

Septembre 2011



SELOR ACADEMY

INTERVIEW

Selor Academy – Module de Certification

**© 2012, Selor, Boulevard Bischoffsheim 15, 1000 Bruxelles**

Sauf mention contraire, les textes et données figurant dans le présent manuel sont la propriété de Selor. Sauf mention contraire, les droits ne sont pas limités dans le temps et sont d'application dans tous les pays.

Dans le cadre d'un usage non commercial, les textes et données peuvent être reproduits gratuitement, sans accord préalable, moyennant l'ajout de la mention « Source : Selor ».

Toute utilisation à des fins commerciales nécessite une autorisation préalable. Cette autorisation doit être demandée par écrit auprès de l'éditeur responsable, à l'adresse de Selor. Il sera répondu à cette demande le plus rapidement possible, conformément à la réglementation en matière de réutilisation des informations du secteur public (arrêté royal du 29 octobre 2007). S'il est accédé à la demande, le demandeur est tenu de fournir à Selor les résultats de la réutilisation des informations ainsi mises à disposition.

Les traductions réalisées d'initiative doivent comporter l'indication « cette traduction n'émane pas de l'auteur du texte » et mentionner la source.

En cas d'utilisation à des fins de recherche, il est demandé à l'auteur de fournir à Selor les résultats de l'étude réalisée sur la base des informations disponibles sur ce site.

# Table des matières

A.	Structure/Parties d'une interview .....	5
1.	Place des différentes parties et du case dans une interview .....	5
	• Concernant les différentes parties .....	5
	• Concernant le case.....	5
	Schéma - Place d'un case avec préparation et présentation.....	7
	Schéma - Place d'un case sans préparation préalable.....	8
2.	Le contenu des différentes parties .....	9
	• Introduction générale .....	9
	• Motivation .....	9
	• Compétences techniques .....	11
	• Compétences génériques .....	12
	• Conclusion.....	13
3.	Case et checklist.....	14
B.	Méthode d'interview : STAR .....	16
C.	Principes concernant l'interview .....	18
1.	Diversité .....	18
	• Diversité et communication.....	20
	• Conseils pour mieux conduire l'entretien avec divers groupes cibles.....	21
	• Aménagements raisonnables d'un entretien de sélection aux candidats avec handicap.....	23
2.	Concernant la formulation.....	24
	• Type de questions .....	24
	• Forme et contenu .....	25
3.	Concernant l'utilisation des données .....	25
4.	En lien avec les compétences .....	26
	• Durée .....	26
	• Ordre.....	27

D.	Principes concernant l'évaluation.....	27
1.	Evaluation .....	27
•	Indicateurs .....	27
•	Dimensions .....	28
•	Compétences .....	29
•	Appréciation finale.....	30
2.	Règles de scoring .....	30
3.	Fiche de motivation .....	32
4.	Pièges lors de l'évaluation .....	32
E.	Principes concernant le feedback .....	34
F.	Interaction avec d'autres évaluateurs .....	35

# Méthodologie – Interviews

---

## **A. Structure/Parties d'une interview**

On peut différencier 5 parties dans une interview à savoir :

- Introduction
- Motivation
- Compétences techniques
- Compétences génériques
- Conclusion

### **1. Place des différentes parties et du case dans une interview**

- **Concernant les différentes parties**

Mise à part la conclusion, qui a lieu évidemment en toute fin d'interview, la place des différentes parties d'interview concernant l'introduction, la motivation, les compétences techniques et les compétences génériques peut varier et ce, essentiellement du fait qu'il y ait un case ou non. D'autres facteurs liés au candidat, au contexte d'entretien et aux compétences à évaluer peuvent avoir des conséquences sur la place des différentes parties. La pertinence de la structure à privilégier dépendra donc du jugement et de l'expertise du responsable de sélection.

- **Concernant le case**

Un « case » peut prendre plusieurs formes : exercice écrit, jeux de rôle où le candidat peut être seul ou avec d'autres candidats, mise en situation, etc. et nécessiter ou non une préparation écrite au préalable. La préparation et la présentation peuvent se passer le même jour et donc être consécutives ou être différées dans le temps.

**Quand la préparation et la présentation sont différées par exemple, de plusieurs jours, un moment est systématiquement prévu avant l'interview pour permettre au candidat de parcourir à nouveau son case.**

En début d'interview :

- + Permet au candidat de se « libérer » du case pour la suite de l'entretien. Commencer par le case correspond aussi à une certaine logique de continuum : le candidat sort de sa préparation, est encore « plongé » dans la situation du case et pourrait plus facilement le présenter qu'en ayant une coupure entre la préparation et la présentation.
- Risque de confusion d'identité si le case est, par exemple, un jeu de rôle ou une simulation. Si on commence immédiatement par le case, il faut donc veiller à en avertir le candidat avant son entrée en salle d'interview, par exemple, lors du trajet qui mène de la salle d'attente à la salle d'interview, afin qu'il se prépare à ce que le responsable de sélection/jury endosse, par exemple, une identité « fictive » et qu'il sache qu'il doit directement se mettre « dans la peau » du personnage du case. Attention : Dans ce cas, il faut bien veiller aussi à ce que le responsable de sélection/jury se présente avec l'identité du jeu de rôle quand le candidat rentre dans la salle d'entretien afin d'être cohérent.

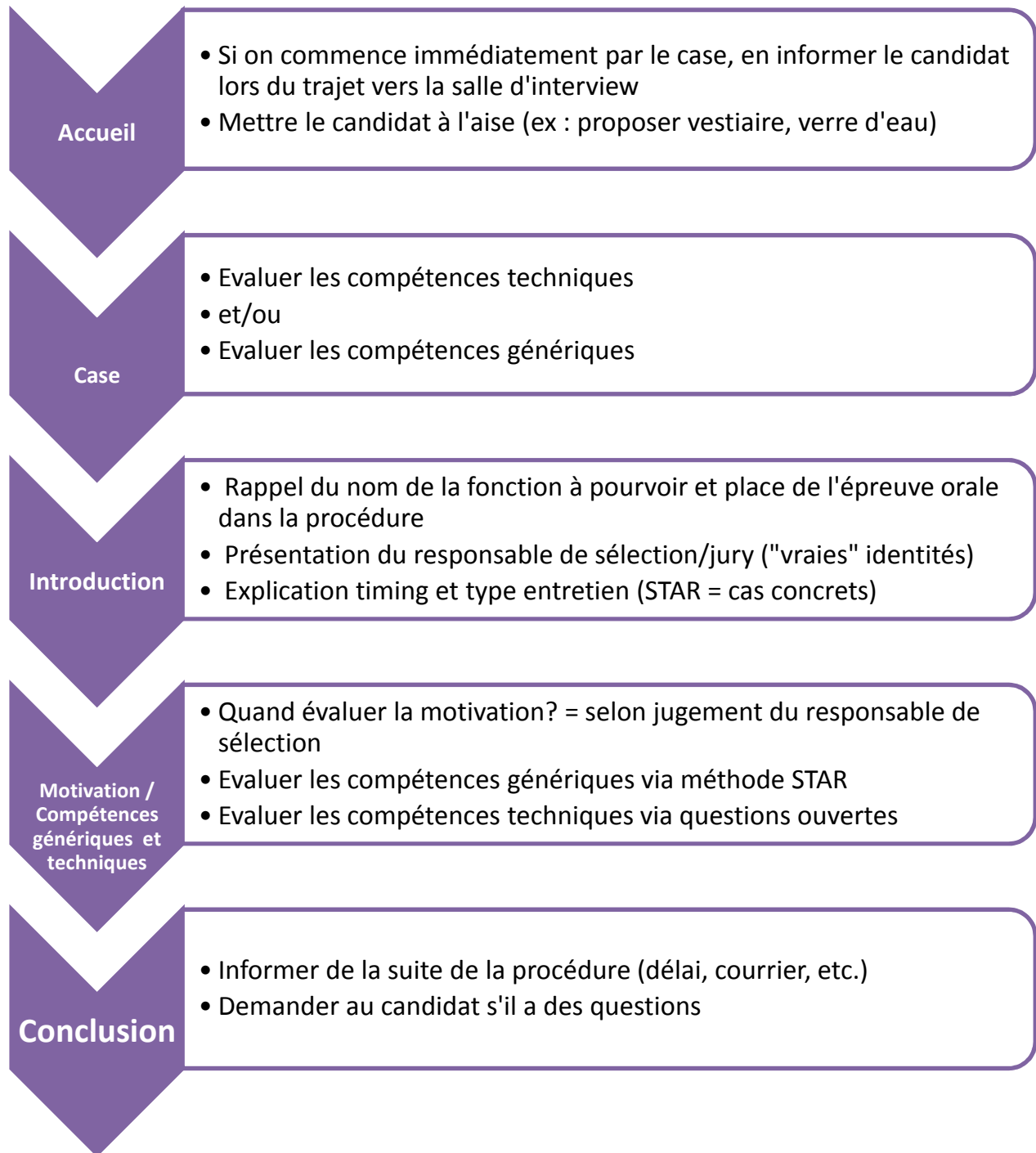
On peut aussi prendre 2 minutes au tout début de l'interview (et avant de commencer le case) pour que le responsable de sélection/jury se présente rapidement (sous sa « vraie » identité donc) et informer le candidat que l'on débutera par le case, l'inviter ensuite à sortir de la pièce et lui proposer que dès qu'il est prêt à commencer le case qu'il ré-entre dans la salle (permet également une « démarche active » de la part du candidat).

