



proxima
centauri

Marketing et
Ressources humaines

GUIDE DE RECRUTEMENT ET SÉLECTION DE CANDIDATURES

EBOOK

TABLE DES MATIÈRES

PROXIMA CENTAURI	3
POURQUOI LES QUESTIONS D'ENTREVUES SONT-ELLES IMPORTANTES ?	5
MEILLEURS MOYENS POUR PRÉDIRE LE SUCCÈS ET L'ADÉQUATION EN EMPLOI	5
QU'EST-CE QUE L'ENTRETIEN STRUCTURÉ ?	6
AVANTAGES DES ENTREVUES STRUCTURÉES	6
TYPES DE QUESTIONS D'ENTREVUE	7
EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE STRUCTURÉ	10
ÉVALUER 5 COMPÉTENCES GÉNÉRALES INDISPENSABLES	14
D'AUTRES QUESTIONS À UTILISER POUR MIEUX ÉVALUER UN CANDIDAT	19
LE SAVIEZ-VOUS ?	21

proxima centauri

Marketing et
Ressources humaines

AXES DE SERVICES.

MARKETING.

FORMATION.

**RESSOURCES
HUMAINES.**

NOS VALEURS.

Collaboration

Performance

Éthique

Avant-Gardisme

Équilibre

NOTRE MISSION.

La raison d'être de Proxima Centauri est d'appuyer au développement, à la croissance et à l'amélioration de tout type d'organisation et d'entreprise. Proxima Centauri offre des services qui sont le reflet de l'état de l'art en termes de conseils, d'interventions et de formations.

QUE SIGNIFIE PROXIMA CENTAURI ?

Située dans la constellation du Centaure, Proxima Centauri est l'étoile la plus proche de notre système solaire. Proxima Centauri a pour rôle d'agir comme partenaire de proximité au sein des entreprises et organisations et d'orienter sa lumière sur les enjeux en marketing et en gestion des ressources humaines. L'étoile est également le symbole de la réussite.

SIÈGE SOCIAL.

291 rue Saint-Vallier Est
suite 103
Québec (Québec) G1K 3P5

Montréal

3500, boul. de Maisonneuve Ouest
bureau 2200
Montréal (Québec) H3Z 3C1

Autres informations

Sans frais: 1 877 907-9624
Site internet: gestionproximacentauri.com

Les experts de notre cabinet-conseil travaillent à l'atteinte et au dépassement de vos objectifs en ressources humaines. Pour plusieurs organisations, l'atteinte des objectifs en matière de recrutement est un enjeu de taille qui doit être adressé quotidiennement.

En effet, plusieurs entreprises ont de la difficulté à jongler avec l'évaluation des candidatures pré-entrevue et post-entrevue, à établir une structure d'entretien d'embauche, à déterminer les bonnes questions d'entrevue, etc. Il est par conséquent très difficile pour ces organisations de recruter les bons candidats et de laisser une bonne première impression de votre organisation.

«...plusieurs entreprises ont de la difficulté à jongler avec l'évaluation des candidatures pré-entrevue et post-entrevue, à établir une structure d'entretien d'embauche, à déterminer les bonnes questions d'entrevue... »

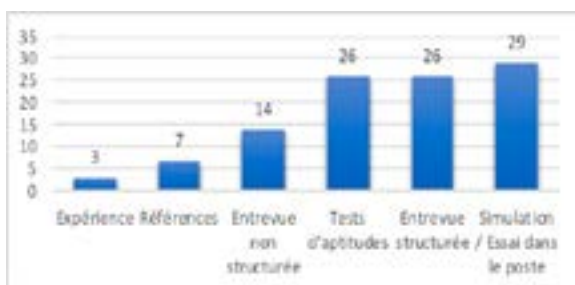
Dans cet ebook, nous vous présentons donc plusieurs trucs vous permettant de mieux vous préparer pour des entrevues réussies.

Dans les pages suivantes vous retrouverez un contenu exclusif et nous espérons qu'il vous sera utile. Si toutefois vous avez besoin d'un accompagnement personnalisé dans le recrutement de personnel, de coaching ou formation, contactez-nous et il nous fera plaisir d'évaluer comment nous pouvons vous aider.

POURQUOI LES QUESTIONS D'ENTREVUES SONT-ELLES IMPORTANTES ?

