



Guide d'entrevue

Entrevue basée sur les compétences

Poste demandé _____ Test Role

Nom du candidat : _____ Test Candidate

Nom de l'Interviewer : _____ Test Interviewer

Date de l'entrevue : _____ 31 July 2009



Introduction (Entrevues basées sur les compétences)

Que sont les *Entrevues basées sur les compétences*, et pourquoi les utiliser?

Les Entrevues basées sur les compétences (EBC) sont conçues afin de recueillir des informations précises quant aux comportements tirés des expériences antérieures d'un individu par rapport à un nombre de Compétences/Critères prédéterminés (ci-après « les Compétences »). Les Compétences sur lesquelles l'on mise dans l'entrevue sont celles que nous avons jugées comme étant essentielles à la bonne performance dans un rôle donné, et toutes les questions sont conçues pour fournir des indications précises de la performance antérieure d'un Candidat par rapport à celles-ci. Les informations recueillies durant l'EBC sont utilisées pour évaluer le potentiel du Candidat de performer à un certain niveau par rapport à ces Compétences dans le futur.

L'efficacité d'une méthode de sélection donnée est déterminée principalement par son efficacité à prédire la performance future d'un individu. La recherche a démontré que les entrevues les plus efficaces possèdent les caractéristiques suivantes:

- ⌚ Haut degré de structure
- ⌚ Questions se rapportent à des Compétences liées au travail
- ⌚ Les critères prédéterminés de comportement permettent une évaluation objective des réponses des Candidats

Les Entrevues basées sur les compétences possèdent toutes ces caractéristiques, ce qui n'est pas le cas des entrevues traditionnelles. Ces caractéristiques aident à expliquer pourquoi les entrevues structurées, telles les EBC, se sont avérées deux fois plus efficaces que les entrevues non-structurées pour prédire la performance d'un Candidat dans un rôle donné.

Le processus pour mener une EBC

Le processus EBC comprend quatre étapes essentielles:

Étape 1: Accueillir le Candidat.

Étape 2: Recueillir des informations sous chaque Compétence.

Étape 3: Terminer l'entrevue.

Étape 4: Évaluer les réponses du Candidat.

Vous trouverez ci-dessous des renseignements complémentaires sur chacune des quatre étapes.

Étape 1: Accueillir le Candidat.

Objectif : Établir un lien avec le Candidat, le mettre à l'aise avant l'entrevue et l'informer du processus qui sera suivi.

- Accueillez le Candidat et remerciez-le de sa présence.
- Présentez-vous et demandez au candidat une question telle que « vous avez fait bon voyage? » de sorte que lorsqu'il parlera pour la première fois, ce ne sera pas pour répondre à une question d'entrevue. Offrez-lui un verre d'eau si possible.
- Parcourez la structure, les objectifs et le déroulement de l'entrevue. Un passage est reproduit ci-dessous :

« Cette entrevue durera environ [donnez l'estimation de temps ici]. Pendant l'entrevue, je me concentrerai sur les aspects particuliers de votre expérience qui sont pertinents pour certaines Compétences requises pour le rôle de [inscrivez ici le titre du rôle pour lequel vous effectuez cette entrevue].

J'espère couvrir un certain nombre de Compétences différentes au cours de l'entrevue. Pour chacune des Compétences, je vous ferai d'abord part du titre et de la définition de la Compétence, pour ensuite vous poser des questions relativement à celle-ci.

Lorsque vous répondez aux questions, je voudrais que vous pensiez aux événements réels qui sont survenus dans le passé, au cours desquels vous avez joué un rôle essentiel. Lorsque vous aurez pensé à un événement précis, je voudrais que vous décriviez en détail:

- **les Circonstances** - les circonstances, la situation ou le contexte de l'évènement.
- **les Comportements** – les comportements dont vous avez fait preuve ou les mesures prises pendant cet évènement (e.g. ce que vous avez réellement fait).
- **l'Impact** – les résultats ou les dénouements de l'évènement, avec une référence précise quant à l'impact de vos gestes.

Je pourrai vous demander de fournir de plus amples informations relativement à chacun de ces domaines au fil de l'entrevue. Je prendrai également des notes détaillées tout au long de l'entrevue.

