

# GUIDE DE L'INTERVIEWÉ POUR SE PRÉPARER À UNE ENTREVUE DE SÉLECTION par Louis Bergeron

Le texte qui suit se base sur un mémoire de DEA en Sciences de gestion, intitulé «**L'entrevue de sélection: mythes, réalités et aspects pratiques**», rédigé par Louis Bergeron, sous la direction du professeur Henri Mahe de Boislandelle. Il fut soutenu en 1995, à l'IAE de l'Université Montpellier II. On reprend ici seulement les points saillants d'une sous-partie du mémoire, en les adaptant à l'**interviewé**<sup>1</sup>.

## **1. Autres aspects de la gestion des ressources humaines**

•L'entrevue aura d'autant plus de chances d'être efficace que l'organisation va bien gérer les autres aspects de la gestion des ressources humaines. On pense d'abord à l'analyse de poste, qui va fournir la description (tâches à faire) et la spécification (exigences requises) du poste offert. Le candidat devrait disposer le plus tôt possible de ce document pour bien s'orienter. Il verra ainsi son intérêt réel pour le poste et s'il lui est possible de l'occuper avec succès.

On pense aussi à la manière dont l'organisation recrute, c'est-à-dire comment elle attire les gens. Le postulant se demandera s'il a été recruté par l'effet du hasard ou par une méthode systématique qui a généré les meilleures recrues. Combien de personnes furent recrutées pour ce poste? Autrement dit, quelle est la valeur réelle de sa candidature relativement à ce qu'on trouve dans l'organisation et sur le marché du travail?

Le candidat se penchera aussi sur les instruments de sélection utilisés en plus de l'entrevue. Semblent-ils sérieux? Lui permettent-ils de se faire valoir?

Finalement, d'autres aspects de la gestion des ressources humaines importent. On pense à la manière dont le postulant sera évalué une fois en poste, à la formation qui lui sera offerte, à la façon dont sa rémunération sera déterminée, à l'aspect santé et sécurité au travail et finalement, aux relations de travail, qui détermineront le climat dans lequel il évoluera.

## **2. Évaluation absolue ou relative**

•Dans un cas idéal, l'employeur exigera que les candidats franchissent un seuil minimal d'exigences requises pour le poste (évaluation absolue). Cependant, dans certaines situations, on devra utiliser une norme relative, soit choisir parmi les personnes dont on dispose.

---

<sup>1</sup> Dans ce texte le terme «entrevue» réfère toujours à une «entrevue de sélection» qu'on retrouve en GRH.

Dans ce deuxième cas, un danger pour un candidat consiste à être sélectionné, sans remplir les exigences, et à se retrouver dans un poste qui ne lui convient pas. Si on doit le congédier, cela laissera une tache à son dossier. Le postulant verra à mesurer objectivement ses chances réelles de succès dans le poste offert.

### **3. Interaction entre l'entrevue et les autres outils de sélection**

- L'entrevue s'insérera dans une procédure de sélection permettant à l'intervieweur de disposer d'un maximum de données pertinentes. Donc, elle se situera généralement plutôt vers la fin de la procédure de sélection.

Généralement, le candidat passera par quelques étapes avant de se retrouver en entrevue. Il devra s'assurer d'être congruent d'une étape à l'autre et de ne pas se contredire, car une sélection sérieuse va déceler ces incohérences.

- Idéalement, l'évaluateur utilisera toutes les informations, qu'elles viennent de l'entrevue ou d'autres outils de sélection, afin de les synthétiser pour prédire le succès futur du postulant, à l'aide d'une fiche d'évaluation globale. Il tiendra compte de la valeur attribuée aux différents moyens de sélection.

En pratique, l'entrevue possède généralement une grande importance. Parfois, on va même jusqu'à oublier les étapes précédentes, pour effectuer le choix selon les informations obtenues à l'aide de celle-ci.