En deuxième partie d'interview :

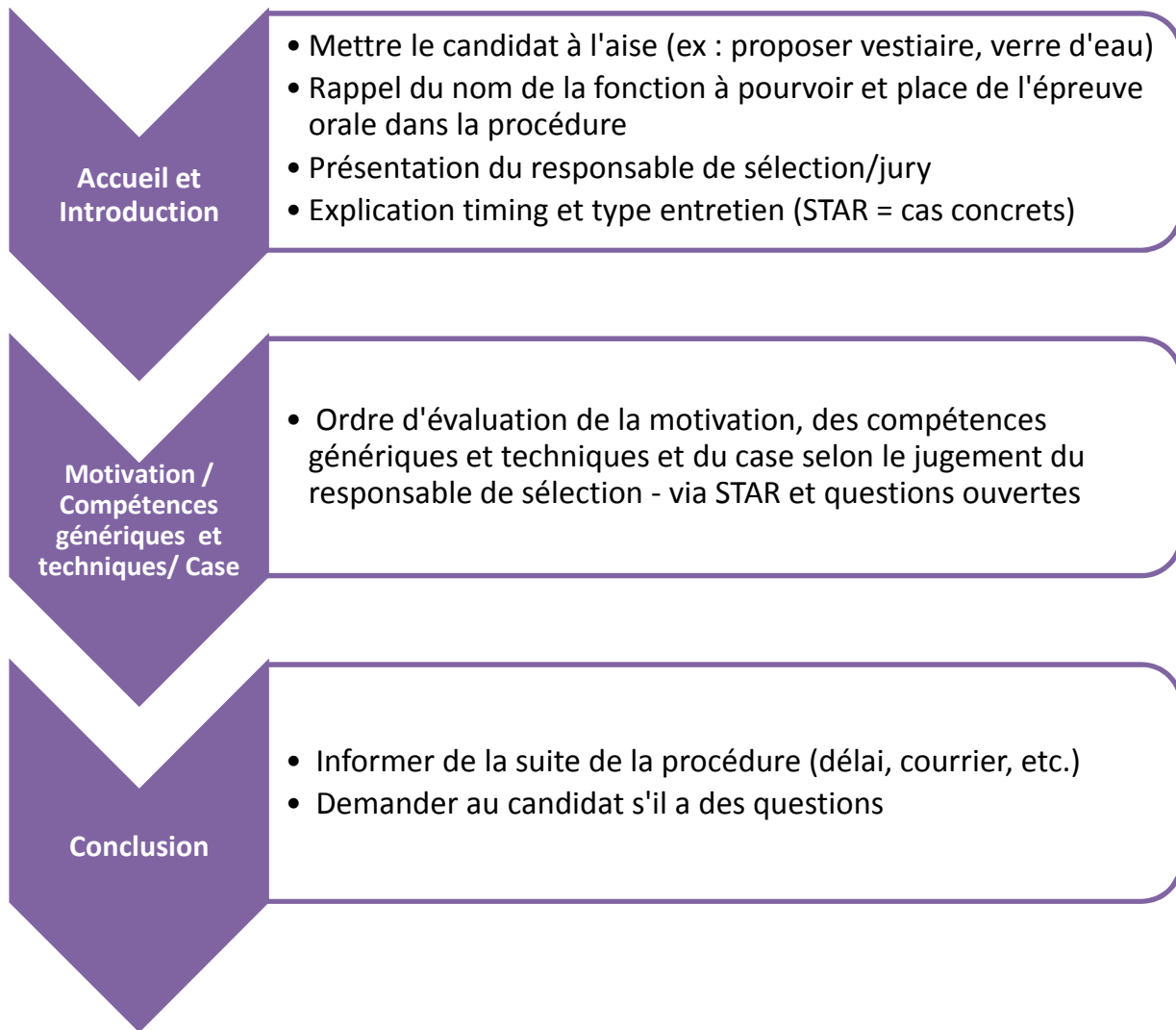
- + Il peut être intéressant de d'abord évaluer le candidat sur sa motivation et sur ses compétences génériques et techniques via un entretien afin de mieux cibler les questions lors du case.
- Si placer le case en deuxième partie peut donc s'avérer intéressant, il apparaît que cette situation reste inconfortable pour le candidat (qui pourrait entre autre ne plus être « dans » le case vu la coupure entre la phase de préparation et la phase où il expose son case).

**Quand une préparation est préalable à l'interview, qu'elle soit différée ou non de la présentation, il est conseillé de commencer l'interview par le case. Par contre, si le case ne nécessite pas de préparation préalable, le responsable de sélection décidera en fonction de son expertise la place à lui accorder dans l'interview.**

## Schéma - Place d'un case avec préparation et présentation (consécutives ou différées)



**Schéma - Place d'un case sans préparation préalable**  
**(ou pas de case)**





## 2. Le contenu des différentes parties

- Introduction générale

L'introduction est une partie importante qu'il ne faut pas omettre. Elle sert à « briser la glace » (tout comme l'accueil proprement dit), à mettre le candidat à l'aise en lui donnant des informations sur ce qui va suivre, à poser un cadre d'entretien. Donner ce type d'informations permet de poser de meilleures conditions de démarrage pour l'entretien Star.

Dans l'introduction, il est important :

- De rappeler le **nom de la fonction**
- D'informer sur la **place de l'épreuve orale** dans la procédure de sélection globale.  
*Exemple : « Vous êtes ici pour passer une interview suite à votre réussite à la partie informatisée préalable ».* Ceci peut également procurer un sentiment de valorisation au candidat.
- De **présenter le responsable de sélection/jury** (nom + fonction)
- D'aborder le **timing de l'interview, la structure et le type d'entretien** : fixer un cadre horaire global, une estimation, pour le case et la durée totale de l'interview. Ceci permet au candidat de planifier son temps et de le responsabiliser face à sa gestion du timing. Prévenir également que les questions demanderont de se référer à des situations professionnelles vécues et concrètes et expliciter les différentes étapes de l'interview.

*Remarque* : Dans le cas de candidats n'ayant pas d'expérience professionnelle, il faut à ce moment rassurer le candidat en l'informant que les situations peuvent également se référer aux études (ex : travaux de groupe), aux hobbies, pratiques sportives, bénévolats ou stages.

- Motivation

Evaluer la motivation du candidat à travailler dans la fonction à laquelle il postule est très important. Le responsable de sélection appréciera le moment de l'épreuve orale où il sera opportun de l'évaluer. Il est cependant préférable d'évaluer la motivation soit en premier lieu de l'entretien Star ou en clôture de celui-ci. Si l'on commence l'entretien Star par l'évaluation de la motivation, il faut, dans ce cas, veiller à ne pas divulguer trop d'information concernant le poste à pourvoir au risque d'influencer par la suite les réponses du candidat.

La littérature et les théories sur la motivation au travail sont nombreuses et divergentes, la motivation étant un concept qui englobe des dimensions fort différentes. On parle notamment ainsi de **motivation intrinsèque** et de **motivation extrinsèque**.

La **motivation intrinsèque** d'un candidat renvoie à la motivation qui se construit via des facteurs internes comme les besoins, les traits de personnalité, les pulsions etc. La **motivation extrinsèque** d'un candidat renvoie, quant à elle, à des facteurs externes (situationnels) liés à la situation, à l'environnement de travail, à la nature de l'emploi etc.

Ces facteurs sont personnels à chaque individu et changeants.

Afin d'affiner l'évaluation de la motivation du candidat, il est donc nécessaire de poser des questions variées du type :

- « *Quelles sont les tâches dans cette fonction qui vous intéressent ?* »

Afin de confronter le candidat à son intérêt concernant le poste : son intérêt se porte-t-il sur les tâches prépondérantes et quotidiennes de sa fonction ou fait-il référence à des tâches secondaires et peu fréquentes ?