L'évaluation des compétences non techniques des candidats est souvent la partie la plus difficile d'une entrevue. Selon Schmidt et Hunter (sur 85 années de résultats de recherche), le meilleur moyen de prédire la performance d'un individu dans un processus demeure l'entrevue structurée. À moins de mettre à l'essai l'individu et d'évaluer une simulation réelle dans le poste à combler, votre meilleur allié demeurera votre canevas d'entretien, que vous pourriez jumeler aussi avec d'autres moyens (tests et références) afin d'accroître vos chances de prédire le succès de votre embauche.

MEILLEURS MOYENS POUR PRÉDIRE LE SUCCÈS ET L'ADÉQUATION EN EMPLOI



Réf. : Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

En premier lieu, décidez avant d'amorcer votre processus de recrutement, quels attributs et compétences sont nécessaires pour réussir dans le poste que vous souhaitez combler. Ainsi, vous saurez que vous recrutez en fonction d'exigences et non de préjugés intériorisés ou de biais. Si vous déterminez quels sont les critères objectifs avant de vous lancer dans le processus d'entrevue, plus celui-ci sera juste et moins enclin à la subjectivité.



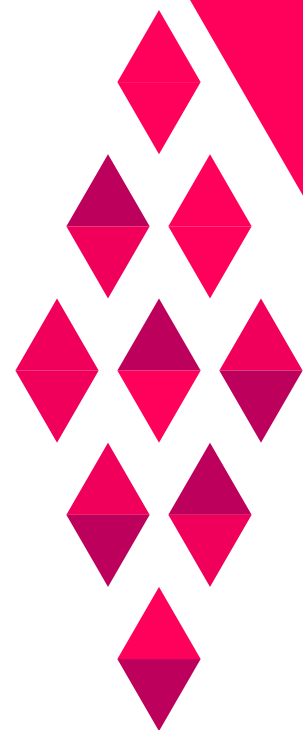
QU'EST-CE QUE L'ENTRETIEN STRUCTURÉ ?

L'entrevue structurée ou entretien dirigé respecte une méthode d'administration rigoureuse où les questions reposent sur une analyse approfondie du poste. Lors du déroulement de l'entrevue structurée, les mêmes questions sont posées à tous les candidats et leurs réponses sont évaluées par rapport à des critères pertinents au poste et nécessaires pour accomplir les tâches liées à l'emploi.

AVANTAGES DES ENTREVUES STRUCTURÉES

Les entrevues structurées comportent plus d'avantages que celles non structurées :

- Une objectivité accrue et une égalité des chances des candidats.
- Plus grande exactitude et une capacité de prédiction, puisque les questions sont liées aux compétences pertinentes à l'emploi.
- Une meilleure validité en raison de l'uniformité d'application de l'entrevue pour tous les postulants, de la pertinence des questions d'entrevue par rapport au travail et la mesure réalisée par des échelles de cotation établie.
- Moins contestée devant les tribunaux, elles sont jugées non discriminatoires dans la totalité des poursuites, alors que les entrevues non structurées le sont dans 59 % des poursuites.



TYPES DE QUESTIONS D'ENTREVUE

Questions de connaissance :

Il s'agit de questions qui demandent aux postulants de faire preuve de certaines connaissances ou habiletés requises pour bien s'acquitter des fonctions liées au poste.

Questions situationnelles :

Il s'agit de placer les postulants dans une situation hypothétique et de leur demander comment ils réagiraient dans les circonstances. Ici, on suppose que les intentions énoncées sont révélatrices du comportement futur.

Exemple: Vous présentez au candidat un problème passé (pertinent aux fonctions du poste à pourvoir) auquel votre organisation a été ou est confronté. Vous demandez ensuite au candidat de décrire comment il composerait avec cette situation.

Exemples de questions pour approfondir la réponse obtenue de la part du candidat :

- Comment ferez-vous pour y arriver ?

- Pourquoi agiriez-vous ainsi ?

- Quand agiriez-vous ainsi ?

- Qui feriez-vous intervenir ?

Les questions situationnelles présentent un haut taux de validité.

TYPES DE QUESTIONS D'ENTREVUE (*SUITE*)

Questions comportementales :

Il s'agit de demander aux postulants de décrire des expériences ou événements passés. Normalement, la réponse devrait se formuler selon le modèle STAR :

- Description de la **S**ituation ;

- Détails sur les **T**âches effectuées, le travail à réaliser et les objectifs poursuivis ;

- Détails sur les **A**ctions accomplies pour atteindre l'objectif ;

- Expliquer les **R**ésultats obtenus liés aux actions posées.