### **4. Popularité de l'entrevue**

- L'entrevue jouit d'une très grande popularité auprès des organisations comme outil de sélection. Elle demeure le moyen le plus utilisé à cette fin.

Conséquemment, une personne qui recherche un poste devra développer ses habiletés comme interviewé. Elle n'échappera généralement pas à l'entrevue.

### **5. Valeur (fidélité et de validité) de l'entrevue de sélection**

- Il existe dans la littérature une certaine confusion sur la valeur de l'entrevue comme outil de sélection, soit pour prédire la performance future des personnes en emploi. Cependant, la majorité des auteurs indiquent que l'entrevue n'a pas prouvé cette valeur, bien que certains textes plus récents démontrent plus d'optimisme.

En clair, cela signifie qu'on ne peut accorder une confiance aveugle à l'entrevue pour sélectionner les gens. Une personne qui s'avère bonne en entrevue ne le sera pas nécessairement au travail et inversement.

### **6. Différents usages de l'entrevue**

- Une organisation identifiera clairement les objectifs qu'elle poursuit en recourant à l'entrevue de sélection. En effet, en plus de son but principal de sélectionner, l'entrevue sert aussi au niveau du recrutement (attirer des postulants), des relations

publiques (promouvoir une bonne image de l'organisation) et pour donner des informations à un postulant. Un bon intervieweur reconnaîtra que le candidat est son client, ce qui implique qu'il doit le traiter correctement.

Le postulant portera une grande attention à la manière dont on transige avec lui. Des difficultés majeures en entrevue laisseront le candidat songeur. Il doit utiliser son droit de poser des questions en entrevue, afin de se renseigner sur l'organisation, tout en comprenant que ce n'est pas lui qui dirige l'entretien. S'il voit qu'il ne convient pas pour le poste, il pourrait même aider l'organisation à trouver quelqu'un d'autre. Ainsi, il conservera un bon contact avec un employeur potentiel.

## **7. Durée optimale pour l'entrevue**

- Les recherches n'indiquent pas une durée optimale pour une entrevue. En référant à tous les usages de celle-ci, le sens commun permet de fixer un minimum, en fonction du poste offert, mais aucun maximum.

Généralement, un poste plus important implique une plus longue durée d'entrevue, mais ce n'est pas une règle absolue. On s'attend généralement à une durée tournant autour de 60 à 90 minutes.

## **8. Environnement physique**

- L'entrevue se déroulera dans un environnement physique tenant compte des besoins des interviewés et des intervieweurs, ainsi que de la nature de l'entrevue. Autant que possible, on essaiera de placer tous les postulants dans un environnement identique.

Le candidat doit pouvoir s'adapter à tous les types d'environnements sans perdre sa concentration et sa patience. En effet, les entrevues se déroulent un peu partout selon les circonstances, en plus des endroits usuels. On pense à un restaurant, à une chambre d'hôtel, à un aéroport, etc.

## **9. Nombre intervieweurs**

- Dans la littérature, on affirme généralement qu'un jury de sélection (plusieurs intervieweurs) améliorera la valeur de l'entrevue. Parfois, on préférera une série d'entrevues individuelles, menées par des intervieweurs différents.

L'entrevue individuelle possède généralement un niveau de difficulté plus faible pour le postulant que le jury de sélection. Cependant, cela n'est pas une règle absolue. En effet, un jury assure une certaine protection contre les abus, puisqu'il existe des témoins. On pense à des questions discriminatoires. Aussi, le jugement d'un jury s'avère généralement supérieur à celui d'un seul individu.

Si l'organisation utilise une série d'entrevues individuelles, le candidat verra à demeurer égal à lui-même. Autrement, il créera des interrogations chez les évaluateurs qui compareront leurs perceptions.

## **10. Profil et démarche de l'intervieweur**

- Il n'existe pas d'intervieweur idéal pour toutes les situations. Un bon intervieweur interviendra seulement pour des postes qu'il comprend et sent bien. La valeur des décisions varierait selon les intervieweurs. Le profil d'un intervieweur pris dans un sens large influence les jugements qu'il porte et affecte les interviewés.