- « *Qu'avez-vous compris de la fonction ?* », « *Comment décrivez-vous le poste ?* »

Permet de se rendre compte de la compréhension globale du poste par le candidat, de son esprit de synthèse et de ce qu'il en a retenu. L'ordre des idées que le candidat amène peut également être une source d'indication concernant sa motivation : par quoi commence-t-il ? insiste-t-il sur certains aspect ?

- « *Y a-t-il d'autres sélections auxquelles vous participez actuellement ?* »

Cette question a comme objectif de voir l'étendue des sollicitations du candidat : postule-t-il à tout venant ? se focalise-t-il sur un secteur spécifique ou un type particulier d'organisation, qu'importe la fonction proprement dite? ou au contraire s'est-il concentré sur une/des offre(s) très spécifique(s) ?

Il faut cependant être prudent quant à l'interprétation des réponses relatives à cette question et ne pas trop vite tirer de conclusions négatives ou positives concernant la motivation du candidat (biais de la désirabilité sociale, etc.).

Beaucoup d'autres questions sont évidemment envisageables.

**A l'instar des compétences génériques, nous conseillons d'évaluer la motivation en la subdivisant en dimensions, elles-mêmes évaluées par des indicateurs.**

Parmi elles, 2 dimensions devront **systematiquement** être évaluées à savoir :

- 1) **Dimension « image et intérêt pour la fonction »** : *comment le candidat décrit-il la fonction, qu'en a-t-il compris (tâches, etc.)? quel est l'intérêt du candidat pour cette fonction ?*
- 2) **Dimension « contexte de l'organisation »** : *quelle est la vision (culture d'entreprise, valeurs, etc.) que le candidat a de l'organisation, connaît-il les missions et la structure de celle-ci ?*

**D'autres dimensions peuvent également être abordées, par exemple :**

- Dimension « préparation à l'entretien » : *quels sont les moyens mis en place par le candidat pour se préparer à l'épreuve orale (lecture de l'offre d'emploi, consultation du site internet, etc.) ?*
- Dimension du « domaine de la fonction » : *le candidat suit-il l'actualité du domaine pour lequel il postule ?*
- Dimension « géographique » : *le candidat connaît-il le lieu de travail ? a-t-il pensé aux possibilités de transports qui s'offrent à lui ?*

- **Compétences techniques**

Les compétences techniques couvrent l'ensemble des **connaissances théoriques et/ou pratiques** (savoirs et savoir-faires : application des connaissances techniques, expertises, application des connaissances et des apprentissages dans une situation donnée) nécessaires et suffisantes pour exercer une fonction.

Il n'y a pas de liste exhaustive de toutes les compétences techniques car elles dépendent de la spécificité de l'entreprise, du travail, des outils mis à disposition des collaborateurs, etc. Différents outils peuvent être utilisés pour répertorier les compétences techniques d'une organisation. Ainsi, les descriptifs de fonction sont le point de départ pour répertorier les compétences techniques mais d'autres supports peuvent aider à définir les compétences techniques, comme par exemple, des grilles techniques (exemple de [grille technique](#)), un organigramme permettant de présenter une vue d'ensemble des métiers et des spécialisations présentes au sein de l'organisation, etc.

Les compétences techniques du candidat (ex : maîtrise d'Excel (applications bureautiques), capacité à rédiger des courriers (techniques d'expression écrite), capacité à entretenir des machines (matériel,

outil, outillage), capacité à lire des plans (aptitude technique), etc. peuvent être évaluées via un entretien Star mais ce n'est vraiment pas aisé. Il semble donc plus opportun de les évaluer via des **questions ouvertes**.

- **Compétences génériques**

Les compétences génériques se rapportent aux **compétences comportementales** et peuvent être rassemblées en groupes (ou clusters) de compétences. Par exemple, on peut considérer « Gestion de l'information » comme un cluster de compétences reprenant des compétences comme « analyser l'information », « intégrer l'information », « développer une vision », etc.

### **Compétence : Analyser l'information**

Définition : Analyser de manière ciblée les données et juger d'un œil critique l'information

Les compétences (tout comme les dimensions) sont formulées dans des termes assez généraux. On peut, dans l'exemple ci-dessus, interpréter la compétence « analyser l'information » différemment sur base de la définition. Pour accroître la fiabilité de l'évaluation, ces compétences doivent donc être décrites de façon encore plus détaillée, jusqu'au niveau où les notions peuvent être évaluées de façon univoque. En d'autres termes, il est dès lors nécessaire de suivre une méthode de travail systématique pour pouvoir évaluer le comportement. Comme une évaluation qualitative est recherchée, il faut observer de façon ciblée les comportements spécifiques et utiliser une terminologie spécifique : cette approche permet de communiquer de manière univoque et sans ambiguïté sur les comportements. C'est pourquoi nous travaillons avec des indicateurs comportementaux précis. Ils portent systématiquement sur des aspects distincts du comportement.

Chaque compétence comprend ainsi 2 à 3 dimensions qui sont elles-mêmes exprimées par une série d'indicateurs. Un indicateur de comportement décrit donc concrètement et spécifiquement comment une compétence peut être observée. Par exemple : (« Analyser l'information ») :

Dimensions:

- ✓ Penser de façon analytique : reconnaître une structure dans l'information, comprendre les liens logiques de cause à effet et distinguer l'essentiel de l'accessoire
- ✓ Evaluer l'information : traiter l'information de manière critique et évaluer les alternatives disponibles

Indicateurs de comportements :

- Examine l'information reçue de manière critique
- Perçoit les liens de cause à effet entre les informations qu'il/elle traite
- Parvient rapidement à détecter l'essentiel dans une grande quantité d'informations
- N'accepte pas l'information sans réfléchir
- Evalue les informations disponibles de façon objective
- Envisage différentes alternatives avant d'émettre un jugement

**Concrètement : les compétences sont traduites en indicateurs comportementaux. Chaque organisation a la possibilité d'adapter, à son contexte, les indicateurs comportementaux définis, tant pour une compétence particulière que pour un niveau donné.**

Le choix des compétences génériques à évaluer durant l'épreuve orale dépend de l'analyse du profil. Les compétences génériques sont évaluées via l'entretien Star et en combinaison d'un case s'il y en a un.

Le nombre de compétences génériques à évaluer lors de l'épreuve orale dépend d'un certain nombre de facteurs comme:

- Prévoit-on un case ?
- Quel est le timing de l'entretien ?
- Combien de compétences techniques sont à évaluer ?

- **Conclusion**

La conclusion clôture l'entretien. Il est important de toujours demander au candidat s'il a des questions et d'y répondre de manière concise mais complète. Il faut également veiller à donner de l'information au candidat concernant la suite de la procédure : quand et via quel moyen sera-t-il informé de ses résultats et expliquer la suite de la procédure le concernant.

On peut également donner une approximation de la date d'engagement prévue si le candidat le demande (certains éléments ne sont pas toujours contrôlables comme la durée de préavis du candidat, la disponibilité de l'équipe pour accueillir le futur collaborateur, etc.).

En ce qui concerne les questions du candidat, elles doivent être d'un nombre relativement limité. Si un candidat pose trop de questions, il faut le recadrer en lui communiquant le fait qu'un certain timing d'interview doit être respecté pour chaque candidat.

Si un candidat demande combien de candidats seront rencontrés pour la sélection, nous conseillons de ne pas divulguer le nombre de participants (déjà rencontrés ou prévus) car cette information n'est finalement pas toujours pertinente (un nombre restreint ne veut, par exemple, pas dire que le candidat a plus de probabilité d'être pris car il se peut qu'aucun des candidats ne soit engagé) ou définitive (des candidats peuvent être absents). De plus, si un candidat demande comment s'est passée son interview, il faut de préférence lui répondre qu'on ne peut lui donner un feedback directement et que chaque candidat connaîtra les résultats de sa prestation au même moment.

### 3. Case et checklist

Si un case est utilisé pendant l'entretien, il faut préalablement à l'interview faire un « **Quality check** » de ce case. Pour ce faire, nous conseillons l'utilisation d'une checklist permettant l'évaluation du case. A l'aide de la checklist, le responsable de sélection va ainsi vérifier les différentes **qualités psychométriques** du case via toute une série de critères. L'objectif de la checklist est qu'il y ait au **minimum un niveau suffisant** pour tous les critères évalués.

