

2/4.2

Les types d'entretien



De nombreux avantages apparents – Outre le fait qu'il soit faussement considéré comme un outil dont l'élaboration est accessible à qui que ce soit possédant une bonne connaissance du poste à pourvoir, l'entretien comporte de nombreux avantages apparents pour une organisation (*cf.* Annexe 1).

Deux fonctions distinctes – L'entretien a deux fonctions distinctes : d'une part, obtenir des informations précises sur le candidat ; d'autre part, se faire une « impression » sur lui de manière à prendre une décision le concernant.

Si l'entretien est la méthode la plus fréquemment utilisée, c'est aussi parce qu'elle présente l'avantage d'être la moins onéreuse.

Des risques associés : le manque d'objectivité – Mais, malgré ces avantages flagrants, l'entretien de sélection fait l'objet, depuis longtemps, de très sérieuses critiques, et ce surtout en raison de son manque d'objectivité.

L'entretien est sujet à de nombreux biais et différentes sources d'erreurs pour les intervieweurs. Les préjugés du recruteur, surtout s'il n'est pas formé à l'entretien, peuvent l'amener à bâtir une opinion globale sur un faible nombre d'informations (c'est ce qu'on appelle l'effet de halo).

Il existe d'autres erreurs énumérées ci-après :

- l'effet de primauté – Les premières impressions pèsent plus fortement dans la décision que les informations factuelles reçues pendant l'entretien. Ceci est très important car un postulant qui ferait une « gaffe » pendant les toutes premières minutes aurait des difficultés à reconquérir une certaine crédibilité aux yeux du recruteur. Il convient donc d'essayer de maîtriser ce biais en tentant de lui donner une seconde chance ;

Procéder au recrutement

- le biais de similarité – Les proximités entre l'interviewé et l'intervieweur engendrent des biais positifs. Il faut donc essayer de minimiser le courant de sympathie qui va se créer ;
- l'effet de contraste – Il s'agit de l'influence de l'ordre de présentation des candidats sur le jugement du recruteur. Ainsi, le recruteur devra être vigilant sur le fait de ne pas comparer les candidats d'un entretien à un autre mais de façon beaucoup plus globale ;
- l'effet de désirabilité sociale – Les candidats ne diront jamais de détails sur eux qu'ils savent rédhibitoires. Ils essaieront constamment de « séduire » le recruteur et de répondre aux questions en imaginant quelle réponse idéale il attend de lui.

Le recours à des entretiens structurés – Il serait aussi nécessaire (et cela peut ne pas être le plus facile) de pouvoir se dégager du mythe de la toute-puissance de l'entretien, même s'il est vrai qu'il est difficile, voire impossible, d'accepter vraiment que ses propres observations, ses impressions puissent être erronées et que l'individu qu'on examine n'est pas tel qu'on le voit, qu'on le juge. Malgré ces remarques et les conclusions négatives des diverses études effectuées sur la validité de l'entretien, celui-ci reste incontournable. Il a une forte validité aux yeux des candidats car il permet d'humaniser le processus de décision de recrutement. Par ailleurs, il est possible de limiter ces biais par la sélection et la formation des intervieweurs, mais aussi par le recours à des entretiens structurés.

Cette catégorie d'entretiens est encore très peu utilisée en France.

L'entretien structuré : une série de questions relatives au poste – L'entretien « structuré » peut être défini comme une série de questions relatives au poste avec des réponses prédéterminées qui sont appliquées sans exception à tous les entretiens pour un poste particulier.

Ce type d'entretien comporte généralement quatre sortes de questions :

1/ Le premier type de questions cherchera à savoir comment un sujet répondrait à un certain nombre de situations professionnelles

différentes. Ce sont des « questions situationnelles ». On demande au sujet de se projeter dans l'avenir.

2/ Les suivantes tenteront d'évaluer la connaissance de base du candidat nécessaire pour réussir dans le poste : ce sont les questions concernant la connaissance du poste.

3/ Un ensemble de questions concernera également l'usage de terminologie du poste, d'autres concerneront des « situations-échantillons de poste ».

4/ Enfin, la quatrième série de questions sera consacrée « aux exigences du collaborateur et cherchera à évaluer leur niveau de volonté pour réussir certaines tâches sous certaines conditions de travail ».

