



Les outils de sélection de personnel les plus utilisés dans les entreprises sont l'analyse des dossiers de candidature (CV, lettre de motivation, diplômes, etc.) et l'entrevue de sélection.

La popularité de l'entrevue de sélection repose, du moins en partie, sur son faible coût et sur le fait que, dans l'esprit de plusieurs, n'importe qui ou presque peut jouer le rôle d'intervieweur. Bien qu'il y ait probablement autant de façons de mener un entretien qu'il y a d'intervieweurs, cela ne veut pas forcément dire que l'entrevue sera efficace et l'intervieweur, performant.

Selon nous, la vraie question qu'on doit se poser est de savoir si cet outil de sélection (l'entrevue) permettra de déterminer de manière juste et objective quels candidats ont les compétences pour devenir des employés performants. Pour atteindre cet objectif, il faudra peut-être prendre un certain recul et s'interroger sur la pertinence et l'utilité de certaines questions d'entrevue.

L'exercice ci-dessous vous permettra d'analyser vos pratiques en matière d'entrevue de sélection. À vous de voir s'il est possible de les améliorer...

Question 1. Dans le cadre d'une entrevue de sélection, on pose souvent des questions dites traditionnelles. Est-ce le cas chez vous ? Si oui, écrivez ces questions, ce qu'elles visent à mesurer et en quoi elles sont pertinentes.

- Parlez-moi de vous.
- Quelles sont vos forces ?
- Quelles sont vos faiblesses ?
- Pourquoi notre entreprise vous intéresse-t-elle ?
- Quand étiez-vous le plus satisfait dans votre emploi ? (Une question qui cherche souvent à découvrir ce qui motive le candidat. À notre avis, la motivation peut difficilement se mesurer avant que l'individu soit à son poste, qu'il expérimente réellement sa tâche dans votre contexte organisationnel.)
- Si vous étiez un animal, lequel seriez-vous ?
- Où vous voyez-vous dans 5 ans ?

De l'avis de plusieurs auteurs, ces questions ne sont pas spécifiquement en lien avec le poste pour lequel les candidats sont interviewés. Par conséquent, elles ne sont pas utiles pour recueillir de l'information qui permettrait au recruteur d'évaluer dans quelle mesure le candidat serait compétent pour le poste. De plus, ces questions sont habituellement connues des candidats, car elles reviennent souvent dans les entrevues et les séances de « Comment se préparer à une entrevue ». Les candidats peuvent donc s'y préparer et vous risquez de vous retrouver avec les mêmes réponses de la part de plusieurs candidats (ce qui ne vous avance pas pour distinguer les candidats entre eux !).



Question 2 : Plusieurs compétences peuvent être recherchées chez un futur candidat. Souvent, la flexibilité et la communication sont deux compétences qu'on souhaite dans plusieurs postes. Quelles seraient vos questions pour chacune de ces deux compétences afin d'évaluer le comportement du candidat potentiel ?

- Donnez-moi un exemple de situation où vous avez dû reporter (ou annuler) un événement personnel pour vous occuper d'un dossier que vous n'aviez pas réussi à terminer ou que l'un de vos collègues avait bâclé. Comment avez-vous réagi ?
- Pouvez-vous nous décrire une situation où vous avez eu à communiquer une procédure à un client potentiel mais difficile ? Comment avez-vous géré cette situation ?

À noter qu'au cas où le candidat n'aurait pas vécu de telles situations, vous devez prévoir d'autres questions qui permettraient d'évaluer la compétence en question.

En terminant, mentionnons que le recruteur, étant soumis à une masse d'information impressionnante, est susceptible d'être influencé par ce qu'on appelle des biais cognitifs¹. Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive d'erreurs d'évaluation courantes. En prenant conscience de leur existence et des mécanismes à l'œuvre, vous pourrez limiter leurs effets néfastes au moment de l'évaluation des candidats afin de maximiser la fidélité et l'équité de cette évaluation.

Effet de halo : Le recruteur est aveuglé par l'une des caractéristiques du candidat et se fera une impression générale du candidat à partir de cette seule perception.

Stéréotypes : Il s'agit d'une erreur qui se produit lorsque les préjugés et les idées préconçues d'un intervieweur, par rapport à ce qu'est un bon employé, influencent son évaluation.

Effet de contraste : Le recruteur peut être influencé par l'ordre dans lequel il rencontre les candidats. Si vous rencontrez un candidat qui dépasse beaucoup vos attentes, le candidat suivant aura moins de chance de se faire remarquer, même s'il correspond à vos attentes. Le candidat peut donc être victime de son positionnement dans la liste de candidats à interroger.

¹ Un **biais cognitif** est une erreur dans la prise de décision ou le comportement face à une situation donnée, cette erreur résultant d'une faille ou d'une faiblesse dans le traitement de l'information disponible.



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 qu'elle « ressemble » à l'intervieweur.

Première impression : Des recherches ont démontré que les 3 à 5 premières minutes d'un entretien sont déterminantes. Les minutes suivantes de l'entrevue servent à valider l'information perçue. D'autres études ont démontré que l'intervieweur passera plus de temps à « vendre » le poste ou l'entreprise aux candidats qui lui auront fait une bonne impression.

Pour en savoir plus :

[Guide de sélection en entrevue.](#)

[Neuf règles à suivre pour formuler adéquatement ses questions d'entrevue.](#)

[Prise de contrôle en entrevue de sélection.](#)