Une checklist reprend différentes catégories d'évaluation du case. Exemple - [checklist](#) :

- Compétences
- Indicateurs
- Contexte
- Conditions annexes
- Construction d'items
- Clés de correction
- Test du cas
- Test définitif

Nous conseillons une évaluation qualitative du case via la checklist (ne pas donner de points au case) et ce via, par exemple, le menu déroulant suivant:

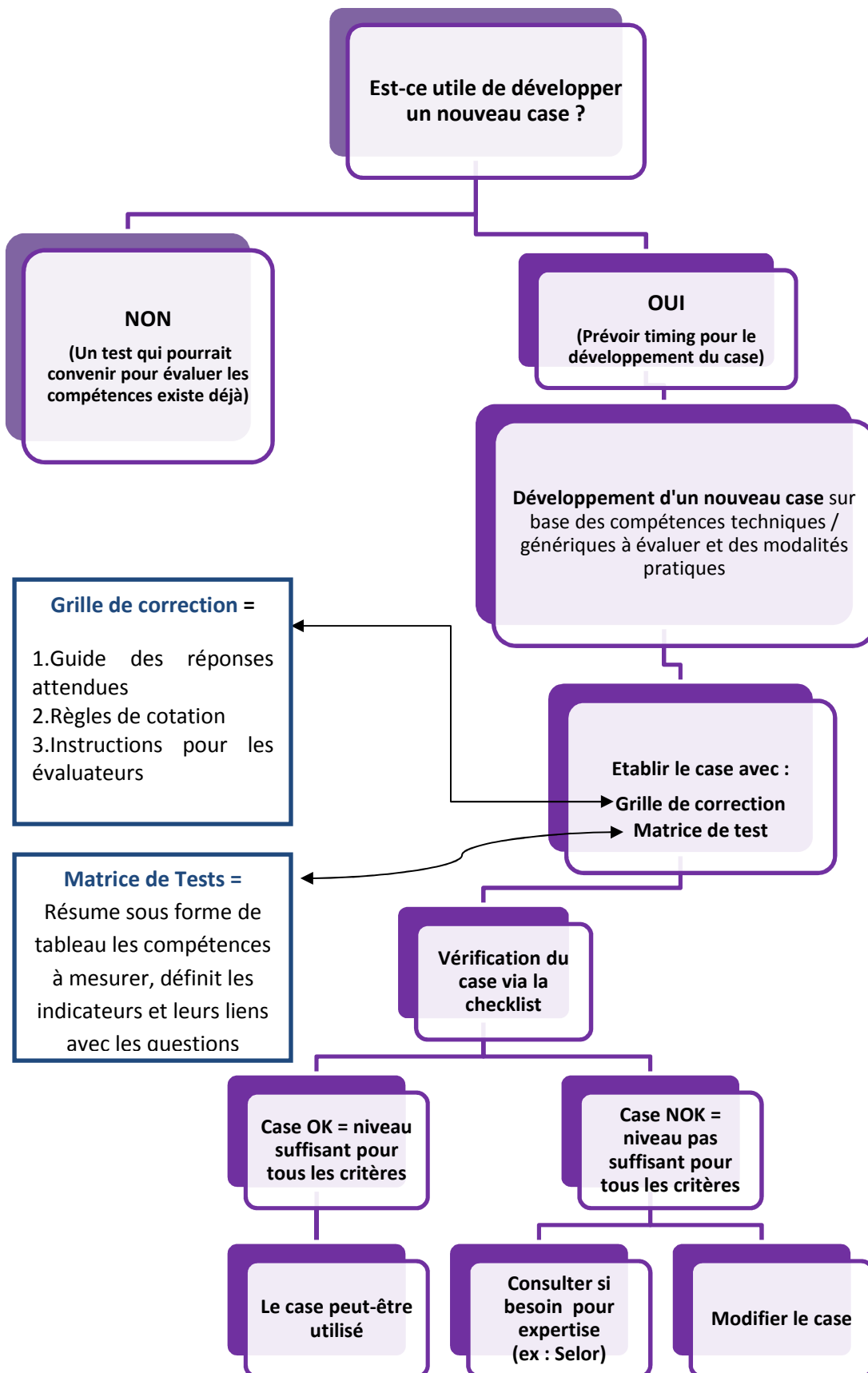
- Ok
- Pas Ok
- Info complémentaire nécessaire
- Pas d'application
- Aucune info disponible

Il ne faut pas spécialement évaluer chaque catégorie d'évaluation via la checklist : en fonction de la spécificité du case, le responsable de sélection remplira la checklist selon les catégories pertinentes à évaluer.

**En général, les points les plus importants à prendre en considération lors du « Quality check » concernent:**

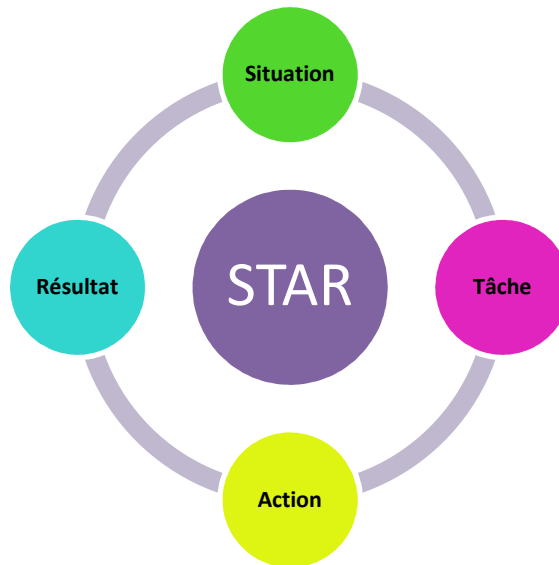
- **La question mesure-t-elle bien ce qu'elle doit mesurer ?**
- **Les questions sont-elles liées à des indicateurs de compétences ?**
- **A-t-on réfléchi aux conditions générales : durée du test, type d'administration, etc. ?**
- **Le vocabulaire est-il compréhensible pour le public auquel le case est destiné ?**

**La checklist permet de se rendre compte des faiblesses du case afin de pouvoir, si nécessaire, y remédier**



## B. Méthode d'interview : STAR

STAR = Situation, Tâche, Action, Résultat :



### Pourquoi utiliser la méthode Star pour un entretien ?

Des études sur la validité prédictive des interviews de sélection montrent que quand une interview est structurée, la corrélation est de 0.35 à 0.45 tandis que quand il n'y a pas de structure, celle-ci se trouve entre 0.20 à 0.35. Un entretien structuré est donc plus prédictif.

### En quoi consiste Star ?

Star apporte cette structure à l'interview. La méthode Star s'intéresse à ce que le candidat fait, à ce qu'il applique (dans sa vie professionnelle) et non pas à ce qu'il dit connaître ou ce qu'il théorise. Le responsable de sélection pose donc des questions en lien avec des situations professionnelles concrètes vécues par le candidat. Pour rappel, si le candidat n'a pas d'expérience professionnelle, on peut se référer à des situations en lien avec ses études, stages, ses pratiques sportives, ses hobbies (scoutisme, etc.) ou son expérience bénévole. Il faut cependant éviter les liens avec la famille qui génèrent souvent trop d'affects.

Il faut donc préalablement prévenir le candidat que les questions posées demanderont des réponses liées à des situations professionnelles très concrètes, afin que, si le candidat est coupé ou recadré car, par exemple, trop évasif dans ses réponses, il sache pourquoi. De plus, il faut inviter le candidat à



s'exprimer sur des expériences professionnelles récentes (environ 5 dernières années) car il y a une meilleure validité prédictive si le comportement est récent et a tendance à persister dans la durée.

Les questions Star ont comme but de rassembler des données objectives en termes de comportements observables. Ce sont des questions orientées « comportement » : un comportement passé pouvant prédire, dans une certaine mesure, un comportement futur.

### S.T.A.R. = Situation, Tâche, Action, Résultat

Exemples de questions Star pour l'évaluation de la compétence « gérer le stress ».

Il faut d'abord partir d'une situation :

**S** = « *Décrivez-nous une **situation professionnelle** dans laquelle vous avez été confronté à l'imprévu ?* »

**T** = « *Quel a été votre **rôle** dans cette situation ?* »

**A** = « *Comment avez-vous **réagi** à cette situation imprévue ?* »

**R** = « *Comment cela s'est-il **terminé** ?* »

### Quel type de questions ?

Poser des questions via la méthode Star demande du temps : il faut compter entre 5 et 10 minutes par compétence.

Il ne faut pas hésiter à aborder des sujets traitant de situations plus problématiques (ex : « *Décrivez-nous une situation où vous avez été confronté à un client agressif ?* ») tout en veillant à mesurer son vocabulaire et la terminologie en générale (ex : éviter dans les questions, pour certains candidats, les mots « stress » et « conflit », trop directs et qui pourraient les braquer. Il faut dans ce cas privilégier plutôt les termes « situation difficile »).