Exemple : Racontez-moi une expérience où vous avez dû prendre une décision importante en l'absence de votre supérieur. Comment vous êtes-vous débrouillé ?

TYPES DE QUESTIONS D'ENTREVUE (*SUITE*)

Exemples de questions pour approfondir la réponse obtenue de la part du candidat :

- Quels étaient le contexte et la situation ?

- Qui est intervenu ?

- Qu'avez-vous fait plus précisément ?

- Quel a été le résultat ?

Les questions comportementales émettent le postulat que si une personne l'a fait dans le passé, elle devrait sûrement être capable de le faire dans le futur. Ces questions sont rassurantes pour un futur employeur. Toutefois, le contexte est changeant d'une organisation à l'autre et si la personne n'a pas d'expérience, ce type de questions sera moins pertinente.

EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE STRUCTURÉ

Intégrant des indicateurs de comportements et une échelle de cotation

- 1. Question situationnelle.** Pour les 2 prochains mois il y aura une charge de travail accrue pour vos employés administratifs en raison de projets internes en déploiement. Que faites-vous ?

- 2. Question situationnelle.** L'organisation souhaite prendre un « virage 2.0 » et c'est l'un de vos objectifs pour l'année. Comment vous y prendrez-vous ? Comment gérerez-vous le changement ?

Exemple d'indicateurs possibles de comportements :

- Capable de motiver et recadrer
- Sollicite l'apport des autres
- Est capable d'obtenir la coopération des autres
- Supporte les membres de son équipe à s'organiser pour atteindre les résultats
- Communique à ses collègues de manière à faire converger les efforts
- Se soucie de la cohésion du groupe
- Incite les échanges
- Écoute et tient compte de divers points de vue
- Capable de donner de la rétroaction

Exemple d'habileté à évaluer : Capacité à travailler en équipe, à collaborer et mobiliser

0 point	1 point	2 points	3 points
n'a pas démontré	démontré d'une façon insuffisante	démontré d'une façon suffisante	très bien démontré
Peu ou aucun des critères ont été abordés. Les réponses sont incomplètes. Plusieurs lacunes ont été décelées. Le candidat n'a pas démontré cette capacité.	Quelques-uns des critères ont été abordés. Les réponses sont parfois complètes. Des lacunes ont été décelées. Le niveau démontré est inadéquat pour le poste.	La plupart des critères ont été abordés. Les réponses sont souvent complètes et appropriées. Quelques lacunes ont été décelées. Le candidat a démontré un niveau satisfaisant.	L'ensemble des critères ont été abordés. Les réponses sont complètes et appropriées. Aucune lacune apparente n'a été décelée. Le candidat a démontré une maîtrise de la capacité.

EXEMPLE DE GUIDE D'ENTREVUE STRUCTURÉ (SUITE)

1. **Question situationnelle.** Qu'est-ce qui pourrait vous démotiver dans une équipe de travail ? Dans une organisation ? Que feriez-vous pour maintenir votre motivation ?

2. **Question situationnelle.** Comment feriez-vous pour maintenir l'harmonie dans votre équipe ? Dans votre organisation ?

3. **Question situationnelle.** Comment réagiriez-vous si votre travail ne correspondait pas à vos attentes ?

4. **Question situationnelle.** Quelles mesures pourrions-nous prendre pour vous aider à donner votre meilleur rendement dans l'accomplissement de vos tâches ?

Exemple d'indicateurs de comportements :

- Aime mettre à profit ses compétences afin d'atteindre les objectifs
- Est prêt à travailler fort et consacrer de plusieurs heures pour atteindre les objectifs
- Se porte volontaire pour effectuer des tâches ou assumer davantage de responsabilités
- Démonstre une attitude positive en rapport avec le travail et les tâches qui lui sont assignées
- Se fixe des objectifs et/ou des normes de rendement
- Aime relever des défis

Exemple d'habileté à évaluer : Motivation au travail

0 point	1 point	2 points	3 points
n'a pas démontré	démontré d'une façon insuffisante	démontré d'une façon suffisante	très bien démontré

ÉVALUER 5 COMPÉTENCES GÉNÉRALES INDISPENSABLES

Beaucoup de gestionnaires tendent à souhaiter évaluer 5 compétences générales indispensables dans une multitude de postes.