Conséquemment, l'interviewé devra s'adapter à différents types d'intervieweurs tout en demeurant naturel. Il évitera autant que possible les échanges sur des éléments litigieux, s'il ne connaît pas bien l'intervieweur.

- Il semble qu'un intervieweur soit stable dans son approche face aux différents interviewés. Il développe donc une certaine manière de procéder.

Il peut donc être utile à un interviewé de s'informer sur la personne qui le recevra en entrevue, afin de savoir à quoi s'attendre.

- L'intervieweur se sentira responsable de ses erreurs et opérera sous un certain stress.

L'interviewé doit comprendre qu'il peut se trouver en face de quelqu'un d'aussi nerveux que lui. On songe à un membre d'un service des ressources humaines ou à un consultant, tentant de combler un poste difficile, après plusieurs tentatives infructueuses.

## **11. Formation des intervieweurs**

- Il est essentiel de former les intervieweurs, à partir des données scientifiques dont on dispose sur l'entrevue de sélection, mais en demeurant conscient des limites d'une telle action.

Pour un interviewé, il est beaucoup plus facile de travailler avec des professionnels bien formés qu'avec des amateurs, qui s'improvisent comme intervieweurs. Ces derniers sont généralement les plus imprévisibles.

## **12. Formation des interviewés**

- Il est essentiel de former les interviewés, particulièrement ceux des groupes défavorisés, à partir des données scientifiques dont on dispose sur l'entrevue de sélection, mais en demeurant conscient des limites d'une telle action.

De nombreuses recherches indiquent l'utilité de la formation des interviewés. On ne peut cependant s'attendre à des miracles, mais plutôt à une amélioration des chances des interviewés, par une meilleure présentation d'eux-mêmes.

### **13. Structure de l'entrevue**

- L'entrevue sera idéalement conduite à partir d'un guide, donc structurée. Il s'agit d'une entrevue avec des questions préparées à l'avance, qu'on posera à tous les postulants, de la même manière.

Dans ce cas, le postulant pourra généralement mieux se faire valoir, puisqu'au moins l'organisation a pris le temps de réfléchir à ce qu'elle désire connaître sur lui. De plus, ces questions permettent au candidat d'occuper la majorité du temps de l'entrevue, ce qui est idéal pour lui.

- L'entrevue non structurée est à proscrire. Il s'agit d'une entrevue où on improvise les questions. C'est la pire situation pour un candidat, car on peut s'éloigner considérablement du sujet et perdre son temps.

- L'entrevue semi-structurée devrait être réservée uniquement à certains intervieweurs professionnels. Cette approche couvre des thèmes prévus, mais les questions varient selon le candidat. C'est une entrevue parfois difficile, où intervieweur et interviewé peuvent jouer de ruse.

### **14. Entrevue structurée basée sur la description des comportements futurs**

- Une forme assez récente d'entrevue structurée utilise des questions reposant sur des mises en situation, construites à partir d'incidents critiques reliés au poste offert. L'interviewé doit répondre selon ce qu'il ferait dans le futur dans de telles circonstances. Le principe est qu'il faut pouvoir décrire comment on agira avant de le faire.

C'est un scénario auquel tout candidat sérieux devrait se préparer, car les organisations recourent de plus en plus à cela. Le problème consiste à répondre dans une situation hypothétique souvent peu ou mal connue. Le postulant aura donc avantage à se documenter sur son éventuel employeur pour orienter sa réponse dans le sens désiré.

### **15. Entrevue structurée basée sur la description des comportements passés**

- Une forme assez récente d'entrevue structurée utilise des questions reposant sur des mises en situation, construites à partir d'incidents critiques reliés au poste offert. L'interviewé doit répondre selon ce qu'il a fait dans le passé dans des circonstances semblables. Le principe est que le passé garantit l'avenir.

