

Entrevue pour les compétences de l'emploi en adéquation avec les bonnes valeurs

Ben Bunker - Directeur général, Acquisition de talents et engagement

Jesus Salomon - Gestionnaire, acquisition de talents et engagement



LOMA LINDA UNIVERSITY
HEALTH

Many Strengths.
One Mission.

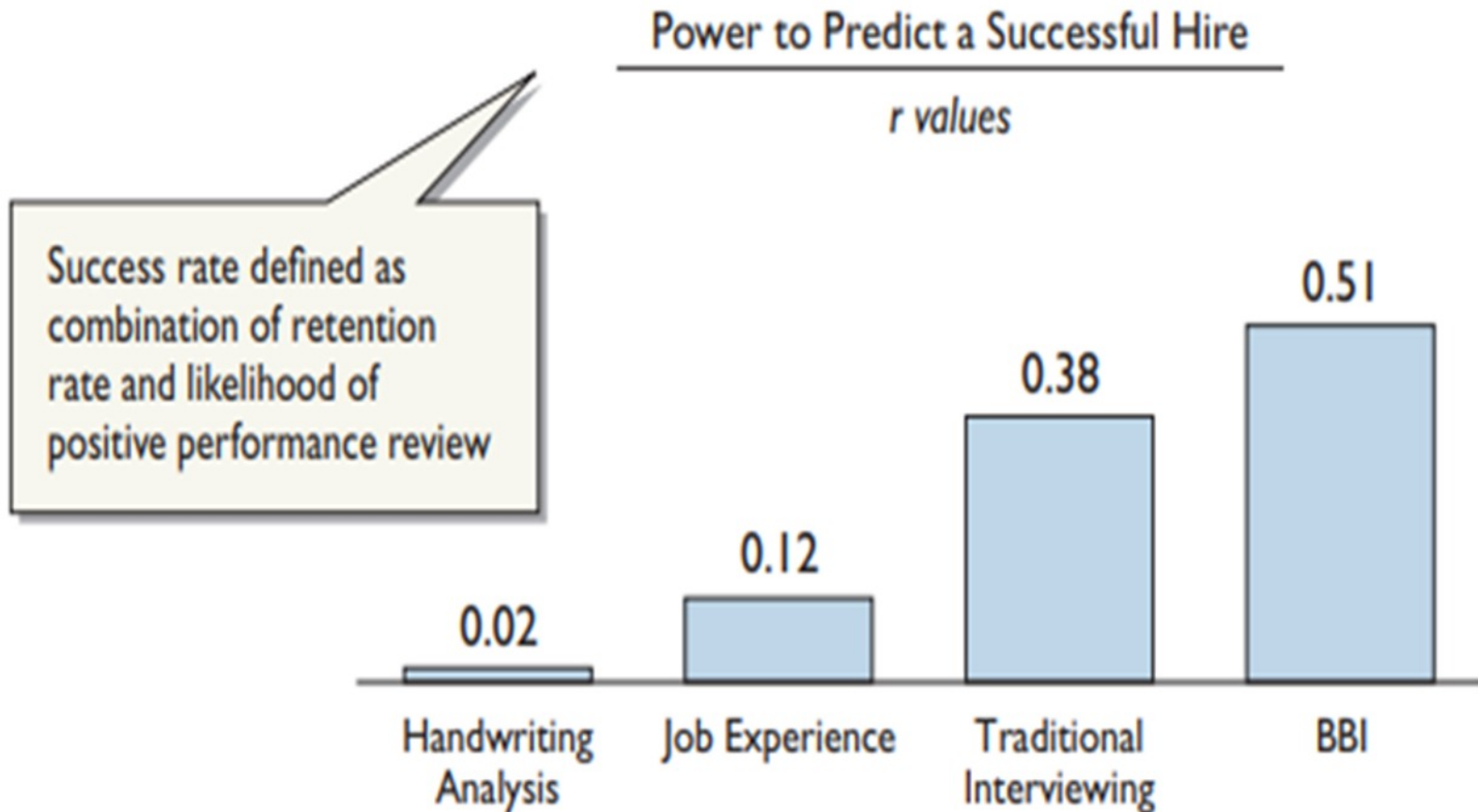
Objectifs

- » Comment établir les compétences pour un emploi
- » Comment mettre en œuvre des questions d'entrevue basées sur le comportement pour déterminer les compétences et les valeurs organisationnelles
- » Comment mener efficacement un entretien basé sur le comportement (avec des exemples)

Coût d'une mauvaise embauche



Une meilleure façon



Source : Schmidt, F. et J. Hunter. "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. (1998).

