

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

pour les intervenants en usage de
substances au Canada v. 2

**Guide d'entrevue axée sur les
compétences comportementales**



Centre canadien sur
les dépendances et
l'usage de substances

Données, Engagement, Résultats.

GUIDE D'ENTREVUE AXÉE SUR LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

INTRODUCTION

Le professionnalisme et le succès du domaine de l'usage de substances reposent sur la qualité des effectifs – les employés et les bénévoles – qu'il emploie.

Le présent guide décrit une approche méthodique et comportementale pour mener des entrevues. Comparativement aux approches aléatoires, l'approche comportementale peut grandement augmenter la probabilité de faire le meilleur choix. Cette approche fournit des renseignements essentiels sur les résultats et les accomplissements antérieurs des candidats, que vous pouvez ensuite utiliser pour prédire leur rendement et leurs réalisations dans le poste que vous pourvoyez.

La responsabilité principale de l'intervieweur est de recueillir des renseignements comportementaux sur l'expérience et les accomplissements du candidat relativement à l'emploi cible, de façon à faire le meilleur choix possible.

L'intervieweur cherche à obtenir des renseignements d'ordre professionnel en évaluant les compétences. L'établissement des compétences requises pour un bon rendement à un poste constitue l'étape première et fondamentale de l'élaboration d'une bonne stratégie de sélection. Les aptitudes et compétences requises pour un rendement efficace varient selon le poste et les responsabilités en matière de gestion ou de supervision.

Une « compétence de travail » désigne toute aptitude, connaissance, capacité ou tout autre attribut qui est requis pour réussir dans son travail.

Il existe deux catégories de compétences, à savoir comportementales et techniques, même si la différence entre les deux est quelque peu artificielle. Les deux types de compétences se définissent ainsi :

- Les **compétences techniques** sont les connaissances et les aptitudes requises pour appliquer des principes et renseignements techniques particuliers à une fonction ou à un rôle professionnel. Elles s'acquièrent habituellement par les études ou en cours d'emploi. Elles font référence au côté pratique d'un emploi. Counseling est un exemple de compétence technique.
- Les **compétences comportementales** sont les aptitudes, les attitudes et les valeurs requises pour remplir efficacement une fonction ou un rôle professionnel. Elles s'acquièrent et se développent habituellement par l'expérience de vie. Elles font référence à la façon de faire un travail et complètent les compétences techniques. Communication efficace est un exemple de compétence comportementale.

Ce guide d'entrevue porte principalement sur l'évaluation du niveau de qualification des candidats par rapport aux compétences comportementales du CCDUS uniquement. Les compétences techniques s'évaluent plus facilement par des tests de connaissances et permettent de présélectionner les candidats, car elles sont souvent liées aux études et à la formation. Puisque les compétences techniques requises pour un emploi sont propres au rôle et au milieu, un employeur peut les évaluer en exigeant que les candidats aient fait des études particulières ou en préparant des questions spécifiques.



QUESTIONS COMPORTEMENTALES

Les questions comportementales se révèlent être l'une des stratégies d'entrevue structurée les plus efficaces. Les questions de ce type se fondent sur l'hypothèse suivante :

Le comportement passé est le meilleur prédicteur du comportement futur.

Le comportement passé sert souvent de référence pour prédire le comportement futur dans toutes les sphères de la vie. Ainsi, les banques octroient des prêts plus facilement aux personnes qui ont prouvé qu'elles pouvaient rembourser un prêt, et les clients satisfaits des services d'un magasin continuent d'y retourner.

Le même concept s'applique dans les entrevues comportementales. Les questions visent à obtenir des renseignements sur les expériences et les accomplissements du candidat de manière à effectuer des prévisions fiables sur son rendement potentiel au poste visé. Par exemple :

Pouvez-vous me donner un exemple de situation où vous avez collaboré avec une personne aux besoins complexes?

Il n'est pas nécessaire que les données comportementales soient liées à des postes antérieurs qui sont identiques au poste visé pour prédire de manière efficace le comportement futur.

