

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2005 » Mai-Juin » Savoir engager

Savoir engager

Savoir-être

Savoir engager

Les entrevues comportementales vous permettront d'engager la bonne personne.

TIRÉ DU NUMÉRO : MAI-JUIN 2005 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

Cela vous est déjà arrivé — un employé clé migre dans un autre service ou, pis encore, quitte l'entreprise, et vous êtes chargé du recrutement, des entrevues, puis de l'embauche d'un remplaçant. Avec de la chance, le processus prendra en tout au moins trois semaines, mais le plus souvent, il s'étend sur six semaines ou plus. Dans l'intervalle, vous vous débrouillez tant bien que mal — vous confiez à d'autres employés certaines activités importantes; vous en reprenez quelques-unes vous-même, tout en espérant que rien de grave ne passe entre les mailles du filet.

Vous finissez par pourvoir le poste et tout le monde pousse un énorme soupir de soulagement. Du moins, jusqu'à ce que vous commenciez à avoir la détestable impression de ne pas avoir engagé la personne qui convenait. Outre votre déception, vous savez pertinemment qu'un mauvais choix initial vous fera perdre du temps et de l'argent. En fait, selon la source consultée, le coût du recrutement et de l'engagement d'un nouvel employé peut se situer entre 30 % et 150 % d'un salaire annuel. Pour un salaire moyen de 50 000 \$ par an, vous gaspillez donc entre 15 000 \$ et 75 000 \$ lorsque vous n'engagez pas la bonne personne au départ.

« L'entrevue est un simple coup de dés, affirme un directeur. Les candidats vous disent ce que vous voulez entendre. Vous ne pouvez pas vraiment évaluer les compétences d'un employé avant de le faire travailler. » Il est vrai que les stages et les périodes d'essai sont de bons outils pour évaluer les capacités d'un employé. Il est néanmoins tout à fait possible d'en apprendre beaucoup sur les capacités et le potentiel d'une personne dans le cadre d'une entrevue, à condition de savoir mener cette dernière judicieusement.

C'est ici qu'entre en jeu l'entrevue comportementale, une technique qui s'est avérée beaucoup plus efficace que les formes d'entrevue plus traditionnelles. Cette approche, popularisée par le Dr Tom Janz au milieu des années 1980, est fondée sur la prémisse que le comportement passé est un indicateur de résultats futurs.

L'entrevue comportementale comporte cinq grandes étapes :

1. détermination des compétences de base requises pour l'emploi;
2. rédaction de questions comportementales permettant d'évaluer les compétences de base;
3. présélection des CV pour une première évaluation des compétences;
4. réalisation des entrevues;
5. évaluation des entrevues.

Compétences de base

Lors de cette première étape, vous devez déterminer les compétences voulues, en matière de connaissances

techniques, de communications interpersonnelles, d'organisation et de résolution de problèmes, pour bien remplir le poste en question. Effectuez une mini-évaluation de l'emploi en dressant une liste des tâches propres au poste, des personnes auxquelles le titulaire aura affaire ainsi que de la formation structurée voulue et des autres compétences nécessaires. Demandez à d'autres employés de vous aider à trouver les réponses.

Cette évaluation vous aidera à dégager une liste de compétences de base, par exemple l'esprit d'équipe, le leadership, la communication, l'orientation entreprise, la créativité, l'attitude voulue, le sens du détail, la résolution de conflits, l'aptitude à mener plusieurs tâches de front, le sens du service à la clientèle, le jugement, de même que la capacité d'appliquer les connaissances acquises. Si vous dégagez plus de cinq ou six compétences, il y en a trop; le processus d'entrevue sera impossible à gérer.

Questions comportementales

Lorsque vous rédigez des questions comportementales, au lieu de demander « que feriez-vous si », vous devez demander « qu'avez-vous fait lorsque ». Dans les entrevues traditionnelles, on pose souvent des questions hypothétiques comme « Que feriez-vous si un membre de votre équipe ne faisait pas sa part dans un projet? » Les candidats décrivent normalement la façon dont ils réagiraient et donnent une réponse qui, selon eux, plaira à la personne qui mène l'entrevue. Autrement dit, ils maquillent leur réponse.

Voyons maintenant ce qui arrive lorsqu'on demande au candidat de décrire une situation qu'il a vécue : « Pouvez-vous me parler d'une situation où l'un de vos coéquipiers ne faisait pas pleinement sa part pour mener un projet à bonne fin? » Pour répondre à cette question (à supposer qu'il ne mente pas), le candidat doit décrire ce qu'il a vraiment fait. Ses comportements antérieurs peuvent permettre de prédire raisonnablement sa performance future. Voici d'autres exemples :

- Leadership : Nous sommes parfois appelés à faire preuve de leadership en conciliant des opinions divergentes. Pouvez-vous nous raconter un incident où vous avez dû agir de la sorte?
- Sens du détail : Décrivez un projet ou un travail particulièrement complexe auquel vous avez participé.
- Résolution de conflits : Nous travaillons tous à notre propre rythme et nous avons tous des priorités différentes. Parlez-moi d'une situation difficile où vous avez travaillé avec quelqu'un dont le rythme de travail ou les priorités étaient considérablement différents des vôtres.