Prédire les comportements futurs

- » La meilleure prédiction d'un comportement futur est le comportement passé

Entretien comportemental

- »1. Une organisation détermine les compétences comportementales les plus essentielles pour exceller dans un emploi.
- »2. Les enquêteurs invitent ensuite les candidats à identifier des expériences passées concrètes dans lesquelles les comportements ciblés auraient été testés et posent des questions ouvertes de suivi pour déterminer comment les candidats ont en fait réagi.

Que sont les compétences et pourquoi les utiliser ?



Quels comportements sont importants ou stratégiquement critiques pour cet emploi ?

Quelques exemples de compétences :

- » Précision/Souci du détail
- » Délégation
- » Adaptabilité/Flexibilité
- » Énergie
- » Compétences analytiques/pensée critique
- » S'entendre avec les autres
- » Anticiper les besoins
- » Initiative
- » Partenaires de travail
- » Compétences de négociation
- » Connaissances cliniques/professionnelles
- » Compétences cliniques/professionnelles
- » Organisation/Gestion du temps
- » Coaching/Leadership personnel
- » Sécurité du patient
- » Communication et compétences interpersonnelles
- » Centré sur le patient
- » Créativité/Innovation
- » Étude rapide/apprentissage rapide
- » Orienté vers le client
- » Respect des normes
- » Prise de décision
- » Tolérance au stress

Avantages de l'utilisation de l'approche basée sur les compétences

- » Les compétences fournissent une orientation.
 - ~ C'est ce que les gens doivent faire pour produire les résultats souhaités par l'organisation.
- » Les compétences sont mesurables.
 - ~ Évaluez dans quelle mesure les employés démontrent les comportements qui sont essentiels pour atteindre les objectifs stratégiques.
- » Les compétences peuvent être apprises.
 - ~ Contrairement aux traits de personnalité, les compétences sont des caractéristiques des individus qui peuvent être développées et améliorées.

Établir des compétences comportementales

» **Activité essentielle de l'emploi**

» **Compétences nécessaires**

Établir des compétences comportementales

» **Activité essentielle de l'emploi**

» Accueille les patients

» Répond au téléphone

» Entre les données

» Planifie les rencontres

» **Compétences nécessaires**

» Service clients

» Communication, parler la langue,
Multi-tâches

» Connaissance de Microsoft
Excel/Word, Multi-tâches

» Communication, dépendabilité,
Connaissance de Microsoft Outlook

Limiter aux compétences les plus essentielles

» Compétences de comportement

» Service clients

» Multi-tâches

» Multi-tâches

» Communication,

» dépendabilité,

» Compétences techniques

» parler la langue,

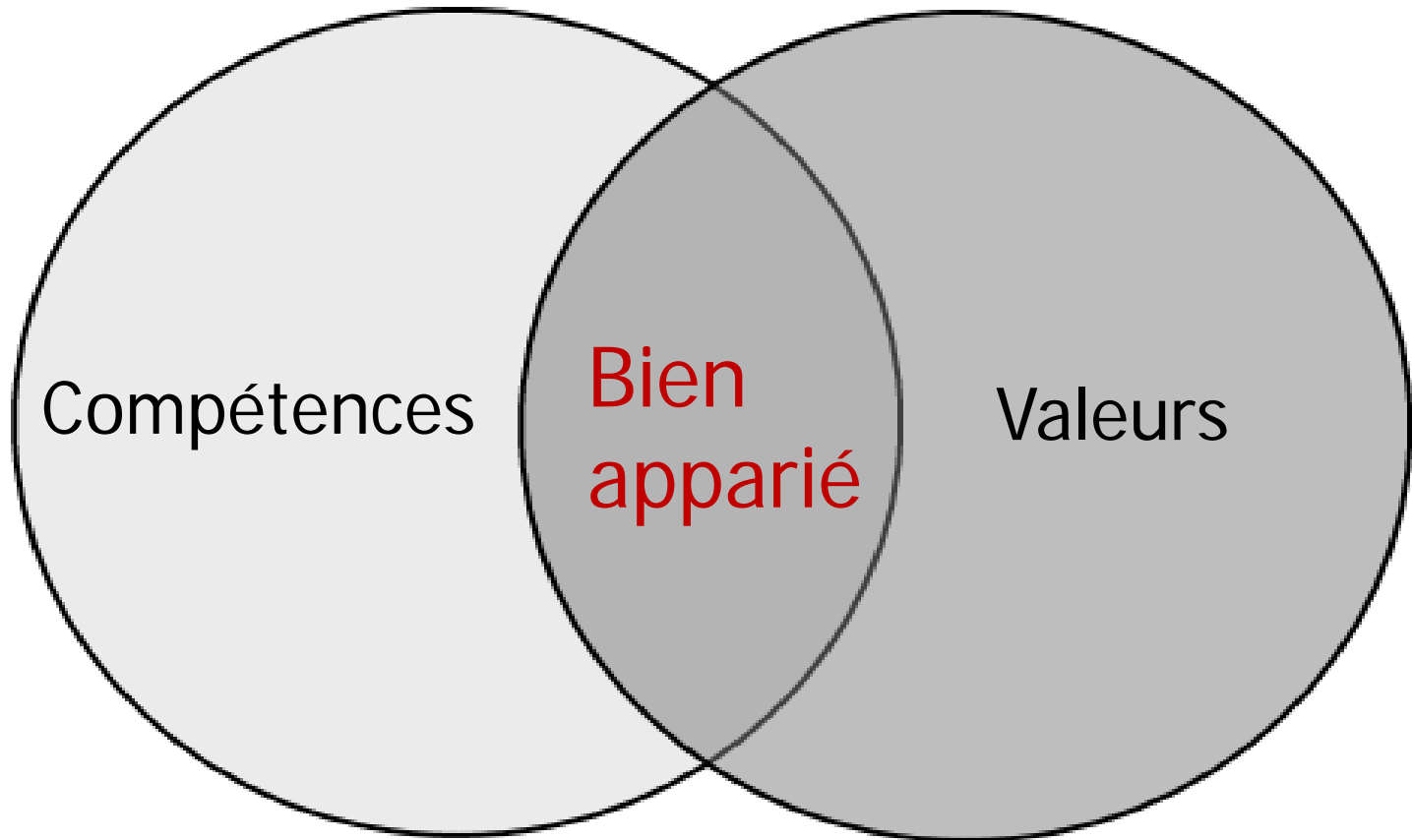
» Connaissance de Microsoft
Excel/Word/Outlook