Selon les organisations, le cadre concernant la durée des interviews peut varier. Ceci rappelle donc toute l'importance d'une bonne préparation de l'épreuve orale afin d'être le plus efficace possible lors de l'interview, dans le cadre et le délai impartis.

### Evaluer les compétences via Star

Il faut être prudent afin de ne pas interpréter ou juger les propos du candidat tant que l'on ne dispose pas de toutes les informations. L'écoute active (rebondir, faire attention au non verbal, etc.) et l'approfondissement des questions se révèlent donc très importants.

### L'action et le résultat

Entre action et résultat, le responsable de sélection privilégiera d'évaluer les actions que le candidat a mis en place. En effet, le résultat d'une action peut être un échec alors que les actions étaient pourtant pertinentes et adéquates.

#### *Remarque : Les questions situationnelles*

Il s'agit ici de poser des questions de mise en situation hypothétique. Exemple : « Que feriez vous si vous deviez distribuer les plateaux repas dans une section et qu'un prisonnier vous le renvoie à la figure ? »

Ce sont donc des questions faisant référence à un contexte précis (lié ou non à la fonction à pourvoir) et qui sont imaginatives. On peut penser que pour des candidats ayant très peu d'expérience professionnelle, ce type de question pourrait être pertinent afin de leur permettre de se projeter dans une situation professionnelle concrète leur faisant défaut. Mais ce type de question présente un risque accru que le candidat réponde en fonction de ce qu'il pense être la réponse que l'on attend de lui (biais de la désirabilité sociale consistant à vouloir se présenter sous un jour favorable à ses interlocuteurs).

Dans le cas d'un jury composé de plusieurs personnes, si ce type de question, dont la situation est totalement fictive et orientée, est abordé par un membre du jury, il faut essayer de le « recadrer » ou si ce n'est pas possible dans l'immédiat, expliquer ultérieurement qu'il faut éviter ce type de question et que la formulation via des questions Star doit toujours rester prépondérante.

Il faut aussi éviter à tout prix les questions suggestives qui orientent le candidat dans sa réponse.

## **C. Principes concernant l'interview**

### **1. Diversité**

**Il est très important de garantir une procédure de sélection objective et une égalité des chances, de traitement et d'accès pour tous en sélectionnant uniquement sur base des compétences des candidats.** La couleur de la peau, le sexe, la conviction philosophique et religieuse, le handicap, etc. ne doivent jouer aucun rôle dans l'évaluation des compétences.

## Quels sont les critères protégés ?<sup>1</sup>

- |  |   |
|--|---|
| ▪ Âge (*)                                    | ▪ Conviction syndicale                  |
| ▪ Orientation sexuelle (*)                   | ▪ Langue                                |
| ▪ Handicap (*)                               | ▪ État de santé actuel ou futur         |
| ▪ Conviction religieuse ou philosophique (*) | ▪ Caractéristique physique ou génétique |
| ▪ État civil                                 | ▪ Origine sociale                       |
| ▪ Naissance                                  | ▪ Conviction politique                  |
| ▪ Fortune                                    |   |

(\*) : exécution suite à des directives européennes

De plus, la **loi relative au genre** protège les personnes contre les discriminations fondées sur le sexe et la **loi antiracisme** protège les personnes contre les discriminations raciales.

Le **champ d'application** des textes est différent mais dans le contexte du recrutement et de la sélection, il s'agit des domaines suivants :

- Tant dans le secteur public que dans le secteur privé
- Relations de travail
- Offres d'emploi / annonces
- Définition et application des critères de sélection et des canaux de sélection utilisés dans le cadre du processus de sélection

Dans le cadre d'un entretien de sélection, il faut éviter de poser des questions sur les critères protégés qui n'ont souvent aucun lien avec la fonction pour laquelle l'on recrute. Il faut rester centré sur les compétences et les indicateurs comportementaux qui permettent de rester le plus objectif possible.

Si le responsable de sélection doit, par exemple, aborder le handicap du candidat, nous conseillons de ne pas investiguer sur le comment ni le pourquoi du handicap. Ce qui est important, c'est de savoir de quelle manière le candidat va pouvoir exercer la fonction et moyennant quelles adaptations. Ceci peut se faire, par exemple, en fin d'interview en précisant au candidat que les éventuelles adaptations nécessaires pour lui assurer un accueil et intégration efficaces ne rentrent évidemment pas en ligne de compte pour l'évaluation.

---

<sup>1</sup> 13 critères protégés (Loi générale AD 10/05/2007)

Mais il y a aussi des **exceptions**. En effet, dans certains cas, la réglementation accepte qu'une personne soit traitée différemment. La motivation de cette différence de traitement doit répondre à certaines conditions. Tout d'abord, il doit s'agir d'un but légitime tel que la sécurité, l'hygiène ou l'intérêt général. Ensuite, les moyens de réaliser ce but doivent être appropriés et nécessaires.

Exemples de buts légitimes :

- Les **exigences professionnelles déterminantes** (ex : la surdité pour un poste de téléphoniste)
  - L'**action positive** visant à rééquilibrer les inégalités existantes entre deux ou plusieurs groupes de personnes (ex : projet *Top Skills* au Selor visant à stimuler les femmes à exercer une fonction de management)
  - Les **législations spécifiques**
- 
- **Diversité et communication**

La communication est un échange à double sens et la manière dont nous interprétons les choses peut dépendre de nos expériences antérieures. Cependant, il est important d'être conscient que ce n'est pas seulement la manière dont nous interprétons les choses qui est subjective, mais aussi ce que nous observons.

Les **différences culturelles** peuvent aussi conduire à des troubles de la communication. La différence en termes de valeurs, normes et lois entre les différentes cultures entraîne des **tensions** et des **conflits** (ex : distance entre deux personnes, expressions du visage, gestes, règles sociales, barrière linguistique, symboles, etc.).

Il est primordial lors d'un entretien de sélection de s'exprimer clairement et de s'assurer d'avoir bien compris le message envoyé par le candidat. En fonction de ses filtres (neurologiques, socioculturels et individuels tels que les cadres de référence propre, stéréotypes, préjugés, expériences subjectives, etc.) et des processus de traitement de l'information (sélection, généralisation, distorsion, etc.), le candidat enverra un message. S'il y a plusieurs évaluateurs, ceux-ci peuvent en fonction de leurs filtres, processus, cadres de références, etc. interpréter l'information reçue de manières très différentes.

Afin de s'assurer de parler de la même chose et d'avoir compris correctement le message envoyé par le candidat pour pouvoir l'évaluer de la manière la plus objective possible, il est, entre-autre, important de :

Evaluer uniquement les compétences en utilisant les indicateurs de comportement clairement définis et compris de la même manière s'il y a plusieurs évaluateurs.

Pratiquer des entretiens STAR sans investiguer sur les critères personnels qui poussent plus facilement dans la subjectivité et la discrimination.

Utiliser une communication claire et précise. Vérifier suffisamment si une question a bien été comprise lors d'un entretien. Eviter d'utiliser le jargon, des abréviations, etc. le candidat risque de ne pas comprendre et d'être pénalisé dans son évaluation.

Pratiquer l'écoute active, la reformulation et le feedback afin de vous assurer d'avoir bien compris le sens du message envoyé par votre candidat (ex : « *Si j'ai bien compris, vous voulez dire que* », etc.).

Etre conscient de son propre cadre de référence, expériences subjectives, filtres, etc. afin d'éviter de « mal » interpréter les messages.

Ne pas juger trop rapidement le candidat sur base de sa propre culture.

- **Conseils pour mieux conduire l'entretien avec divers groupes cibles**

Il y a pour chaque **groupe cible** une série de comportements à éviter et à conseiller. Ci-dessous, quelques « **do's and don'ts** » :

**1) En cas de handicap visuel :**

**Don'ts**

- Montrer le chemin sans donner d'explications (ex : « *C'est par là* »)
- Préparer une chaise sans accompagnement par la voix (ex : « *Vous pouvez prendre place ici* »)
- Un chien d'aveugle en laisse ne peut pas être caressé
- Se contorsionner dans tous les sens pour éviter à tout prix d'utiliser le mot « voir »

**Do's**

- Saluer le candidat et pas seulement son accompagnateur
- Préciser oralement où il/elle peut prendre place
- Expliquer tout oralement au candidat
- Avant d'aider le candidat, lui demander s'il a besoin d'aide

## 2) Sourds et malentendants

### **Don'ts**

- Ne parler qu'à l'interprète en langue des signes et nier le candidat (ex : « *Il ne me comprend quand même pas* »)
- Se couvrir la bouche. Le candidat est sans doute capable de lire sur les lèvres

### **Do's**

- Saluer le candidat et pas seulement son accompagnateur
- Un interprète peut être demandé au préalable
- Parler normalement et calmement. Ne pas crier. S'installer juste en face du candidat
- Vérifier régulièrement si l'interprète peut suivre. Si nécessaire, faire une petite pause (2 à 4 secondes) entre les phrases

## 3) Mobilité réduite

### **Don'ts**

- Ne parler qu'à l'accompagnateur et nier le candidat
- Pousser la chaise vers l'avant sans avertir
- Parler en position debout
- S'appuyer sur la chaise roulante ou la toucher inutilement. La chaise roulante fait partie de l'espace privé du candidat

### **Do's**

- Proposer son aide
- Se positionner à la même hauteur que le candidat durant l'interview. Les expressions du visage et autres expressions non verbales doivent naturellement rester.