Améliorer la précision de l'entretien – L'utilisation de l'analyse de travail et de toutes les informations concernant le poste comme base aux questions de l'entretien est une méthode utile pour améliorer la précision de l'entretien.

Quatre formes d'entretien – Il existe plusieurs formes d'entretien :

- l'entretien « de face-à-face » ;
- l'entretien « un recruteur/plusieurs interviewés » ;
- l'entretien « plusieurs interviewés/plusieurs intervieweurs » ;
- l'entretien « plusieurs intervieweurs/un interviewé ».

Le choix entre ces différents types d'entretiens – Il dépendra des objectifs que l'on se donne et du profil du candidat à recruter.

Les thèmes abordés lors de l'entretien sont :

1/ la formation – Il s'agit d'obtenir des informations complémentaires au dossier de candidature et de vérifier la sincérité et la cohérence du candidat dans ce domaine ;

2/ l'expérience – Les questions portent sur le déroulement de la carrière, les motifs de départ, le choix des postes, la sincérité et la cohérence du candidat ;

3/ les réalisations – Il s'agit d'appréhender les aptitudes techniques et humaines du candidat. Les questions seront plutôt fermées ;


Procéder au recrutement


elles seront spécifiques sur les aspects techniques du candidat. Pour arriver à se faire une opinion objective, il est beaucoup plus efficace de poser des questions sur le « comment » et le « pourquoi » que sur le « quoi » ;

4/ la personnalité du candidat – Il s'agit de tenter de connaître à travers ses propos, ses attitudes, etc. qui est le candidat ;

5/ le domaine extra-professionnel – Les questions traitent généralement de la vie familiale, des activités associatives et de loisirs, des voyages, de la mobilité géographique, etc. Il est bien entendu recommandé une grande prudence sur ces sujets assez personnels. L'objectif n'est pas d'avoir une information détaillée mais, par des questions générales, de pouvoir se faire une opinion sur la probabilité d'adaptation réelle du candidat aux objectifs de l'établissement et du candidat ;

6/ le futur envisagé par le candidat – L'objectif est de vérifier si le candidat a des perspectives d'évolution professionnelle (ou non) et/ou personnelle (ou non) et si elles correspondent à celles que peut proposer l'établissement ;

Une trame de questions à aborder – L'annexe 2 présente une trame de questions à aborder lors d'un entretien. Cette liste ne sera pas exhaustive et peut être améliorée et adaptée en fonction du poste et du type de structure dans lequel on travaille. 

La finalité recherchée : la fiabilité de l'entretien – Elle dépend de la méthode utilisée par le recruteur pour faire la synthèse des informations recueillies. Il lui faut évaluer sa prise de note après l'entretien et classer ses informations selon un plan ou une grille de lecture (présentée précédemment) afin de respecter les critères du profil de poste. Il est enfin nécessaire d'utiliser la même trame pour l'ensemble des candidats afin d'accroître l'objectivité du recrutement (cf. Annexe 3). 

Annexe 1

Quelques conseils à retenir

- Avant de recevoir le candidat, il est important d'avoir une pré-connaissance du candidat (étude et relecture de la lettre et du *curriculum vitae*) et d'avoir repéré les éléments positifs, négatifs et incertains. Ce travail d'analyse permet au recruteur de préciser quels points précis du dossier devront être particulièrement approfondis.
- Pour pouvoir comparer efficacement tous les postulants, il faut leur donner des chances égales, en particulier donner à chacun les mêmes informations sur le poste, l'établissement, etc., soit en réunion de groupe, soit en individuel.
- Face au candidat, il peut être nécessaire de rappeler les objectifs de l'entretien : par exemple, lui rappeler que le but de l'entretien n'est pas de détecter le bon parmi les mauvais mais de trouver ensemble celui qui s'épanouira le mieux dans la structure (le choix doit être réciproque).
- Pour découvrir qui est vraiment le postulant, il faut du **temps** (il est difficile lors d'un entretien de vraiment cerner toute la personnalité de quelqu'un, c'est la carrière qui est la plus mise en avant. Hors, cette dernière n'est pas toujours significative de l'adaptation à la culture de l'entreprise), de la **disponibilité** (lorsque le candidat s'exprime, il convient de ne pas l'interrompre. Il faut donc se couper des intrusions physiques ou téléphoniques, débarrasser le bureau des piles de documents, etc.) et **un terrain favorable** (le climat général est important, il va permettre de mettre en confiance).
- Un entretien dure environ de 45 minutes à deux heures selon l'importance du poste. Une pause d'un quart d'heure doit être prévue entre chaque candidat pour faire le point, mettre les notes à jour, etc.
- Concernant la prise de notes pendant l'entretien, on doit l'effectuer de manière discrète afin de ne pas gêner l'interviewé et ralentir le dialogue. Il peut être pertinent de procéder à une prise de note par mots clés afin de retenir l'essentiel de son discours (négatif comme positif). On pourra compléter ces propos dans le quart d'heure réservé à cet effet.