Valeurs

- » Comportements jugés importants pour votre organisation, caractéristiques que vous attendez de tous les employés.

- » Exemple : **Université de santé de Loma Linda**
 - ~ Compassion
 - ~ Excellence
 - ~ Humilité
 - ~ Intégrité
 - ~ Justice
 - ~ Travail en équipe
 - ~ Intégrité

Trouver l'appariement parfait



« SI VOUS NE SAVEZ PAS CE QUE VOUS CHERCHEZ, VOUS NE LE TROUVEREZ JAMAIS. »

Auteur inconnu



Questions basées sur le comportement

» **Compétence : résolution de problèmes**

- ~ Décrivez un moment où vous avez été surpris par un problème imprévu ? Qu'est-ce que vous avez fait ? comment cela s'est-il passé ?
- ~ Parlez-moi d'une fois où vous aviez un collègue avec qui il était difficile de travailler ? Qu'est-ce que vous avez fait ? Quel a été le résultat ?
- ~ Parlez-moi d'un moment où vous vous êtes écarté d'un plan ou d'un devoir ? Qu'est-il arrivé ? comment cela s'est passé ?

Inventer des questions comportementales spécifiques

» Question précédente :

- ~ Décrivez un moment où vous avez été surpris par un problème imprévu ? Qu'est-ce que vous avez fait ? comment cela s'est passé ?

» Question mise à jour :

- ~ Décrivez un moment où vous avez rencontré quelque chose dans Microsoft Excel que vous ne saviez pas comment faire. Qu'est-ce que vous avez fait ? comment cela s'est passé ?

Entretien basé sur le comportement (*EBC*)