Si le poste visé implique d'enseigner à des étudiants dans un cadre scolaire, l'intervieweur recueille des renseignements sur l'expérience en enseignement du candidat. Si le poste visé exige de gérer des disputes conjugales, l'intervieweur recueille des renseignements sur l'expérience du candidat en gestion de conflits similaires.

Les données recueillies peuvent comprendre des expériences de vie, notamment le bénévolat, qui donnent des renseignements sur les compétences du candidat. L'entrevue comportementale vise à recueillir des exemples du rendement des candidats dans des situations et des postes qui exigent le même type de compétences que le poste visé.

L'objectif : des exemples de comportement

Les questions comportementales sont conçues pour recueillir du candidat des renseignements comportementaux sur son expérience et ses accomplissements en rapport avec les compétences requises pour le poste visé. Il n'est pas nécessaire que les précédents types d'emplois du candidat soient identiques à celui qu'il vise, car les compétences comportementales peuvent s'adapter à différentes fonctions. Il est préférable que l'expérience du candidat soit de nature professionnelle (ce qui inclut le bénévolat); toutefois, en l'absence d'expérience professionnelle, des exemples personnels peuvent être invoqués.

Le fait de connaître les actions du candidat s'avère peu utile si l'intervieweur ne comprend pas leurs circonstances et leurs résultats. Par conséquent, les réponses aux questions comportementales doivent aborder les éléments suivants, de façon à ce que l'intervieweur comprenne pleinement le comportement du candidat :

- la **situation ou la tâche** que devait faire le candidat;
- l'**action** mise en œuvre par le candidat pour réaliser la tâche ou gérer la situation;
- le **résultat** de l'action du candidat.



Ces éléments sont tous nécessaires pour se faire une opinion éclairée à savoir si le candidat démontre le niveau et la qualité du comportement requis.

Faux exemples de comportement

On peut mieux comprendre ce que sont les exemples de comportement en définissant ce qu'ils ne sont pas. Ils ne sont donc pas :

- des commentaires prospectifs sur ce qu'un candidat *va faire* ou *voudrait faire*;
- l'expression de sentiments ou d'opinions;
- des commentaires vagues qui ne peuvent être interprétés.

Tous ces exemples de comportement sont faux.

Commentaires théoriques ou prospectifs

Les commentaires théoriques ou prospectifs ne donnent aucun renseignement sur le comportement antérieur. Ils indiquent ce que le candidat pense qu'il ferait ou devrait faire, et non ce qui a été fait.

Je prévois obtenir mon diplôme l'année prochaine et occuper un poste de cadre cinq ans plus tard.

Si j'avais été chargé de régler cette situation, j'aurais veillé à ce que la personne ait tout le soutien dont elle avait besoin.

Sentiments ou opinions

Les sentiments et les opinions ne donnent aucune indication sur le comportement. Les commentaires suivants font uniquement référence à la réaction émotionnelle d'une personne à une situation ou à un événement.

Je suis un très bon autodidacte en ce qui concerne les nouveaux logiciels.

J'étais le meilleur adjoint exécutif et je méritais plus de responsabilités.

Commentaires vagues

Les commentaires vagues sont des résumés ou des descriptions générales d'actions passées. Ces commentaires contiennent souvent des descriptions de résultats très générales, comme dans l'exemple suivant :

J'avais toujours à l'esprit le meilleur intérêt des consommateurs; je ne les ai jamais forcés et je ne suis jamais entré en conflit avec quiconque.

Dans de nombreux cas, le rôle du candidat n'est pas bien défini, comme ici :

Nous avons préparé le rapport et l'avons soumis au président en un temps record.

Lorsque vous, l'intervieweur, entendez de faux exemples de comportement, vous devez chercher à en savoir davantage.

ASPECTS JURIDIQUES DE LA SÉLECTION

Les gouvernements ont adopté des lois sur les droits de la personne relativement à la discrimination dans l'emploi. Ces lois sont l'expression d'un engagement à fournir des possibilités équitables sur le lieu de travail ainsi que de la reconnaissance du fait que, dans maintes situations, il n'existait pas d'équité en matière d'emploi dans le passé.

