



PEUT-ON SE FIER À NOS ENTREVUES ?

Par *Julie Carignan*

SEULEMENT 25% DES INTERVIEWERS STRUCTURENT ADÉQUATEMENT LEURS ENTREVUES.

Pendant les trente dernières années, les chercheurs dans le domaine ont fortement débattu la question de la validité de l'entrevue de sélection. En 1984, on pensait même que l'heure de l'entrevue avait sonné. En effet, dans une étude à portée internationale, Hunter et Hunter concluait que l'entrevue n'était pas une méthode de sélection plus valide que de tirer à pile ou face, par contraste avec des tests d'habileté prédisant fortement la performance. Les conseillers qui ont suivi leurs cours de méthodes de sélection durant ces années doivent se souvenir de cette époque où les professeurs classaient l'entrevue dans la même catégorie que l'horoscope ou le coup de dé!

Depuis, les résultats de Hunter et Hunter ont été remis en question. Ainsi, il a été clairement démontré que les entrevues, lorsqu'elles sont structurées, peuvent prédire la performance au travail. En fait, on a même conclu que les entrevues de sélection structurées étaient tout aussi valides que les tests d'aptitudes cognitives, reconnus à cette époque comme le type d'outil le plus puissant.

Il est maintenant reconnu, tant chez les chercheurs que chez les gens de terrain, qu'il est possible de bien prédire la performance au travail à partir d'une entrevue. Mais pas n'importe laquelle : l'entrevue doit être structurée. Qu'entend-on par « structurée » ?

- Dans un premier temps, il s'agit de définir notre plan d'entrevue. Lorsqu'un interviewer improvise ou se lance dans un dialogue informel sans plan d'attaque, il n'est pas structuré. À l'opposé, l'interviewer qui pose exactement les mêmes questions, dans le même ordre, à tous les candidats, est très structuré.



- Dans un deuxième temps, structurer notre entrevue nous exige de définir ce qu'on cherche à mesurer. C'est facile de poser des questions, c'est moins facile de déterminer ce à quoi on s'attend comme réponse. Lorsqu'un interviewer ne fait qu'ordonner les candidats en fonction de son impression générale, sans cible précise, il n'est pas structuré. À l'opposé, l'interviewer qui donne une cote à chacune des questions posées en se basant sur une échelle préétablie d'options de réponses est très structuré.

Il est important de ne pas tomber dans l'excès. En effet, trop de structure entraîne une rigidité et un formalisme qui peut nuire plutôt qu'aider. Par exemple, poser toujours les mêmes questions dans le même ordre, nous empêche de nous adapter à la réalité propre à chaque individu, nous faisant ainsi passer à côté d'information clé dans la prédiction de sa performance et générant souvent une entrevue « à bâtons rompus ». En fait, trouver l'équilibre entre la structure et la flexibilité représente l'un des plus grands défis de l'interviewer. Comme en vélo, cet équilibre faisant en sorte que nos entrevues roulent avec fluidité ne s'acquiert que par un bon « coaching » initial et la pratique.

C'est pour cette raison que nos formations à l'entrevue de sélection prennent une forme très pragmatique. Les gestionnaires qui y participent arrivent à la formation avec des cas concrets de postes à combler et nous travaillons ensemble à préparer la stratégie de sélection, le plan d'entrevue, le positionnement des candidats et même le feed-back. Jeux de rôles, caméra vidéo et « coaching » sur le terrain assurent l'acquisition d'habiletés réelles, et non pas seulement de principes.

L'oreille tendue entre les lignes, j'entends plusieurs lecteurs se dire: « moi, je n'ai pas besoin de structurer mes entrevues, mon intuition sur les gens ne me trompe jamais! » Même les plus rationnels, face aux données scientifiques démontrant que les entrevues non-structurées ne prédisent pas la performance, peuvent se dire: « c'est peut-être le cas pour la plupart des gens, mais ma capacité de jugement est supérieure, alors moi je peux m'y fier. » Il est d'ailleurs fascinant de constater que, dans un sondage récent (1996), 85% des gens se percevaient comme étant au-dessus de la moyenne dans leur habileté à juger autrui...



Lors d'une large étude sur le terrain, nous avons d'ailleurs constaté que seulement 25% des interviewers structuraient adéquatement leurs entrevues (Carignan et Fong, 1996).

Plus surprenant encore, les interviewers ne structurant pas leurs entrevues étaient tout aussi confiants en leur capacité de prédire la performance que les interviewers structurés. Une fois les candidats embauchés, à la lumière de leur performance réelle, force fut de constater que cette confiance n'était pourtant pas justifiée!

Dans le monde hautement concurrentiel d'aujourd'hui où il est de plus en plus difficile d'attirer les meilleurs candidats et de licencier ceux qui n'auraient pas dû être embauchés, peut-on encore se permettre le luxe de prendre son jugement pour acquis? C'est une question de jugement!

Julie CARIGNAN, Psychologue organisationnelle. *Peut-on se fier à nos entrevues?* 25 août 2011.

Tiré du site de PSB Psychologie Organisationnelle.

[en ligne] : <http://www.spb.ca/fr/articles/spb-contact-2009/fiabilite-entrevues>