1. **L'adaptabilité**
2. **La collaboration**
3. **Le leadership**
4. **Le potentiel de développement**
5. **La priorisation**

L'adaptabilité

La concurrence vive et la nécessité continue de s'adapter à un monde en constant changement est une réalité dans une majorité d'organisation. Cela signifie que vous avez besoin d'employés qui peuvent s'adapter aussi bien. Voici quelques questions liées à l'évaluation de cette compétence lors d'une entrevue :

1. Si nous vous demandons de faire quelque chose que vous n'avez jamais fait auparavant, comment réagirez-vous ? Que ferez-vous ?

2. Si vous avez à utiliser un nouveau système ou bien adopter un nouveau processus éloigné de vos habitudes et façons de faire les choses, comment réagirez-vous ? Que ferez-vous ?

3. Si nous vous assignons une tâche et qu'elle est en dehors de votre travail habituel, comment gérerez-vous la situation ? À quel résultat pouvons-nous nous attendre ?

4. Pouvez-vous me raconter un moment où vous avez dû vous ajuster au style de travail d'un collègue afin de conclure un projet ou atteindre un objectif ?

La collaboration

Puisqu'un manque d'alignement d'équipe a des impacts sur les résultats liés à une tâche ou un projet, l'embauche de personnes qui travaillent bien avec les autres est essentielle.

Voici quelques questions liées à l'évaluation de la compétence collaboration :

1. Si vous avez à travailler avec quelqu'un de difficile à s'entendre (qui a des valeurs différentes des vôtres relativement au travail), comment gérerez-vous les interactions avec cette personne ?

2. Parlez-moi de l'expérience idéale de travail en équipe et quelle serait votre contribution à cette équipe.

3. Décrivez-moi le meilleur gestionnaire ou superviseur avec lequel vous aimeriez travailler. Qu'est-ce qui vous plairait comme style de gestion ?

4. Si vous avez à travailler dans un projet qui change d'orientation considérablement à la dernière minute, comment réagirez-vous ? Si l'orientation initiale provenait de vos suggestions, que feriez-vous ?

Le leadership

La recherche tend à démontrer que les organisations ayant des leaders de qualité sont 13 fois plus susceptibles de surpasser leur concurrence. Or, dénicher des talents capables d'inspirer, motiver ou influencer les autres pourraient s'avérer essentiel pour le succès de votre organisation.

Voici quelques questions liées à l'évaluation du leadership :

1. Dans un projet au travail, le déroulement ne se passe pas comme prévu : l'équipe ne fonctionne pas efficacement, l'échéancier arrive à terme dans quelques jours et vous en êtes qu'à 25 % de la réalisation totale du projet. Quel sera votre rôle ? Que ferez-vous ?

2. Si vous avez à persuader quelqu'un de l'une de vos idées ou de votre manière de voir les choses, comment vous y prendrez-vous ?

3. Vous devez me « vendre » l'idée d'intégrer un CRM qui servira à toute l'équipe, comment ferez-vous ?

4. Comment feriez-vous dans une situation de changement de culture interne pour donner l'exemple, tout en demeurant dans votre rôle.

5. Parlez-moi de la décision la plus difficile que vous avez eu à prendre au cours des six derniers mois.

Le potentiel de développement

L'embauche de personnes qui ont le potentiel de grandir avec votre organisation peut s'avérer utile pour assurer la relève, accroître la rétention, tout autant que la fidélisation.

Voici certaines questions à poser en lien avec le potentiel de développement :

1. Si une problématique survient et votre supérieur est indisponible, comment gérerez-vous la situation ?

2. Un nouveau service (ou nouvel outil) est déployé dans l'organisation. Une seule personne à l'interne possède les connaissances de ce service (ou nouvel outil), il s'agit d'un actionnaire. Que faites-vous ?

3. Qu'est-ce qui vous motiverait dans le futur à changer votre rôle ? Quel type de rôle ?

4. Quel est le plus grand objectif de carrière que vous aimeriez atteindre ?

5. Quand était la dernière fois que vous avez demandé la rétroaction d'un supérieur ? Pourquoi ?

La priorisation

Le sens des priorités chez un individu est une habileté cruciale. La gestion du temps, est de réaliser un ensemble de tâches (1), à l'intérieur de contraintes de temps (2), pour atteindre un but (3). Ce n'est pas tout le monde qui connaît la matrice d'Eisenhower, mais tout le monde se rappelle que l'urgence est un fait et que l'importance est un choix.