La discrimination s'entend des pratiques ou des attitudes qui, de par leur conception ou par voie de conséquence, gênent l'accès des particuliers ou des groupes à des possibilités d'emplois, en raison de caractéristiques qui leur sont prêtées à tort.

(Rapport Égalité en matière d'emploi de la Commission Abella)



Les lois sur les droits de la personne définissent la discrimination comme le fait d'établir une distinction entre certaines personnes ou certains groupes en se fondant sur des motifs tels que la race, l'origine nationale ou ethnique, la religion, le sexe ou l'incapacité physique ou mentale.

Renseignements généraux

Les lois sur les droits de la personne ont été adoptées et sont modifiées continuellement afin de refléter l'évolution de notre compréhension et de notre interprétation de la discrimination. Le nombre et la définition des motifs de distinction illicite inclus dans la protection fédérale, provinciale, territoriale et constitutionnelle s'élargissent. Ces motifs de distinction comprennent au minimum :

- Race
- Couleur
- Origine nationale ou ethnique
- Religion
- Âge
- Sexe (y compris grossesse et accouchement)
- Expression et identité du genre
- Orientation sexuelle
- État matrimonial
- Situation familiale
- État de personne graciée
- Incapacité physique ou mentale

Questions d'entrevue

L'entrevue sert à en apprendre plus sur l'aptitude d'une personne à remplir un poste particulier. Cependant, il arrive parfois que l'information recherchée pendant une entrevue ne soit pas en rapport avec le poste visé et que des éléments discriminatoires influent sur le processus de sélection.

Par exemple :

- Le lieu de naissance d'un candidat n'a rien à voir avec ses aptitudes.
- Les exigences de taille et de poids ne constituent pas toujours des mesures précises de la force physique et pourraient servir de critères de refus de la candidature de femmes ou de certains groupes raciaux ou ethniques dont les membres ont tendance à être de plus petite stature.

Pour des directives utiles sur les questions à éviter lors d'une entrevue, consultez le *Guide de présélection et de sélection des employés* de la Commission canadienne des droits de la personne au :

<https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/ressources/publications/guide-de-preselection-et-de-selection-des-employes>

SE PRÉPARER POUR UNE ENTREVUE

Les entrevues ont un but sérieux. Toutefois, vous devez créer une atmosphère amicale et agréable. Cela peut avoir une grande influence sur le comportement du candidat durant l'entrevue; notamment la façon dont il perçoit le poste et votre organisation. Les points énumérés ci-dessous comptent parmi les principaux facteurs à prendre en considération lorsque l'on prépare, que l'on mène et que l'on évalue une entrevue.

Vous pouvez décider de mener une série d'entrevues ou différents types d'entrevue, en fonction du poste pour lequel vous recrutez. Assurez-vous de communiquer au candidat le nombre prévu d'entrevues, ainsi que l'objectif et la durée estimée de chacune (la durée de chaque entrevue ne doit pas dépasser une heure).

Des outils d'entrevue sont fournis dans un autre document pour différentes familles d'emplois (groupes professionnels) dans le domaine de l'usage de substances. Chaque outil d'entrevue comprend des questions sur des compétences comportementales qui sont généralement requises pour un emploi dans une famille d'emplois particulière (voir *Outils d'entrevue pour les familles d'emplois*).