Avant de commencer, avez-vous des questions? »

Étape 2: Recueillir des informations sous chaque Compétence

Objectif : S'assurer d'obtenir suffisamment de renseignements sous chaque Compétence pour permettre une évaluation objective et précise du Candidat.

Processus :

- Dans ce document, les questions qui évaluent la même Compétence sont regroupées ensemble. La Compétence à laquelle les questions se rapportent apparaît au haut de chaque page. Vous devez essayer de poser toutes les questions voulues sous chaque Compétence avant de passer à la suivante. Au début de chaque groupe de questions vous devez lire la description de la Compétence pour que le Candidat comprenne ce qu'une question donnée tend à évaluer.

Le nombre de questions apparaissant sous chaque Compétence est déterminé par le nombre qui est sélectionné lorsque le guide a été créé. Cependant, il est recommandé que vous posiez deux questions pour chaque Compétence, en gardant une troisième en banque, au cas où le Candidat ne puisse fournir suffisamment de renseignements sous les deux premières. Vous devez tenter de prendre le même temps pour explorer chaque Compétence, soit environ 10 minutes. Si votre entrevue dépasse une heure (ce qui n'est généralement pas recommandé) vous devez permettre une courte pause à un point convenable pendant l'entrevue.

- Afin d'assurer que des informations suffisantes soient fournies sous chaque Compétence, trois types de questions devraient être utilisées lors d'une EBC :

1) Les questions « de fond », 2) les questions « ponctuelles » et 3) les questions « d'approfondissement ». Celles-ci sont définies ci-dessous

1) Les questions « de fond » – Il s'agit des questions élémentaires qui ont été sélectionnées avec CBI-SMART et qui apparaissent au haut de chaque page en caractères gras. Chaque question a été conçue avec soin pour extraire l'information nécessaire par rapport à la Compétence, et devrait donc être lue textuellement. Par contre, il se peut que vous ayez besoin de reformuler la question si le participant ne la comprend pas, ou n'arrive pas à penser à un exemple précis.

2) Les questions « ponctuelles » – Dans ce document, ces questions apparaissent à la suite de la 'question de fond' sous trois rubriques – **C, C et I**. Ces questions devraient être utilisées si le Candidat ne fournit pas une réponse claire après qu'on lui ait posé la question de fond. Les trois rubriques et leurs définitions sont décrits ci-dessous :

Circonstances (C) Les circonstances ou le contexte.

Comportements (C) Les comportements ou gestes posés par le Candidat.

Impact (I) L'impact ou le résultat atteint.

L'information sous ces trois titres est nécessaire pour être en mesure d'évaluer efficacement le Candidat. Les titres vous fournissent donc un moyen utile à titre d'intervieweur pour évaluer si vous avez obtenu une information suffisante, et revoir certains domaines, le cas échéant. Vous devrez tenter d'accorder plus de temps à explorer les titres 'Comportements' et 'Impact' (i.e. ce que le Candidat a dit ou fait et l'impact de ces comportements) qu'à établir les 'Circonstances' exactes ou le contexte d'une situation rapportée.

3) Questions d'approfondissement – Il s'agit de questions additionnelles improvisées qui pourraient vous être utiles afin d'explorer les réponses du Candidat en détail. Si vous voulez obtenir de plus amples informations, e.g. "Pouvez-vous m'en dire davantage sur ce sujet?" ou "Pouvez-vous clarifier que vous voulez dire?".

Vous devez enregistrer les réponses du Candidat sur le guide durant l'entrevue. Dans la mesure du possible, vous devez prendre des notes textuelles, e.g. ce que le Candidat a réellement dit. Plus vous parviendrez à prendre de notes, plus il vous sera facile d'évaluer le Candidat à l'Étape 4. Essayez d'écrire lisiblement compte tenu que d'autres évaluateurs, et même le Candidat, pourraient éventuellement demander de voir vos notes. Pendant l'entrevue vous devez seulement enregistrer les propos, vous ne devez pas tenter d'évaluer les réponses ni la performance du Candidat à cette étape.

Étape 3: Terminer l'entrevue

But: Mener l'entrevue à terme et clarifier les 'prochaines étapes'.

Processus:

Vous devez remercier les Candidats et les informer que l'entrevue est terminée.