Comment faire un EBC

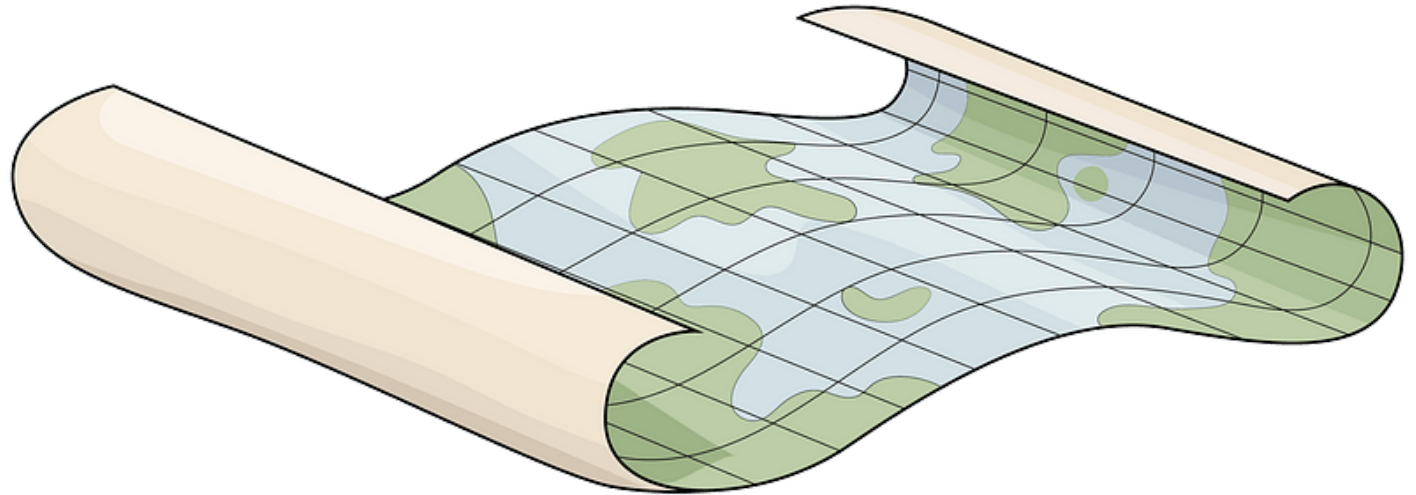
- » Entretien basé sur le comportement
 - ~ Comment commencer ?
- » Utilisez votre carte
 - ~ Gardez le cap en suivant votre guide d'entrevue
- » Soyez prêt à « creuser »

Comment commencer ?

- » La préparation est la clé. Connaissez bien les éléments suivants :
 - ~ Guide d'entrevue
 - ~ Compétences de l'emploi
 - ~ Culture de l'organisation
 - ~ Département/Culture d'équipe
 - ~ Style de gestion dans lequel la personne embauchée travaillera
 - ~ Emploi et formation du candidat

Comment utiliser votre « carte »

- » N'oubliez pas que votre guide d'entrevue est votre « carte ».
- » Elle vous garde sur la bonne voie
- » Elle fournit une structure à l'entrevue



Quand faut-il « creuser » ?

- » Identifiez les réponses vides, les parties manquantes, les éléments qui pourraient être développés, etc.
- » « Creusez » professionnellement et de manière non dirigeante.

Vous voulez une réponse honnête (détails) du candidat.



Avant de commencer à poser des questions

- » Avant de commencer à poser les questions basées sur le comportement
 - ~ Ayez une certaine familiarité avec les questions
 - ~ Soyez prêt à la confusion
 - ~ Soyez prêt à être invité à répéter les questions
 - ~ Comprenez qu'il sera difficile de noter toute la réponse. Il est recommandé de prendre des notes abrégées ou d'utiliser des mots clés.

Conseils supplémentaires avant de commencer

- » N'expliquez pas les compétences clés
- » Détailler les questions peut aider
- » Recherchez les valeurs tout au long de l'entrevue
- » Mettez le candidat à l'aise au début de l'entretien peut être bénéfique
- » Offrez de l'eau
- » Demandez comment s'est déroulée leur journée
- » Demandez comment était la circulation et s'ils ont eu des difficultés à trouver le bâtiment

Instructions au candidat

» Avant de poser la première question, informez le candidat :

- ~ Les questions exigeront que le candidat partage un exemple/un scénario spécifique
- ~ Il est acceptable que le candidat :
 - Prenne le temps de réfléchir à la réponse
 - Demande que la question soit répétée
 - Utilise un exemple récent ou non récent
 - Ne mentionne pas de noms ou d'autres informations dans leur réponse qui pourraient être considérés comme confidentiels

Il est temps de commencer à poser des questions

» N'oubliez pas que les réponses doivent contenir les 3 parties suivantes :