Prévoyez au moins deux questions par compétence de base. Vous n'en poserez probablement qu'une, mais il est toujours utile d'avoir une question de réserve au cas où le candidat buterait sur une question.

Présélection des CV

Si vous êtes chanceux, vos efforts de recrutement porteront leurs fruits et vous obtiendrez une profusion de réponses (le cas contraire pourra servir de matière à une autre chronique). Vous devrez alors trier la pile de CV déposée sur votre bureau. Vous aurez besoin d'un système de pointage. Déterminez à l'avance les facteurs que vous souhaitez évaluer dans les CV, par exemple la formation, l'expérience, la présentation générale — notamment celle de la lettre d'accompagnement — l'organisation du CV, l'orthographe et la grammaire, et élaborer un système de pointage pour chaque facteur. Par exemple, pour un poste intermédiaire en comptabilité, vous pourriez décider de répartir les points de la manière suivante pour le facteur « formation » :

- Titre de CGA — 3 points
- 4^e niveau du programme d'études des CGA ou niveau supérieur — 2 points
- Niveau inférieur au 4^e niveau — 1 point
- Le candidat n'est pas inscrit au programme d'études des CGA — 0 points

Pour le même poste, vous pourriez répartir les points de la façon suivante pour le facteur « expérience » :

- Plus de deux ans d'expérience dans un poste similaire — 5 points
- Moins de deux ans d'expérience dans un poste similaire — 4 points
- Expérience de travail, mais pas dans un poste similaire — 2 points
- Aucune expérience de travail — 0 points

Votre système ne sera valable que pour le poste que vous cherchez à pourvoir. L'important, toutefois, c'est de se doter d'un système. Ne vous fiez pas à votre intuition pour évaluer les CV; c'est ainsi que la plupart des gestionnaires se prennent au piège de la primauté de la forme sur le fond.

Vous devriez vous limiter à un maximum de six candidats pour un emploi. Six entrevues prennent toute une journée de travail et, croyez-moi, vous ne voudrez pas en faire davantage.

Réalisation des entrevues

Pour réaliser des entrevues comportementales satisfaisantes, il faut prévoir au moins 45 minutes par candidat. Imaginez-vous l'entrevue en trois phases : l'introduction, l'interrogation-approfondissement et la conclusion.

Pendant l'introduction, prenez le temps de mettre le candidat à l'aise. Offrez-lui du café ou de l'eau, et bavardez avec lui quelques minutes. De nombreux candidats ne savent pas ce qu'est une entrevue comportementale. Vous devez donc expliquer votre façon de procéder, par exemple en disant « Je vais vous demander de réfléchir à des situations que vous avez déjà vécues et vous pourrez prendre quelques minutes pour penser à votre réponse. » Prévenez-les que vous prendrez des notes.

Lors de l'interrogation-approfondissement, posez vos questions et laissez parler le candidat. En vous taisant, vous aurez de meilleures chances d'obtenir des réponses significatives. Prenez des notes. N'oubliez pas d'approfondir les réponses initiales en posant les questions suivantes : « Et qu'avez-vous fait ensuite? », « Et comment a-t-il réagi? », « Quel a été le résultat? » C'est à cette étape que les questions comportementales prennent toute leur valeur. Certes, le candidat peut maquiller

ses réponses aux questions comportementales comme il le ferait dans une entrevue traditionnelle. Toutefois, lorsque vous savez approfondir l'interrogation, vous pouvez déterminer si le candidat vous a décrit des situations réelles ou s'il a concocté une réponse qu'il juge être à votre goût.

Au moment de la conclusion, mettez le candidat au courant de la suite du processus et précisez le moment auquel vous lui communiquerez votre décision. Remerciez-le et accompagnez-le ou faites-le accompagner par quelqu'un d'autre.

Évaluation des entrevues

Immédiatement après chaque entrevue, attribuez à chaque compétence de base de 1 à 5 points en vous reportant à vos notes. N'attendez pas d'avoir terminé toutes les entrevues. Ainsi, vous fonderez votre évaluation sur des impressions encore fraîches, sans être influencé par des événements qui pourraient survenir par la suite. Cependant, n'additionnez pas les points avant d'avoir fini toutes les entrevues.

Lorsque le processus d'entrevue est terminé, faites le total des points pour chaque candidat, repérez celui qui obtient la note la plus élevée et offrez-lui l'emploi. Vous aurez beaucoup plus de chances de succès avec ce nouvel employé que si vous aviez utilisé des techniques d'entrevue traditionnelles.

[Haut de la page]

Merge Gupta-Sunderji, M.B.A., CGA, contribue à faire des gestionnaires des leaders. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.

© 2014 CGA-Canada

- PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
- EMPLOIS
- CONTACTEZ-NOUS
- PLAN DU SITE
- RSS