## 4) Origine étrangère

### **Don'ts**

- Poser des questions sur l'origine, les convictions, les croyances
- Juger trop rapidement le candidat sur base de sa propre culture (risque de mal interpréter les gestes du candidat, ses expressions faciales, regards, la distance interpersonnelle, l'expression orale, etc.)

### **Do's**

- Parler normalement et calmement, articuler normalement, même si le candidat parle moins bien le français
- Se garder de céder aux préjugés

## 5) Personnes autistes

### **Don'ts**

- Utiliser des métaphores ou des expressions, les personnes autistes peuvent prendre les choses « au pied de la lettre »

### **Do's**

- Parler normalement, articuler normalement, même si le candidat ne vous regarde pas toujours

## 6) Femmes

### **Don'ts**

- Poser des questions stéréotypées sur les rôles traditionnels
- Poser des questions sur les projets de grossesse (critère protégé)
- Faire des remarques sexistes

### **Do's**

- Pas de surprotection, par peur de blesser

**Remarque : Pour garantir l'objectivité et l'égalité des chances à tous les candidats, il est primordial que l'entièreté de la procédure de sélection (ex : offres d'emploi, neutralité des tests, neutralité des procédures et des outils de sélection) soit bien étudiée et ne contienne pas d'éléments de discrimination, le respect de la diversité n'est pas limité au moment de l'interview.**

- **Aménagements raisonnables d'un entretien de sélection aux candidats avec handicap**

Afin de garantir l'égalité des chances, de traitement et d'accès à l'emploi, il faut assurer des **aménagements raisonnables** aux candidats avec handicap venant passer un entretien de sélection. Il s'agit d'une obligation légale : l'absence des aménagements raisonnables est considérée comme de la discrimination directe par la loi anti-discrimination.

Il faut prévoir dans les descriptions de fonction, offres d'emploi, supports de communication et de recrutement, la possibilité aux candidats avec handicap de se manifester afin de demander des adaptations. L'accueil du candidat doit être assuré et les personnes de l'accueil doivent être prévenues des besoins spécifiques éventuels du candidat.

Afin d'adapter l'entretien à un candidat avec handicap, il est essentiel d'avoir suffisamment d'information sur **2 aspects** :

- Il faut disposer des informations sur le **candidat** et son handicap, maladie, trouble, etc. et des difficultés que ce handicap peut engendrer dans une situation d'entretien.
- Les adaptations seront déterminées sur base des difficultés du candidat mais également sur base du **test** utilisé. Dans le cadre de l'entretien simple, il ne faut pas tenir compte de beaucoup de détails. Par contre, dans le cas d'entretien avec des cas pratiques, des exercices, nécessitant une préparation supplémentaire ou s'il y a utilisation de supports visuels, auditifs, etc., il ne faut pas oublier d'en tenir compte lors de(s) l'adaptation(s) proposée(s) au candidat.

## **2. Concernant la formulation**

Il peut être conseillé, comme première question d'entretien, de laisser le candidat se présenter lui-même au travers de son expérience professionnelle via une question ouverte du type : « *Parmi vos expériences professionnelles (si le candidat a beaucoup d'expérience professionnelle, précisez : une expérience récente) laquelle vous semble la plus pertinente pour la fonction à laquelle vous postulez ?* ». Si le candidat n'a pas trop d'expériences professionnelles différentes, on peut également lui proposer d'aborder en quelques phrases l'aperçu de son parcours professionnel.

Ces démarches permettent de mettre le candidat à l'aise car il peut prendre la liberté d'orienter l'entretien sur une expérience professionnelle particulière.

- **Type de questions**

En ce qui concerne le type de questions à poser en entretien, poser les mêmes questions pour une même sélection pour tous les candidats, garantit au niveau des questions posées une uniformité et une égalité entre les candidats d'une même sélection mais présente, par exemple, un caractère répétitif qui peut s'avérer déplaisant pour le responsable de sélection.

Adapter les questions selon le candidat (ex : selon son expérience, langage, etc.) peut lui permettre de répondre de manière plus aisée et plus précise (ex : meilleure compréhension de la question). Le responsable de sélection pourrait arriver à évaluer plus vite les indicateurs de la compétence mais ceci présente, par exemple, le risque de poser des questions parfois peu pertinentes pour mesurer un indicateur ou une compétence.



Ce qui importe c'est que la bonne information soit mesurée, que les questions évaluent les indicateurs.

Etablir préalablement une ligne directrice concernant l'entretien est conseillé en listant quelques questions standards pour tous les candidats mais l'important est de laisser ensuite libre cours à la suite naturelle de l'interview sinon l'interview sera trop rigide et l'écoute active sera moindre. Il faut avoir la possibilité de rajouter des questions pour un candidat afin d'approfondir ses propos, répéter une question sous une autre forme pour un candidat qui n'a pas compris, etc.

- **Forme et contenu**

Les questions doivent être courtes et compréhensibles. Il faut bien veiller à ne poser qu'une question à la fois (ne pas poser de question « double »).

Il faut rester neutre et poser des questions non suggestives et ouvertes (vs. questions fermées qui impliquent une réponse de type « oui – non ») afin d'approfondir l'information que l'on a. Il ne faut pas vouloir affirmer ou confirmer des hypothèses.

### **3. Concernant l'utilisation des données**

Certains organismes de recrutement et de sélection préconisent la formulation des questions décontextualisées de toute expérience professionnelle en lien avec le candidat et donc de ne pas s'appuyer sur le cv pour interviewer le candidat.

D'autres organismes utilisent le cv des candidats comme base d'interview. La lecture du cv permet en effet de vérifier en entretien que les conditions de participation requises, comme l'expérience professionnelle, sont bien remplies par le candidat. Afin d'uniformiser le type d'information repris sur le cv, on peut également utiliser un « cv online » rempli préalablement par tous les candidats (ex : cv online sur « *Mon Selor* »). **L'utilisation du cv dans l'entretien permet alors de contextualiser les questions Star.**

#### 4. En lien avec les compétences

- Durée

En ce qui concerne le timing à prévoir pour chaque partie d'interview :

- **Introduction** : environ 5 minutes
- **Motivation** : environ 10 minutes
- **Compétences génériques et techniques** :

Il faut compter environ entre 5 minutes et 10 minutes pour évaluer une compétence générique et le temps global imparti pour évaluer toutes les compétences dépend :

- Du nombre de compétences génériques à évaluer
    - Du nombre de compétences techniques à évaluer
    - De la présence ou non d'un case
    - Du type de case
  - **Conclusion** : entre 1 et 5 minutes
- Expliquer la suite de la procédure prend très peu de temps mais il faut prévoir quelques minutes pour laisser le candidat poser l'une ou l'autre question.
- **Timing de la délibération**
- Minimum 15 minutes mais le timing dépend du nombre de compétences qui ont été évaluées. De plus, s'il y a eu un case, le timing de la délibération doit être augmenté.

#### Situations les plus fréquentes concernant le timing global des interviews :

En général, les 6 situations de timing les plus fréquentes pour les épreuves orales sont :

30 minutes	45 minutes	45 minutes (avec case)	60 minutes	60 minutes (avec case)	1h15 minutes (avec case)
------------	------------	---------------------------	------------	---------------------------	-----------------------------

- **Ordre**

On peut, lors de la préparation de l'entretien, réfléchir à un ordre logique d'évaluation des différentes compétences mais il est de toute manière préférable de suivre le continuum naturel de l'entretien en posant les questions Star en fonction des réponses du candidat et le contenu qu'il apporte et ce, afin de ne pas couper l'interaction ou créer une cassure.

Il ne faut donc pas évaluer les compétences des candidats selon un ordre précis et systématique.