Organisation de l'entrevue

- Planifiez l'entrevue assez à l'avance pour permettre au candidat de se préparer de façon adéquate.
- Choisissez les compétences qui seront au cœur de l'entrevue.
- Déterminez qui seront les intervieweurs et assurez-vous qu'ils ont tous lu le guide d'entrevue et les questions qui seront posées. Si vous disposez d'un groupe d'intervieweurs (p. ex. le gestionnaire du poste, un représentant des ressources humaines et un employé titulaire du même poste), assurez-vous de déterminer qui posera chaque question et dans quel ordre.
- Informez les candidats à l'avance de la durée de l'entrevue et donnez-leur quelques détails sur le déroulement de l'entrevue (p. ex. la présence de plusieurs intervieweurs).
- Indiquez aux candidats tout ce qu'ils doivent apporter lors de l'entrevue (p. ex. précédents travaux, certificats ou diplômes).
- Planifiez un temps suffisant entre les entrevues de façon à évaluer chaque candidat immédiatement après son entrevue.
- Choisissez un lieu d'entrevue approprié (calme, confortable et sans interruption).
- Organisez une salle d'attente pour les candidats devant passer une entrevue.
- Examinez en détail le curriculum vitæ du candidat à l'avance et surlignez toute information qui vous intéresse et que vous souhaitez approfondir pendant l'entrevue.

Début de l'entrevue

- Accueillez le candidat et présentez-vous, en donnant votre nom et le titre de votre poste.
- Offrez au candidat un rafraîchissement, étant donné que certaines personnes ont la bouche sèche durant une entrevue.
- Remerciez le candidat de l'intérêt qu'il porte au poste et d'être venu pour une entrevue.
- Décrivez brièvement le poste et les caractéristiques organisationnelles pertinentes afin de mettre le candidat à l'aise.
- Expliquez-lui le processus d'entrevue de manière générale. Informez le candidat que vous prendrez des notes tout au long de l'entrevue.
- Demandez au candidat s'il a des questions avant de commencer.

Pendant l'entrevue

- Prenez des notes sur les réponses du candidat de façon à disposer de renseignements précis que vous évaluerez plus tard.
- Maintenez un contact visuel régulier avec le candidat pour lui montrer votre intérêt.
- Pour chaque question, cherchez à obtenir un ou deux exemples particuliers sur l'expérience ou les accomplissements du candidat et veillez à ce que ce dernier décrive précisément :
 - la situation ou la tâche;
 - les mesures prises pour résoudre la situation;
 - les résultats des mesures prises.
- Afin d'obtenir des descriptions complètes, posez au candidat des questions de contrôle pour clarifier une information ou obtenir des renseignements supplémentaires sur tout élément (situation, mesures prises, résultats).
- À la fin de l'entrevue, donnez au candidat l'occasion de poser des questions ou de clarifier les prochaines étapes du processus de sélection.



Évaluation de l'entrevue

Évaluez les réponses du candidat par rapport aux compétences requises en utilisant les critères de notation définis dans le guide d'entrevue. Si plusieurs personnes doivent examiner la candidature aux fins de sélection, chacune d'entre elles doit faire une évaluation individuelle, puis elles doivent discuter de leurs résultats et parvenir à un consensus sur le candidat.

Évaluez les réponses du candidat par rapport aux critères ou aux exemples de comportement pour chaque compétence. Évitez de comparer les réponses des candidats.

Pour donner une note, tenez compte des exemples de comportement fournis par le candidat en termes de :

- **Pertinence** : l'importance des exemples par rapport au poste visé;
- **Temps écoulé** : plus le comportement du candidat est récent, plus il prédit son comportement futur.

Attribuez une note à chaque compétence en vous basant sur les indicateurs pertinents de comportement du candidat.

Erreurs de notation communes

Il est important d'avoir conscience des types d'erreurs qui sont les plus souvent commises durant l'évaluation d'un candidat afin de garantir l'équité des notations :

