

PRINCIPES FONDAMENTAUX TOUCHANT L'ENTREVUE DE SÉLECTION ET LES AUTRES FONCTIONS DE LA GRH QUI LUI SONT RELIÉES

par Louis Bergeron

Le texte qui suit est extrait d'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 de la sous-partie 1.2 du mémoire, dont voici le plan¹.

Introduction générale

1. De la littérature scientifique sur l'entrevue de sélection à l'adoption de principes d'action
 - 1.1 De la littérature scientifique traitant de l'entrevue de sélection et des autres fonctions de la GRH qui lui sont reliées
 - 1.2 Des principes fondamentaux touchant l'entrevue de sélection et les autres fonctions de la GRH qui lui sont reliées
2. De l'utilisation des principes d'action intégrés à la GRH pour améliorer l'efficacité de l'entrevue de sélection
 - 2.1 De l'incidence des fonctions de la GRH sur l'efficacité de l'entrevue de sélection
 - 2.2 De la procédure permettant d'améliorer l'efficacité de l'entrevue de sélection en elle-même

Conclusion générale

1. Méthodologies de recherche

- Il est nécessaire de poursuivre les recherches sur l'entrevue de sélection, menées selon la «macro-analyse» (étude de la procédure vue globalement) et la «micro-analyse» (étude d'un point spécifique).
- Certains auteurs soulignent la faiblesse méthodologique de certaines recherches, qui mesurent V_i , soit la validité de la prédiction de l'intervieweur (i) à partir des données tirées de l'entrevue (V_e) et des informations venant d'autres sources que celles-ci (V_a). Ils confondent V_i et V_e . Les recherches devraient donc se faire en

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

employant une méthodologie isolant la contribution de l'entrevue elle-même (V_e) à la justesse de la prédiction de l'intervieweur.

- Même si les connaissances actuelles sur l'entrevue viennent de l'étude d'entrevues réelles ainsi que de celles menées en laboratoire, on préférera le premier type de protocole de recherche.

2. Autres fonctions de la GRH

- L'entrevue aura d'autant plus de chances d'être efficace qu'on gèrera bien les autres fonctions de la GRH. On pense au recrutement et surtout à la sélection, dans laquelle l'entrevue s'insère.

- On réfère aussi à deux autres fonctions de la GRH. Premièrement, il faut procéder à une analyse de poste, qui va fournir la description et la spécification du poste offert. Deuxièmement, un système d'évaluation du rendement s'avère essentiel pour que l'intervieweur connaisse la performance au travail d'un interviewé, après l'avoir choisi. L'évaluateur référera à la fiche d'évaluation globale qu'il a complétée en fin de sélection pour voir la justesse de ses prédictions. L'évaluation du rendement sert aussi à ajuster la spécification du poste.

3. Évaluation absolue ou relative

- On s'en tiendra idéalement à une évaluation absolue et non relative pour départager les candidats en sélection. En effet, on exigera que ces derniers franchissent un seuil minimal. Cependant, dans certaines situations, il faudra utiliser une norme relative, donc recourir à un ratio de sélection.

4. 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.

- L'intervieweur 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 des poids attribués aux différents moyens de sélection.

5. 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.

6. Fidélité et de validité de l'entrevue de sélection

- Il existe dans la littérature une certaine confusion sur la fidélité et la validité de l'entrevue comme outil de sélection. Cependant, la majorité des auteurs indiquent

que l'entrevue n'a pas prouvé sa fidélité et encore moins sa validité à cette fin, bien que certains textes plus récents démontrent plus d'optimisme.

- La fidélité de l'entrevue pose moins de problèmes que sa validité. C'est une condition nécessaire, mais non suffisante pour la validité.
- La fidélité et la validité seraient spécifiques à certaines situations et à certains intervieweurs.
- Les auteurs donnent cependant une série de conseils pour améliorer la situation, dont structurer l'entrevue et recourir à un jury de sélection.

7. Différents usages de l'entrevue

- L'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, des relations publiques et pour donner des informations à un postulant.
- L'intervieweur reconnaîtra que le candidat est son client, ce qui implique qu'il faut le traiter correctement.

8. Ratio extrants/intrants

- Comme pour toute activité de gestion, on tiendra compte du ratio extrants/intrants de l'utilisation de l'entrevue, au moins de manière informelle. Cette logique s'applique aussi à l'ensemble du recrutement et de la sélection.

9. 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. Les coûts impliqués entrent aussi en jeu.

10. 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.

11. Nombre intervieweurs

- Dans la littérature, on affirme généralement qu'un jury de sélection améliorera la fidélité et la validité de l'entrevue. Parfois, on préférera une série d'entrevues individuelles, menées par des intervieweurs différents. Dans les deux situations, les intervieweurs décideront par consensus.

12. 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 validité des décisions varierait selon les intervieweurs.
- Le profil d'un intervieweur pris dans un sens large, ce qui comprend entre autres ses valeurs, ses attitudes et ses comportements, influence les jugements qu'il porte et affecte les interviewés.
- Les intervieweurs expérimentés placent les interviewés dans le même ordre, bien qu'ils diffèrent dans la proportion qu'ils acceptent (ratio de sélection).
- Il semble qu'un intervieweur soit stable dans son approche face aux différents interviewés.
- L'intervieweur se sentira responsable de ses erreurs et opérera sous un certain stress.

13. 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.

14. 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.
- Une meilleure préparation des postulants forcera les organisations à améliorer l'ensemble de leur procédure de sélection, dont l'entrevue.

15. Structure de l'entrevue

- L'entrevue sera conduite à partir d'un guide, donc structurée. Ainsi, on vise l'amélioration de la fidélité de la technique, une condition essentielle à la validité. L'intervieweur disposera d'une formule d'évaluation standardisée lui permettant de synthétiser les informations obtenues au moyen de celle-ci.
- L'entrevue non structurée est à proscrire. Elle possède un très faible coefficient de fidélité, qui vient limiter sa validité. Il en va de même, à un moindre degré, de l'entrevue semi-structurée, réservée uniquement à certains intervieweurs professionnels.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. Types de questions

- On posera aux interviewés des questions plutôt ouvertes, c'est-à-dire à développement, qui leur permettront d'élaborer.
- On évitera de suggérer aux interviewés la réponse par la question.

21. 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).
- Cependant, peu importe la capacité de l'entrevue de mesurer une caractéristique, on ne le fera que si elle est reliée au succès dans le poste pour lequel on sélectionne.

22. 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.

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

23. Éléments non verbaux

- Il semble que le comportement non verbal de l'interviewé influence l'évaluation faite de lui par l'intervieweur. Mais, l'impact s'avère généralement inférieur à celui des éléments verbaux.

- Cependant, on se demande si le non-verbal ajoute des informations à celle obtenues par le verbal ou s'il ne diminue pas la validité de l'entrevue.

24. 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. Ce dernier cherche surtout à minimiser l'erreur d'acceptation en prédisant la performance du candidat, c'est-à-dire affirmer que ce dernier convient pour le poste offert, alors qu'en pratique, il ne confirmerait pas ce pronostic.

- L'ordre dans lequel l'évaluateur prend connaissance des éléments négatifs et positifs relatifs à un postulant pourrait influencer sa décision.

25. 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.