Embaucher quelqu'un qui ne peut pas respecter les échéances et les échéanciers pourrait nuire à votre organisation.

Voici donc quelques questions pertinentes pour mieux évaluer l'habileté d'un candidat à prioriser :

1. Comment réussirez-vous à jongler avec plusieurs projets en même temps ? Comment organiserez-vous votre temps ? Comment planifierez-vous vos tâches à accomplir ?

2. Si vous vous sentez submergé, comment gérerez-vous la situation ?

3. Si vous aviez une tâche importante à déléguer, comment vous y prendriez-vous ?

4. On vous confie une nouvelle tâche. Comment déterminez-vous le temps qui sera raisonnable pour la réaliser ?

D'AUTRES QUESTIONS À UTILISER POUR MIEUX ÉVALUER UN CANDIDAT

Pour connaître son degré de motivation au travail : « Parlez-moi d'une situation où vous avez dépassé les attentes liées à votre poste pour accomplir le travail. »

Pour découvrir le style de gestion qu'il privilégie et savoir ce qu'il a ou n'a pas aimé de son ancien gestionnaire : « Si on vous avait promu au titre de gestionnaire dans votre ancien poste, qu'auriez-vous changé ? »

Pour en savoir plus sur la culture d'entreprise qui lui convient et obtenir des indices sur ce qu'il aime d'une organisation, de son travail, de son milieu et d'un patron : « Parlez-moi du meilleur poste que vous avez occupé et pourquoi vous l'avez aimé ? »

Pour évaluer le caractère d'un candidat et en connaître davantage sur son processus décisionnel éthique : « Un collègue continue de vous offrir des conseils qui sont contraires à ce que votre patron vous a dit, mais a réalisé plus de ventes et est constamment loué dans les réunions d'équipe. Comment gérez-vous la situation ? »

Adéquation à la culture de l'organisation

L'adéquation à la culture est un élément clé dans la satisfaction au travail et le fait de demeurer au sein d'une organisation. Selon Forbes, 89 % des échecs d'embauche seraient dû à une mauvaise adéquation à la culture. Alors voici quelques questions permettant de mieux cerner l'adéquation à la culture d'un candidat potentiel :

1. Quels sont les 3 choses qui seront les plus importantes pour vous dans votre emploi ici ?

2. Parlez-moi de ce qui vous rendrait satisfait, énergisé et productif dans votre travail ici ?

3. Qu'est-ce qui vous ferait choisir notre entreprise et notre poste si vous aviez plusieurs offres en même temps ? Quels seraient vos critères pour prendre une décision ?

4. Quelle est la plus grande idée fausse que vos collègues ont déjà eue sur vous et pourquoi ont-ils pensé cela ?

Vous connaissez maintenant plus d'un truc pour effectuer une entrevue réussie.

Pour un accompagnement, des conseils, du coaching ou de la formation personnalisée vous permettant d'intégrer stratégiquement ces trucs à votre fonction ressources humaines, contactez-nous !

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les experts de notre cabinet-conseil en ressources humaines peuvent vous accompagner dans votre processus de recrutement, et ce, autant au niveau stratégique qu'opérationnel. Voici quelques-uns de ces services :

- Affichage et diffusion du poste dans nos divers réseaux et sites
- Campagne publicitaire ciblée de dotation de ressources humaines
- Recherche active de candidatures et sourcing de talents (chasse de tête moderne)
- Analyse des candidatures, entrevues téléphoniques et entrevues préliminaires
- Accompagnement ou coordination aux entrevues
- Rédaction d'affichage d'emploi distinctif
- Recherche active de candidatures dans notre réseau et bases de données
- Développement d'outil de sélection
- Accompagnement pour l'offre d'embauche
- Accompagnement à l'accueil et l'intégration
- Tests psychométriques, tests de personnalité ou tests de compétences
- Protocoles de vérification : enquête de crédit, enquête criminelle, références des derniers emplois

Informez-vous également sur nos webinaires et nos formations en recrutement de personnel :

gestionproximacentauri.com

Ou joignez-nous par téléphone: **1 877 907-9624**

**proxima
centauri** | Marketing et
Ressources humaines