Une autre approche de plus en plus courante qu'il faut prévoir. Elle ressemble à celle décrite dans le point précédent, sauf qu'on réfère au passé plutôt qu'au futur. Le candidat expérimenté se trouvera généralement avantage en pouvant puiser

dans son vécu. Encore une fois, un postulant bien documenté mentionnera des faits pertinents pour le poste offert. Il fera valoir comment dans le passé il a résolu des problèmes comme ceux qu'on trouve dans l'organisation. Il faut donc se préparer.

## **16. Prise de notes pendant l'entrevue**

- Pendant une entrevue, un intervieweur prendra toujours des notes sur un formulaire standardisé et les utilisera quand vient le temps d'évaluer un postulant. L'organisation les conservera en cas de contestation de sa procédure de sélection.

Le candidat ne devra donc pas se surprendre que l'intervieweur écrive. Il s'agit d'une pratique normale. De son côté, il notera aussi les informations qu'il juge pertinentes. Cela peut lui aider à préciser son point de vue à l'intervieweur en ajoutant l'écrit à l'oral.

## **17. Laisser parler l'interviewé**

- L'intervieweur laissera parler le postulant durant la majorité du temps que dure l'entrevue, afin d'obtenir le maximum d'informations sur ce dernier.

L'interviewé doit donc s'attendre à occuper le plus de place en entrevue. Il prendra le temps de bien clarifier son idée et surtout évitera les réponses trop brèves, sans allonger sa réponse, s'il voit que l'intervieweur a compris.

## **18. Types de questions**

- On posera idéalement aux interviewés des questions plutôt ouvertes, c'est-à-dire à développement, ce qui leur permettra d'élaborer sur le sujet.

Encore une fois, l'intervieweur doit développer les habiletés d'expression orale requises en entrevue. Cela lui permettra d'exprimer son point de vue de manière cohérente face à une telle question.

- On évitera de suggérer aux interviewés la réponse par la question.

L'interviewé se méfiera beaucoup de questions, où la réponse souhaitée semble évidente. Il peut répondre dans le sens désiré s'il sent que c'est nécessaire pour obtenir le poste, tout en étant conscient des problèmes possibles par la suite.

## **19. Que doit mesurer l'entrevue?**

- L'entrevue servira à étudier les caractéristiques du candidat qu'elle semble le mieux saisir. Les auteurs mentionnent fréquemment l'intelligence définie dans un sens large (habileté intellectuelle), la motivation au travail et les relations interpersonnelles (contexte social du travail).

Donc, l'interviewé sera évalué sur sa vivacité d'esprit, la clarté de ses idées, ses connaissances, son sens de la répartie, son dynamisme, son intérêt, sa manière d'interagir avec l'intervieweur, etc.

## 20. Filtres à la perception en entrevue

•L'intervieweur idéal ne serait pas affecté par les filtres à la perception d'autrui, quand il évalue un postulant. Ceux-ci changent la réalité en déformant celle-ci. Il s'en tiendrait donc uniquement aux comportements pertinents d'un candidat.

