savoir-faire			1 2 3 4 5
Disponibilité			1 2 3 4 5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1 2 3 4 5