Vous devez demander aux Candidats s'ils ont des questions.

Vous devez informer les Candidats de la prochaine étape (e.g. quand ils seront informés de la décision de sélection, quelle sera leur prochaine évaluation, où ils doivent se rendre à présent, etc.).

Étape 4: Évaluer les réponses du Candidat

But: Utiliser les informations recueillies pour évaluer si un Candidat est convenable pour un travail en évaluant sa performance par rapport aux Compétences prédéterminées.

Processus: Vous devez évaluer les réponses du Candidat aussitôt que possible après l'entrevue; il est tout simplement impossible d'enregistrer tout ce que le Candidat a dit durant l'entrevue; par conséquent, il est essentiel de bien se rappeler du Candidat afin d'assurer que l'évaluation soit aussi juste et précise que possible. Le processus qui consiste à évaluer les réponses du Candidat implique deux étapes distinctes pour chaque Compétence:

Classer – Cette étape consiste à relire attentivement vos notes et classer les informations fournies par rapport à la Compétence sous la bannière positive ou négative (vous pouvez identifier ceci par un '+' or '-' près de chaque élément d'information). Les indicateurs de comportement positifs et négatifs qui sont fournis sur la page résumé, à la suite des questions pour chaque Compétence, devraient vous guider pour déterminer le genre d'informations auxquelles vous pouvez vous attendre. Vous pouvez vous rendre compte que durant l'entrevue, vous avez obtenu des informations pertinentes à une Compétence lorsque vous avez posé des questions relatives à d'autres Compétences. Il est donc important de réviser toutes les informations que vous classez, et non seulement celles ayant trait aux Compétences spécifiques.

Évaluer – Une fois les informations bien classées, vous devez faire une évaluation globale de la performance de chaque Candidat par rapport à chaque Compétence. A cette fin, vous devez examiner chacune des questions posées, toutes les informations obtenues, ainsi que toutes omissions (i.e. des informations que vous désiriez obtenir pour ce rôle, mais que le Candidat n'a pas données) Les Candidats devraient obtenir une seule cote pour chacune des Compétences en utilisant l'échelle d'évaluation suivante :

Cote	Définition
5	Très Acceptable – informations suggèrent une très grande compétence
4	Plus qu'Acceptable - informations suggèrent une grande compétence
3	Acceptable - informations suggèrent qu'ils peuvent effectuer le travail
2	Moins qu'Acceptable – informations soulèvent des doutes sur la compétence
1	Faible – informations suggèrent qu'ils ne sont pas convenables

Il vous est recommandé d'inscrire la cote du Candidat dans la case fournie à la page de résumé pour chaque Compétence et vous assurer d'avoir justifié ce classement en fonction des informations que vous avez obtenues dans la section pertinente. Vous pouvez résumer les informations à cette étape-ci ou fournir des exemples particulièrement probants. Les informations que vous fournissez devraient suffire pour qu'une partie indépendante comprenne pourquoi vous avez décerné cette cote au Candidat.

La dernière page du guide contient un espace pour que vous puissiez résumer le classement du Candidat sur toutes les Compétences retenues. Vous disposez également d'un nombre d'options en relation avec votre recommandation pour ce Candidat. La décision de sélection/ recommandation doit encore être entièrement justifiée par les informations fournies (une case est prévue pour que vous puissiez fournir ces informations). À cette étape, vous pouvez également décider de tenir compte de l'importance relative de certaines Compétences par rapport au poste qui est considéré.

Si vous désirez de plus amples renseignements concernant ce guide ou CBI-SMART, vous pouvez communiquer avec nous au :

Tolérance au stress

Offre une performance constante/stable sous pression et/ou face à une opposition. Réagit de façon contrôlée dans des situations de stress.

Q1. Veuillez décrire une occasion où vous avez dû gérer votre équipe dans des conditions très stressantes.

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Tolérance au stress

Offre une performance constante/stable sous pression et/ou face à une opposition. Réagit de façon contrôlée dans des situations de stress.

Q2. Pouvez-vous décrire une situation où vous et vos collègues travailliez sous pression pour atteindre des objectifs de taille?

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Tolérance au stress

Offre une performance constante/stable sous pression et/ou face à une opposition. Réagit de façon contrôlée dans des situations de stress.