## **D. Principes concernant l'évaluation**

### **1. Evaluation**

Sur base des informations récoltées via l'entretien, le responsable de sélection devra être en mesure d'évaluer les différentes compétences retenues (plus la motivation). Il est important que celui-ci reste attentif, tout au long de l'entretien et s'assure d'avoir recueilli suffisamment d'informations que pour **réaliser une évaluation complète, critériée et argumentée.**

Pour augmenter la fiabilité, il est important de donner à (aux) l'évaluateur(s) des **instructions d'évaluation** clairement définies. Ce sont des **lignes directrices** générales qui sont données concernant la manière dont les prestations des candidats doivent être jugées.

L'exemple ci-dessous montre une manière de pouvoir le faire :

- **Indicateurs**

L'évaluation se réalise dans un premier temps au niveau des indicateurs. Il est donc important de s'assurer qu'un maximum d'indicateurs ait pu être investigué au cours de l'entretien et ce pour chaque dimension et compétence.

Pour évaluer les indicateurs, on peut utiliser une **échelle** :

Chaque **indicateur** est, par exemple, évalué sur une **échelle à 4 points** : ?/-/ ±/+

- ? signifie que l'indicateur n'a pas été évalué (il n'y a pas eu de questions posées permettant l'évaluation de l'indicateur et rien n'est ressorti concernant l'indicateur dans le reste de l'entretien qui permettrait son évaluation) ;
- - signifie que, sur base de ce qui est ressorti au cours de l'entretien, il apparaît que l'indicateur n'est pas présenté par le candidat ou est évalué négativement. Il faut également choisir cette option si des questions ont été posées afin d'évaluer l'indicateur mais que, malgré les efforts, le candidat a volontairement évité d'y répondre, a choisi de détourner les questions, etc. ;
- ± signifie qu'au cours de l'entretien, des indications divergentes sont ressorties quant à la présence ou non de l'indicateur chez le candidat et/ou que l'indicateur n'est que partiellement présent chez le candidat ;
- + signifie que, sur base de ce qui est ressorti au cours de l'entretien, il apparaît que l'indicateur est présenté par le candidat ou est évalué positivement par rapport à celui-ci.

- **Dimensions**

Les dimensions sont évaluées via la mesure qui est faite de leurs indicateurs. Il est, par conséquent, important qu'un maximum d'indicateurs soit évalué par dimension (on peut tolérer ainsi qu'un indicateur par dimension n'ait pu être évalué mais il faut éviter qu'il y en ait davantage).

Il peut cependant arriver que si des indicateurs ont été supprimés, on enlève une dimension complète ou on laisse un seul indicateur pour une dimension, indicateur qui doit alors être évalué de manière attentive.

- **Compétences**

Les compétences peuvent également être évaluées selon une échelle. Cette évaluation se base sur l'évaluation préalable réalisée au niveau des indicateurs (et dimensions).

Chaque **compétence** est, par exemple, évaluée sur une **échelle de 5 points : 1/2/3/4/5**

- **1-faible** : signifie que la compétence est faiblement voire pas présente chez le candidat ;
- **2-insuffisant** : signifie que la compétence est insuffisamment présente chez le candidat par rapport au niveau attendu pour la fonction ;
- **3-suffisant** : signifie que la compétence est suffisamment présente chez le candidat par rapport au niveau attendu pour la fonction ;
- **4-bon** : signifie que la compétence est bien présente chez le candidat ;
- **5-très bon** : signifie que la compétence est fortement présente chez le candidat c'est-à-dire qu'on peut considérer que la compétence est réellement un point fort du candidat.

L'assignation de « la note » au niveau de la compétence se fera en considérant le nombre de -, ±, + donnés aux indicateurs de la compétence.

Ainsi, dans notre exemple :

**Une majorité d'évaluations faibles (-) au niveau des indicateurs entraîne une évaluation inférieure à « 3-suffisant » au niveau de la compétence.**

**Une majorité d'évaluations moyennes et/ou positives (±, +) au niveau des indicateurs conduit à une évaluation supérieure ou égale à « 3-suffisant » au niveau de la compétence.**

**Il est conseillé de ne pas pouvoir considérer une compétence comme « non observée ». Le responsable de sélection doit tout faire pour que la compétence soit évaluée. « Non observé » peut arriver au niveau des indicateurs mais pas au niveau de la compétence.**

- **Appréciation finale**

Sur base de l'évaluation faite des compétences du candidat, il est recommandé d'écrire une appréciation finale qui informe sur la prestation générale du candidat. Cette appréciation finale est écrite par le responsable de sélection (et dans le cas d'un jury composé d'autres personnes, en concertation avec celui-ci).

Si le contenu de cette appréciation est susceptible d'être communiqué au candidat, il est donc primordial qu'elle reflète l'entièreté de la prestation du candidat et soit rédigée de telle sorte que ce dernier puisse pleinement la comprendre et en tirer parti dans une optique de développement.

## **2. Règles de scoring**

Une fois que l'évaluation de chaque compétence est terminée, il est possible d'établir le scoring du candidat pour l'entretien. La délibération doit se baser sur des argumentations.

Pour augmenter la fiabilité, il est également important de décider quelles sont les **règles de réussite** et éventuellement quelles sont les **règles de délibération**.

Les questions suivantes doivent être prises en considération :

1. A partir de quand réussit-on ?
2. Y a t-il un score minimum pour certaines compétences ?
3. Y a t-il certaines compétences qui ont plus de poids, plus d'importance ?
4. Etc.

L'exemple ci-dessous montre une manière de pouvoir le faire :

1. A partir de quand réussit-on ?

Le nombre de compétences et le choix des compétences à évaluer ont été déterminés préalablement à l'interview. **Il est dès lors conseillé de préciser dès le descriptif de fonction à partir de quel score se situe la réussite.** La réussite est ainsi déclarée pour les candidats qui obtiennent au moins le **score minimal** (ex : 60%).

Exemples :

5 compétences seront évaluées → réussite à partir de x / y (ex : **15/25**)

7 compétences seront évaluées → réussite à partir de x / y (ex : **21/35**)

8 compétences seront évaluées → réussite à partir de x / y (ex : **24/40**)

**Ceci afin d'éviter de ramener un score par exemple sur 20 et ainsi ne pas avoir de chiffres derrière une virgule.**

On peut aussi envisager que si un candidat a un score de, par exemple, « 1-faible » pour une des compétences (quel que soit la compétence), il est mis en échec.

Il est aussi possible de définir des compétences comme « essentielles » ou d'en « pondérer » certaines :

## 2. Compétence(s) essentielle(s)

**Une compétence définie comme essentielle, signifie que les candidats qui obtiennent un score insuffisant pour cette compétence ne peuvent plus réussir l'entretien.**

Si une ou plusieurs compétences est (sont) définie(s) comme essentielle(s), le responsable de sélection devra donc s'assurer que le niveau minimal exigé (déterminé préalablement à l'entretien - ex : « 3-suffisant » ou « 4-bon ») est bien rencontré par le candidat.

Dans le cas contraire, on peut, par exemple, vérifier si le score final du candidat est inférieur ou supérieur au seuil de réussite défini pour l'épreuve. Ainsi, si le score est inférieur à ce seuil, le candidat conserve ce score. Si le score est supérieur, le candidat va voir son score final ramené à une note inférieur à ce seuil.

## 3. Compétence(s) pondérée(s)

**L'objectif en pondérant une compétence est de lui accorder plus de « poids », on peut ainsi pondérer, par exemple, une compétence « x2 » par rapport aux autres.**

Un **facteur de pondération** peut donc être attribué afin d'accentuer l'importance d'un certain nombre de compétences. Cela démontre l'importance de ces compétences pour la fonction et fait en sorte que l'évaluation de ces compétences pèsera plus lourd que celles des autres compétences.

Si une ou plusieurs compétences est (sont) pondérée(s), le responsable de sélection devra multiplier le score obtenu sur la compétence par l'indice de pondération (défini préalablement). Il répétera cette procédure pour chaque compétence pondérée. Ensuite, il réalisera la somme des points obtenus par le candidat à chaque compétence (pondérée et non pondérée).

Remarque :

Si le jury est composé de plusieurs évaluateurs, il est important, dans la mesure du possible et dans le respect des règles prescrites, que la délibération se déroule dans un climat constructif et en collaboration avec l'ensemble des membres du jury. Il est essentiel également de documenter les évaluations réalisées pour permettre, en cas de demande de feedback, de pouvoir argumenter correctement les décisions prises.

### **3. Fiche de motivation**

Il est recommandé de remplir une fiche de motivation pour chaque candidat. Sur cette fiche, on retrouve, par exemple, des informations d'ordre général concernant le candidat, les compétences à évaluer, leurs dimensions et indicateurs (et les échelles pour l'évaluation) ainsi qu'une conclusion finale reprenant la décision et les points.