- Ne laissez pas des préjugés sur certains groupes de personnes ou types de personnalités entraver votre capacité à faire une évaluation juste des résultats du candidat. Évitez de prendre en considération tout facteur n'étant pas lié aux résultats du candidat lorsque vous prenez une décision.
- Évitez de tenir compte de la note reçue pour une compétence dans l'évaluation des autres compétences. Par exemple, laisser la note très élevée en « Communication efficace » influencer la note pour « Créativité et innovation », sans tenir compte du niveau démontré par le candidat pour cette dernière compétence.
- Gardez-vous de donner une note moyenne à toutes les compétences (p. ex. donner principalement la note 3 sur un barème de 5 points). Rappelez-vous qu'une note élevée n'indique pas des résultats parfaits; cela signifie que le candidat a fait preuve de meilleurs comportements que ceux exigés et normalement démontrés pour une compétence. Pareillement, une note basse n'indique pas que le candidat ne possède pas la compétence concernée, mais qu'il n'a pas démontré les comportements requis avec ses réponses.
- Abstenez-vous d'attribuer des notes élevées ou basses à tous les candidats, sans tenir compte de leurs réels résultats – ne soyez ni trop strict ni trop indulgent.
- Évitez d'attribuer des notes plus élevées que celles méritées aux candidats avec lesquels vous avez des points communs. On a naturellement tendance à préférer les personnes qui nous ressemblent sous divers aspects. Soyez attentif aux réponses du candidat plutôt qu'à ses caractéristiques et à sa personnalité.

Utiliser des outils d'entrevue pour des postes particuliers

Des outils d'entrevue pour des postes particuliers ont été créés pour chacune des sept familles d'emplois retenues dans le domaine de l'usage de substances et sont réunis dans le document *Outils d'entrevue pour des familles d'emplois pour les compétences comportementales*. Chaque outil propose quelques exemples de questions comportementales pour les compétences et de niveaux de qualification en rapport avec les profils de compétences des sept familles d'emplois. Les outils incluent également la procédure à suivre pour mener une entrevue et évaluer les réponses des candidats.



Il est important de comprendre que, bien que ces outils constituent un **modèle utile** pour votre processus d'entrevue, il se peut qu'ils ne représentent pas exactement les compétences requises pour le poste faisant l'objet d'entrevues.

Veillez passer en revue chaque outil avant de l'utiliser pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent. Dans la négative, examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devriez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le document *Adapter les profils de compétences* résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Rappelez-vous qu'un profil de compétences professionnelles doit comprendre uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (c.-à-d. celles qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). De préférence, un profil ne devrait pas contenir plus de 12 compétences.

Après confirmation des compétences et des niveaux de qualification dans le profil de compétences pertinent, vous devez déterminer les compétences que vous évaluerez au cours de l'entrevue ainsi que les questions à poser. On a fourni des exemples de questions en rapport avec les niveaux de qualification pertinents pour les profils proposés. Une banque de questions génériques est fournie dans le document *Questions d'entrevue génériques pour les compétences comportementales* pour vous permettre de choisir et d'adapter d'autres questions si vous utilisez un profil de compétences différent.

Ne vous attendez pas à évaluer toutes les compétences pendant l'entrevue. Ce processus prendrait trop de temps, et certaines compétences peuvent être mieux évaluées par d'autres méthodes (p. ex. vérifications des références, tests de connaissances ou simulations). Pour une entrevue d'une heure, il serait raisonnable de poser de cinq à sept questions.

Pour déterminer quelles questions poser, vous devriez tenir compte de l'importance d'une compétence relativement au poste. Par ailleurs, vous devez examiner le chevauchement existant entre les compétences afin de déterminer si une question posée au sujet d'une compétence donnée permettra d'obtenir des renseignements sur une autre compétence pouvant alors être exclue d'une prochaine question.

Vous choisirez peut-être d'évaluer une compétence par plus d'une méthode si elle est importante pour un poste. Par exemple, si les « Habiletés interpersonnelles » sont plus importantes que d'autres compétences, vous devrez évaluer cette compétence lors de l'entrevue et par une vérification des références. Autrement, vous pouvez poser deux questions sur cette compétence au lieu d'une lors de l'entrevue.

Il vous est également possible d'utiliser les questions pour la vérification des références, en rédigeant les questions à la troisième personne plutôt qu'à la deuxième. Par exemple :

Question d'entrevue : « Veuillez fournir un exemple de situation où vous avez coordonné un projet de grande envergure. » (*deuxième personne*)

Question de vérification des références : « Veuillez fournir un exemple de situation où Jean a coordonné un projet de grande envergure. » (*troisième personne*)

Assurez-vous que toutes les entrevues soient faites conformément aux politiques et procédures de l'organisation.