Préjugé et discrimination	Un préjugé est une opinion faite à l'avance envers une ou plusieurs personnes. La discrimination est l'action de traiter quelqu'un différemment à partir d'un préjugé négatif comme race, couleur, sexe, grossesse, orientation sexuelle, état civil, âge, religion, convictions politiques, langue, origine ethnique ou nationale, condition sociale, handicap, infraction pénale ou criminelle, etc.
Tendance centrale	Une absence générale de jugement des autres. On place tout le monde dans la moyenne.
Jugement souvent trop négatif	Négativisme généralisé envers les gens, un pessimisme face à la nature humaine, des critiques injustifiées d'autrui, etc.
Jugement souvent trop positif	Positivisme généralisé envers les gens, un optimisme exagéré face à la nature humaine, une incapacité d'identifier des personnes potentiellement nuisibles, etc.
Première impression	L'impression d'une personne durant les premières minutes d'une rencontre initiale tend à durer longtemps.
Effet de contraste	L'impact d'une ou de candidatures précédentes et suivantes sur le jugement de l'intervieweur face au postulant présent.
Effet de halo	Porter un jugement global sur quelqu'un à partir d'une ou de quelques caractéristiques positives ou négatives importantes pour nous.
Stéréotype	Ressemble à l'effet de halo, mais ici on trace un portrait beaucoup plus complet et surtout, plus réfléchi. Le danger consiste à rejeter la personne s'éloignant un peu du stéréotype, même si elle possède beaucoup d'attributs pertinents. On devient trop esclave d'un modèle idéal, duquel personne ne peut déroger, pour obtenir une cote favorable.
Dissonance cognitive	La dissonance cognitive devient un filtre à la perception des autres, parce que l'individu bloque des informations contraires à une décision qu'il a prise antérieurement. Inversement, il recherche surtout des informations confirmant sa pensée initiale.

En pratique, les intervieweurs sont des humains, donc ils ont vécu différentes situations depuis leur naissance, qui les ont façonnés. L'interviewé ne doit pas s'attendre à un jugement totalement neutre de la part de l'évaluateur. Il composera donc le mieux possible avec les différents filtres de l'intervieweur.

- Plus particulièrement, l'intervieweur connaîtra les aspects légaux relatifs à la discrimination en recrutement et sélection, et plus spécialement en entrevue.

Cependant, l'interviewé qui fait une obsession de ses droits finira par se nuire, en développant un comportement agressif. Il faut user de finesse plutôt que de force.

## **21. Éléments non verbaux**

- Il semble que le comportement non verbal de l'interviewé (gestes, physionomie, langage du corps, habillement, toucher, proximité physique, nervosité, timbre et force de la voix, vocabulaire, débit, environnement, etc.) influence l'évaluation faite de lui par l'intervieweur. Mais, l'impact s'avère généralement inférieur à celui des éléments verbaux.

Le candidat sera donc bien avisé de porter une attention spéciale à ces éléments, un peu comme un politicien. En particulier, l'habillement doit s'adapter au type de poste. On ne se présente pas en entrevue comme si on se rendait travailler.

## **22. Recherche d'éléments négatifs**

- En général, l'entrevue semble une recherche d'éléments négatifs chez le postulant. L'intervieweur attache plus d'importance aux éléments défavorables que favorables. Par définition, sélectionner signifie choisir, donc éliminer.

Cela ne signifie pas que l'intervieweur se présente en entrevue avec une attitude négative, mais plutôt qu'il devra généralement faire un choix parmi les candidatures. Donc, l'interviewé ne doit pas lui donner la chance de l'éliminer rapidement. Il faut se faire valoir en évitant les erreurs.

## **23. Confirmation d'hypothèses par l'intervieweur**

- Les intervieweurs cherchent des données confirmant ou niant leurs hypothèses et, lorsque satisfaits, portent leur attention ailleurs. L'entrevue semblant une recherche d'éléments négatifs, les hypothèses portant sur des points négatifs du candidat posséderaient plus d'importance que celles touchant à des éléments positifs.

En pratique, l'intervieweur peut former de telles hypothèses à partir du curriculum vitae, d'une brève entrevue téléphonique ou de références sommaires prises informellement sur le postulant. Le candidat devra donc prendre soin de clarifier les points qui semblent ennuyer l'intervieweur. Il faut le rassurer si on le sent incertain face à certains points.