Q3. Pouvez-vous décrire une occasion où vous avez dû défendre vos propres idées devant une importante opposition de la part des autres?

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Tolérance au stress

Offre une performance constante/stable sous pression et/ou face à une opposition. Réagit de façon contrôlée dans des situations de stress.

Indications positives	Indications négatives

Cote de compétence

Indicateurs de comportement positifs	Indicateurs de comportement négatifs
<p>Réagit de façon appropriée et maintient des standards de qualité lorsque sous pression.</p> <p>Garde le contrôle de ses émotions dans des situations d'affrontement et parvient à présenter sa propre position devant l'opposition de ses pairs, supérieurs ou subordonnés hiérarchiques.</p> <p>Dans des situations de stress, parvient à se concentrer sur les enjeux importants plutôt que d'entrer dans des disputes.</p> <p>Ne perd pas le focus sur les objectifs principaux et les exigences générales malgré de grandes pressions externes. Parvient à garder le focus et maintient son sens des priorités.</p> <p>Maintient une attitude mature et posée et prend des décisions objectives sous pression.</p>	<p>Devient confus ou déstabilisé et désorienté sous pression.</p> <p>Sur la défensive ou réagit par la colère lorsqu'on le/la critique ou l'on doute de lui/elle. Est incapable de présenter son propre dossier de manière contrôlée dans une situation d'affrontement.</p> <p>Est incapable de garder son calme et de maintenir son focus sur la réalisation de résultats constructifs lorsque confronté ou sous pression.</p> <p>Réagit démesurément lorsque sous pression. Se perd dans les détails ou les enjeux de peu d'importance et perd de vue les objectifs clés d'une tâche.</p> <p>Devient insolent sous pression et blâme les autres plutôt que de chercher la solution la plus logique ou appropriée.</p>
<p>5 Hautement Acceptable - les renseignements suggèrent une très grande compétence</p> <p>4 Plus qu'Acceptable - les renseignements suggèrent une grande compétence</p> <p>3 Acceptable - les renseignements suggèrent qu' ils peuvent faire le travail</p> <p>2 Moins qu'acceptable - les renseignements suscitent des inquiétudes sur la compétence</p> <p>1 Faible - les renseignements suggèrent qu'ils ne sont pas convenables à cet égard</p>	

Planification et organisation

Capacité d'établir avec efficacité pour soi-même et/ou pour les autres, un plan d'action adéquat pour l'atteinte d'un objectif.

Q4. Décrivez une situation qui illustre comment vous vous assurer de faire la meilleure utilisation possible des personnes, équipements et ressources financières mis à votre disposition.

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Planification et organisation

Capacité d'établir avec efficacité pour soi-même et/ou pour les autres, un plan d'action adéquat pour l'atteinte d'un objectif.

Q5. Décrivez une occasion où vous avez assuré la gestion de projet et surveillé les progrès dans l'exécution d'une tâche ou d'un projet.

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Planification et organisation

Capacité d'établir avec efficacité pour soi-même et/ou pour les autres, un plan d'action adéquat pour l'atteinte d'un objectif.

Q6. Donnez-moi un exemple qui illustre comment vous procédez pour organiser le travail de votre équipe.

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Planification et organisation

Capacité d'établir avec efficacité pour soi-même et/ou pour les autres, un plan d'action adéquat pour l'atteinte d'un objectif.