A côté de cette fiche de motivation remplie, soit au fur et à mesure de l'entretien soit remise au propre après celui-ci, des notes concernant l'entretien peuvent être prises (via des feuilles de brouillon, par exemple). Il est d'ailleurs conseillé de noter le plus possible les réponses du candidat afin de relever le plus d'information possible pour l'évaluation ultérieure.

Ce qui importe c'est que l'information pertinente obtenue soit mise en lien avec les bons indicateurs et les bonnes compétences et que le responsable de sélection puisse se retrouver ultérieurement dans ses notes.

### **4. Pièges lors de l'évaluation**

Des recommandations, pour qu'un entretien soit mené avec le plus d'objectivité possible, ont déjà été abordées dans la partie « diversité ».

D'une manière plus générale, voyons ici, une **série de pièges qui peuvent biaiser l'évaluation d'un candidat lors de son épreuve orale.**



En voici quelques exemples :

- **L'effet de « Halo » et l'effet de « Horn »** : il y a un effet de halo quand un seul point positif exprimé ou une seule prestation exceptionnelle sont évalués positivement sur toute la ligne. Cela peut conduire à la surestimation du score final du candidat et de ses compétences en entretien de sélection. Quant à l'effet de « Horn », c'est l'inverse : un seul point négatif est généralisé au fonctionnement global de la personne concernée. Cela peut conduire à la sous-estimation de la performance d'un candidat lors de son entretien.
- La **première impression**, qu'elle soit positive ou négative. Des études démontrent que les premières 5 minutes de l'interview ont un impact conséquent dans l'évaluation du candidat. Nos premières impressions étant formées, nous ferons en sorte à ce que notre première impression soit la bonne, dès lors, inconsciemment, nous pouvons mettre tout en œuvre afin que notre impression soit juste.
- **Effet Pygmalion** (appelé également Rosenthal) : la prédiction d'un événement ou la croyance à sa venue, chez un sujet dans une situation donnée, exerce sur la réalisation de la prédiction. On parle également de prophétie auto-réalisatrice qui consiste à influencer l'évolution d'un candidat en émettant un avis sur son devenir et sa réussite à l'entretien. Cette prophétie peut modifier les comportements et du candidat et des évaluateurs de telle sorte qu'ils font advenir ce que la « *prophétie* » annonce.
- La **comparaison d'un candidat avec un autre (= effet de contraste)** : lorsqu'un candidat vraiment talentueux est passé en entretien, le candidat suivant peut être jugé plus sévèrement.
- **Effet « Similar-to-me »** : tendance à attribuer aux autres les traits de la personnalité, les motifs et les ambitions qui nous sont propres. Un candidat qui nous ressemble et/ou avec qui nous avons des points en commun (ex : un candidat qui a fait les mêmes études dans la même école que nous, etc.) peut bénéficier d'une évaluation plus positive car ce qui nous ressemble et fait partie de nous est souvent considéré comme étant positif et supérieur.
- Les **caractéristiques physiques** d'un candidat.
- Les **préjugés culturels** : attitude négative ou prédisposition à adopter un comportement négatif envers un groupe ou envers les membres de ce groupe qui repose sur une généralisation erronée et rigide (ex : un candidat appartenant à un groupe envers lequel nous avons des stéréotypes et préjugés importants se verra évaluer plus négativement).
- Les **stéréotypes** : croyance relative aux caractéristiques personnelles des membres d'un groupe. Ils peuvent constituer des généralisations excessives, être inexacts et résister à l'apport d'informations nouvelles. Le stéréotype peut être positif ou négatif.

- Le **parcours de vie ou l'expérience du candidat** (ex : un candidat ayant un parcours académique fort poussé peut « impressionner »).
- L'**humeur** de l'interviewer.
- Le **poids d'une information négative** : certains évaluateurs ont tendance à accorder plus de poids et d'attention aux éléments négatifs cités par le candidat lors de son entretien. Il faut pouvoir équilibrer l'importance des éléments positifs et négatifs.
- **Effets « recency & primacy »** : tendance de l'interviewer lors de l'évaluation des candidats vus en entretien à accorder surtout de l'importance aux éléments recueillis en début de l'entretien (primacy) ou à la fin de l'entretien (recency) sans prendre en compte la totalité de la prestation du candidat.
- Etc.

Ces pièges sont humains ... l'important est de reconnaître leur existence et de pouvoir prendre le recul nécessaire pour les éviter au maximum afin de pouvoir rester le plus objectif possible.

## **E. Principes concernant le feedback**

Le feedback doit se baser sur la fiche de motivation et les indicateurs, il vise à décrire un comportement et non le caractère du candidat. Il est demandé de le personnaliser et d'employer un vocabulaire concret et accessible.

Il est important de nuancer, quand c'est possible, aussi bien les points forts que les points à développer du candidat mais on doit veiller à ce qu'une cohérence entre les points obtenus et le rapport écrit existe : si une compétence a, par exemple, eu un score de « 2-insuffisant », ce score de 2-insuffisant doit se refléter dans le rapport, ce dernier devrait donc insérer plus de points de développement que de points forts.

Le feedback étant orienté développement, on évitera également l'utilisation de termes jugés d'emblée négatifs (ex : « vous ne générez pas d'alternatives ») et l'on privilégiera d'autres tournures de phrases qui favoriseront l'acceptation du feedback par le candidat (ex : « vous gagneriez à générer des alternatives »).

Si les compétences sont notées, par exemple, « 1-faible » ou « 2-insuffisant », le feedback doit certainement faire référence au développement des indicateurs s'y rapportant mais on peut aussi faire un feedback orienté développement pour les indicateurs moins bien réussis des compétences notées, par exemple, « 3-suffisant » ou « 4-bon ».

## **F. Interaction avec d'autres évaluateurs**

Un responsable de sélection peut réaliser l'interview **seul ou avec une/des autre(s) personne(s)**. Avoir plusieurs personnes dans un jury d'épreuve orale peut garantir une plus grande objectivité (évaluation croisée). Dans ce cas, le choix de la composition des membres du jury doit se baser sur l'expertise spécifique de chacun (ex : compétences techniques, personne du service où le futur collaborateur travaillera, etc.).

Si le jury est composé de plusieurs personnes, il est important de répartir préalablement à l'entretien des rôles définis entre les différents membres du jury :

- *Qui pose quel type de question ?*
- *Qui accueille le candidat ?*
- *Quelle est la structure de l'entretien ?*
- *Quelles sont les règles d'évaluation ?*
- Etc.

Il est également important que l'(es) évaluateur(s) soi(en)t formé(s) à la diversité et connaisse(nt) le cadre légal à respecter dans un entretien de sélection afin d'éviter les questions discriminatoires sur base de critères protégés par la loi.

Une personne devra aussi dans ce cas coordonner l'épreuve orale (rôle du « président ») et aura la possibilité de pouvoir trancher en cas de discussion prolongée et interviendrait en cas d'irrégularité.

Il peut également être envisagé de faire signer une convention aux différents membres du jury et ce, préalablement à l'épreuve orale (ex : [code déontologique](#) au Selor). Ceci afin de prouver l'engagement de chaque membre du jury quant à la déontologie (ex : objectivité, traitement équitable pour tous les candidats, confidentialité, méthodologie orientée compétences, etc.) préconisée dans le cadre des sélections.

## Remerciements et contributions

Ce manuel a été conçu par l'équipe Screening Methodology constituée de Christine Daems, Maud De Raemaeker, Etienne Devaux et Kim Husques. L'équipe a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe Trajets de Certification, l'équipe Diversité et les teamcoaches. Nous remercions tout particulièrement les personnes de contacts suivantes pour leur contribution : Béatrice Collin et Mikaël Dias.

### Personnes de contact

#### **L'équipe Trajets de Certification**

Boulevard Bischoffsheim 15  
1000 Bruxelles

[Sofie.vandamme@selor.be](mailto:Sofie.vandamme@selor.be)

02/788.66.60

#### **L'équipe Screening Methodology**

Boulevard Bischoffsheim 15  
1000 Bruxelles

[Screeningsmethodology@selor.be](mailto:Screeningsmethodology@selor.be)

02/788.67.30

#### **Centre d'expertise**

Boulevard Bischoffsheim 15  
1000 Bruxelles

[Vincent.vanmalderen@selor.be](mailto:Vincent.vanmalderen@selor.be)

02/788.66.52

**Editeur responsable:** Marc Van Hemelrijck, Boulevard Bischoffsheim 15, 1000 Bruxelles

**Dépot légal:** D/2011/????

Septembre 2011