## EN RÉSUMÉ

1. Se documenter sur l'organisation (produits et services, localisation et nombre d'établissements, nombre d'employés, etc.). Disposer d'une description et spécification du poste. Avoir une idée du nombre de candidats recrutés pour le poste, pour estimer ses chances de manière réaliste. Comprendre la logique de la procédure de sélection suivie par l'organisation.
2. Vérifier si on répond vraiment aux exigences du poste et si on peut faire les tâches prévues pour celui-ci.
3. S'assurer de demeurer égal à soi-même tout au long de la procédure de sélection, car on va généralement comparer les résultats obtenus par les différents instruments utilisés.
4. Développer ses habiletés comme interviewé, puisqu'il est difficile d'échapper à l'entrevue, un outil de sélection très populaire auprès des organisations.
5. Demeurer conscient qu'on peut être mauvais en entrevue, mais être bon au travail et réciproquement. Il faut donc éviter de se dévaloriser ou de se surestimer, suite à un échec ou à un succès en entrevue.
6. Examiner la manière dont l'organisation nous traite en entrevue. Cela peut nous donner une idée de ce qui se passera après l'embauche.
7. Se préparer à une durée d'entrevue proportionnelle à l'importance du poste, même s'il n'existe pas de règles précises à ce sujet.
8. Pouvoir s'adapter à différents types d'environnements physiques sans perdre sa concentration et sa patience.
9. S'attendre autant à une entrevue individuelle qu'à un jury de sélection. Développer des habiletés pour les deux méthodes.
10. Pouvoir s'adapter à différents types d'intervieweurs. Essayer de connaître le type d'intervieweur auquel on aura affaire. Comprendre que l'intervieweur aussi peut être stressé.
11. Se préparer à rencontrer des intervieweurs peu ou pas formés.
12. Former les interviewés, relativement à l'entrevue de sélection, va les aider à mieux se faire valoir. Cependant, une telle action a des limites.

13. L'entrevue structurée va aider l'interviewé à se faire valoir, s'il se prépare adéquatement. La pire situation est l'entrevue non structurée. En entrevue semi-structurée, menée par intervieweur habile, l'interviewé devra souvent travailler fort. Une entrevue structurée se déroule dans un ordre précis, car les questions sont établies à l'avance. Une entrevue semi-structurée prévoit des thèmes, mais les questions varient. Une entrevue non structurée est menée de manière aléatoire. Cette dernière est donc très peu adaptée à la sélection.
14. L'entrevue structurée basée sur la description des comportements futurs dans le poste est une situation à laquelle l'interviewé doit s'attendre. Une personne documentée sur l'organisation aura donc un avantage.
15. L'entrevue structurée basée sur la description des comportements passés est une situation à laquelle l'interviewé doit s'attendre. Il révisera ses expériences dans ce but. Encore une fois, une personne informée aura un avantage.
16. Prendre quelques notes pendant l'entrevue, mais sans exagérer.
17. Prévoir qu'un intervieweur compétent laissera l'interviewé occuper la majorité du temps de l'entrevue. Ajuster ses réponses, afin de prendre cette occasion de s'exprimer.
18. Les questions ouvertes (à développement) devant être utilisées en entrevue, le postulant devra s'y préparer. Cela rejoint le point précédent. Se méfier des questions où on suggère la réponse.
19. Faire valoir ses habiletés intellectuelles, sa motivation et ses habiletés interpersonnelles en entrevue, car ce sont des éléments qui se mesurent bien en recourant à cette dernière.
20. Demeurer conscient de la présence des filtres à la perception en entrevue, sans en faire une obsession, qui nuirait à sa performance. On pense à des éléments tels que les suivants: préjugé, discrimination, tendance centrale, jugements souvent trop négatifs ou positifs, première impression, effet de contraste, effet de halo, stéréotype et dissonance cognitive.
21. Manipuler les éléments non verbaux à son avantage dans le sens socialement accepté.
22. L'intervieweur recherchant généralement des éléments négatifs, éviter de lui donner l'occasion de nous éliminer rapidement, en déviant de la norme, mais sans oublier de se faire valoir à ses yeux.
23. L'intervieweur cherche parfois, lors d'une entrevue, à confirmer certaines hypothèses qu'il a établies avant sur les personnes qu'il évalue. Le postulant devra rassurer l'intervieweur qui se pose des questions à son sujet.