Indications positives	Indications négatives

Cote de compétence

Indicateurs de comportement positifs	Indicateurs de comportement négatifs
<p>Clarifie les objectifs à atteindre avant de commencer une tâche et s'assure que l'information est claire pour tous les concernés.</p> <p>Établit et communique aux membres de l'équipe un plan d'action clair et cohérent conforme aux exigences de la tâche.</p> <p>Son plan incorpore et tient compte des ressources disponibles, ex : le temps, les personnes et les finances, etc. Les ressources sont reliées aux étapes dans le cycle de production.</p> <p>Supervise régulièrement son propre progrès et celui des autres en se référant aux objectifs et standards fixés et fait les ajustements nécessaires si/quand requis.</p> <p>Exécute le travail ponctuellement et selon les objectifs fixés.</p>	<p>Agit ou fait des plans sans une compréhension suffisante des buts ou objectifs.</p> <p>N'établit pas un plan d'action ou son plan d'action est vague et insuffisant. Son plan manque de standards, de limites ou d'autres références pour informer les intervenants du progrès.</p> <p>Son plan ne tient pas compte de toutes les ressources disponibles.</p> <p>Ne suit pas le progrès par rapport aux objectifs et standards fixés. N'agit pas si le plan n'est pas en voie d'être atteint.</p> <p>N'exécute pas son travail à temps ou selon les standards requis.</p>
<p>5 Hautement Acceptable - les renseignements suggèrent une très grande compétence</p> <p>4 Plus qu'Acceptable - les renseignements suggèrent une grande compétence</p> <p>3 Acceptable - les renseignements suggèrent qu' ils peuvent faire le travail</p> <p>2 Moins qu'acceptable - les renseignements suscitent des inquiétudes sur la compétence</p> <p>1 Faible - les renseignements suggèrent qu'ils ne sont pas convenables à cet égard</p>	

Jugement

Capacité d'évaluer les informations et stratégies pour prendre des décisions logiques. Une approche neutre et rationnelle.

Q7. Décrivez une situation où vous avez dû décider qui désigner pour un rôle ou projet en particulier. Comment avez-vous pris votre décision?

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Jugement

Capacité d'évaluer les informations et stratégies pour prendre des décisions logiques. Une approche neutre et rationnelle.

Q8. Décrivez une situation au cours de laquelle vous deviez évaluer un grand nombre de données complexes afin de prendre une importante décision de gestion.

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Jugement

Capacité d'évaluer les informations et stratégies pour prendre des décisions logiques. Une approche neutre et rationnelle.

Q9. Pouvez-vous décrire une situation où vous avez dû prendre une décision difficile et que vous saviez qu'elle serait mal reçue par votre équipe ou vos collègues?

Circonstances - Les circonstances ou le contexte

Pouvez-vous nous donner plus de détails sur la situation? Quelles étaient les circonstances exactes entourant cette situation?

Comportements - Les comportements ou gestes affichés par le candidat

Qu'est-ce que vous avez dit ou fait vous-même? Comment vous êtes-vous décidé à vous attaquer à cette situation?

Impact - L'impact ou le résultat atteint

Qu'est-ce qui est arrivé à la suite de vos propres actions? Quel a été l'impact de votre contribution, comment le savez-vous?

Jugement

Capacité d'évaluer les informations et stratégies pour prendre des décisions logiques. Une approche neutre et rationnelle.

Indications positives	Indications négatives

Cote de compétence

Indicateurs de comportement positifs	Indicateurs de comportement négatifs
<p>Considère les options de façon objective et est en mesure d'évaluer différents points de vue.</p> <p>Interprète l'information avec précision et aboutit à des conclusions logiques.</p> <p>Prend des décisions logiques et rationnelles basées sur une analyse rigoureuse des faits pertinents.</p> <p>Suggère des recommandations sensibiles et logiques après avoir tenu compte des risques et des prochaines opportunités. Ses actions sont validées au fil du temps.</p> <p>Sait quelles personnes et quelles informations consulter afin d'effectuer une analyse méticuleuse des options avant de prendre une décision finale.</p>	<p>Aboutit à ou propose des conclusions illogiques ou non fondées.</p> <p>Faits des constats prématurés.</p> <p>Prend des décisions inappropriées fondées sur des considérations subjectives plutôt qu'objectives.</p> <p>Fait des recommandations irréalistes ou inefficaces. Ne parvient pas à tenir compte des risques et les événements subséquents confirment que ses choix étaient inappropriés.</p> <p>Ne prend pas conseil auprès des autres ou ne recherche pas les ressources pertinentes d'information et prend des décisions dans l'isolement.</p>
<p>5 Hautement Acceptable - les renseignements suggèrent une très grande compétence</p> <p>4 Plus qu'Acceptable - les renseignements suggèrent une grande compétence</p> <p>3 Acceptable - les renseignements suggèrent qu' ils peuvent faire le travail</p> <p>2 Moins qu'acceptable - les renseignements suscitent des inquiétudes sur la compétence</p> <p>1 Faible - les renseignements suggèrent qu'ils ne sont pas convenables à cet égard</p>	