Procéder au recrutement

Annexe 1

- À la fin de l'entretien, il peut être intéressant d'informer le candidat de la suite de la procédure de sélection. On peut ainsi lui préciser « qui va recontacter qui ? » (le recruteur ? le candidat lui-même ?) et d'ici combien de temps. Cela lui permettra, s'il a plusieurs propositions, de savoir quand faire son choix définitif.

Annexe 2

Trame de questions à aborder lors d'un entretien**I - FORMATION**

- Y a-t-il des enseignements qui vous ont été plus particulièrement utiles ?
- Comment se sont passées vos études ?
- Avez-vous déjà redoublé une ou plusieurs classes ? Lesquelles ? Pourquoi ?
- Quel a été votre sujet de fin d'étude ?
- Quels ont été les résultats obtenus ?
- Quelles sont les matières que vous préférerez ? Celles que vous n'appréciez pas ?
- Pourquoi vous êtes-vous orienté vers cette spécialisation ?
- Etc.

II - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

- Quel a été votre parcours professionnel ?
- Qu'avez-vous le plus apprécié ?
- Quelles étaient vos relations avec vos anciens collègues ? Vos anciens hiérarchiques ?
- Pouvez-vous me décrire l'emploi du temps d'une journée « type » de travail ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre travail ? Comment les avez-vous maîtrisées ?
- Aviez-vous des objectifs ? Qu'en était-il de leur réalisation ?
- Dans quel contexte de travail vous épanouissez-vous le mieux ?
- Combien de personnes avez-vous été amené à encadrer ?
- Etc.

III - QUESTIONS STRUCTURÉES

- Si vous aviez à..., comment procéderiez-vous ?
- Si vous aviez à faire la liste de ce qui est important pour réussir dans ce métier, qu'est-ce que vous y mettriez ?

Procéder au recrutement

- Si vous rencontriez le problème suivant..., comment vous y prendriez-vous pour le résoudre ?
- Pouvez-vous me parler de la façon dont vous procédez lorsque vous avez à prendre une décision technique ou organisationnelle importante ?
- Etc.

IV - PERSONNALITÉ

- Parlez moi de vous...
- Comment vous décrivez-vous ?
- Si vous aviez le pouvoir de vous changer, sur quoi porteriez-vous ce changement ?
- Que considérez-vous comme vos points forts ? Vos points faibles ?
- Etc.

V - INFORMATIONS DIVERSES

- Quels sont vos loisirs ?
- Quelles sont vos activités associatives et culturelles ?
- Quelle est la profession de votre conjoint ?
- Avez-vous des enfants ?
- Avez-vous le permis de conduire ? Une voiture personnelle ?
- Êtes-vous prêt à déménager si le poste l'exige ?
- Quelle était votre dernière rémunération ? Quel salaire souhaitez-vous aujourd'hui ?
- Quel est votre délai de préavis ?
- Etc.

Annexe 3

Exemple de grille d'évaluation de la candidature

Annexe 3

Évaluation intellectuelle :
expression orale, richesse
des idées, etc.

.....
.....

**Évaluation du
comportement non verbal :**
regards, voix, postures,
sourires, etc.

.....
.....

**Évaluation de la
présentation générale :**
tenue vestimentaire, etc.

.....
.....

**Évaluation de
la personnalité :**
comportements

.....
.....

**Avis général : synthèse, points forts et points faibles
par rapport au poste :**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Procéder au recrutement