» Début

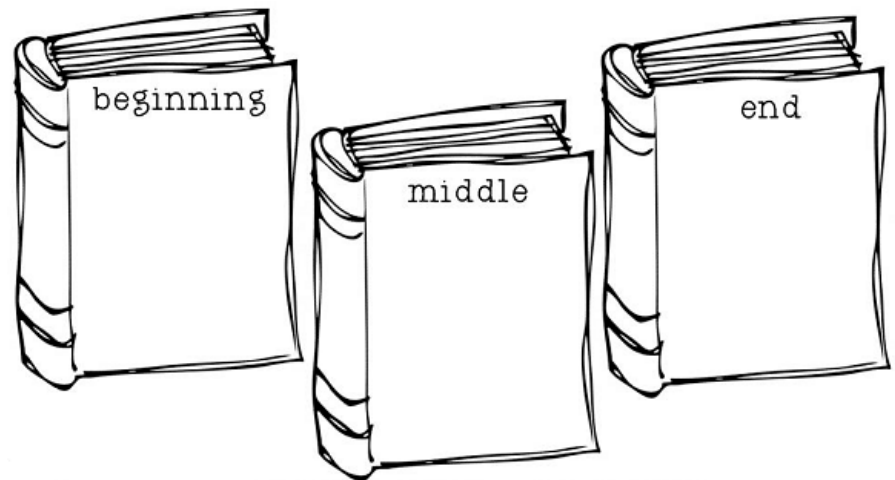
~ Contexte de la situation

» Milieu

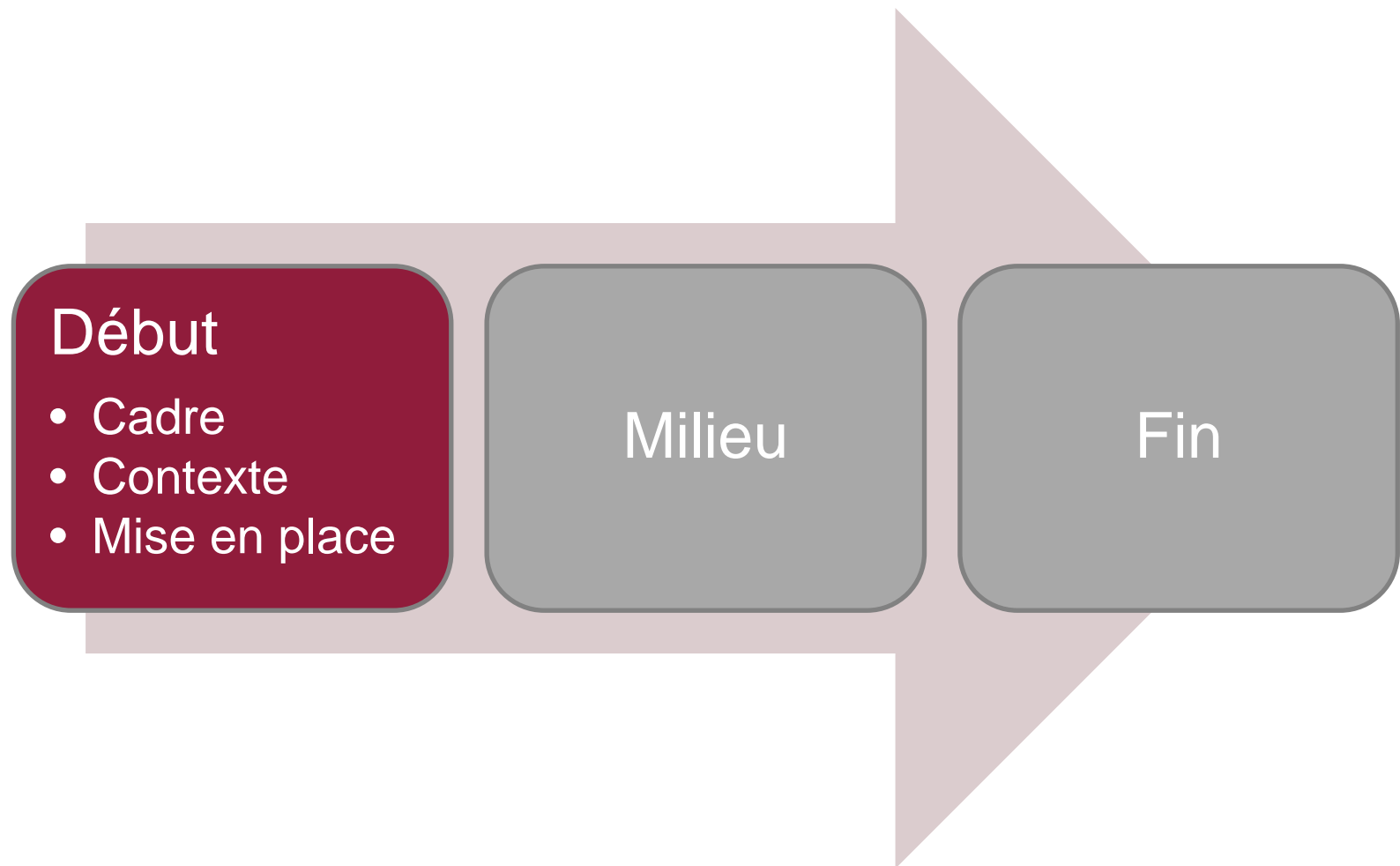
~ Action

» Fin

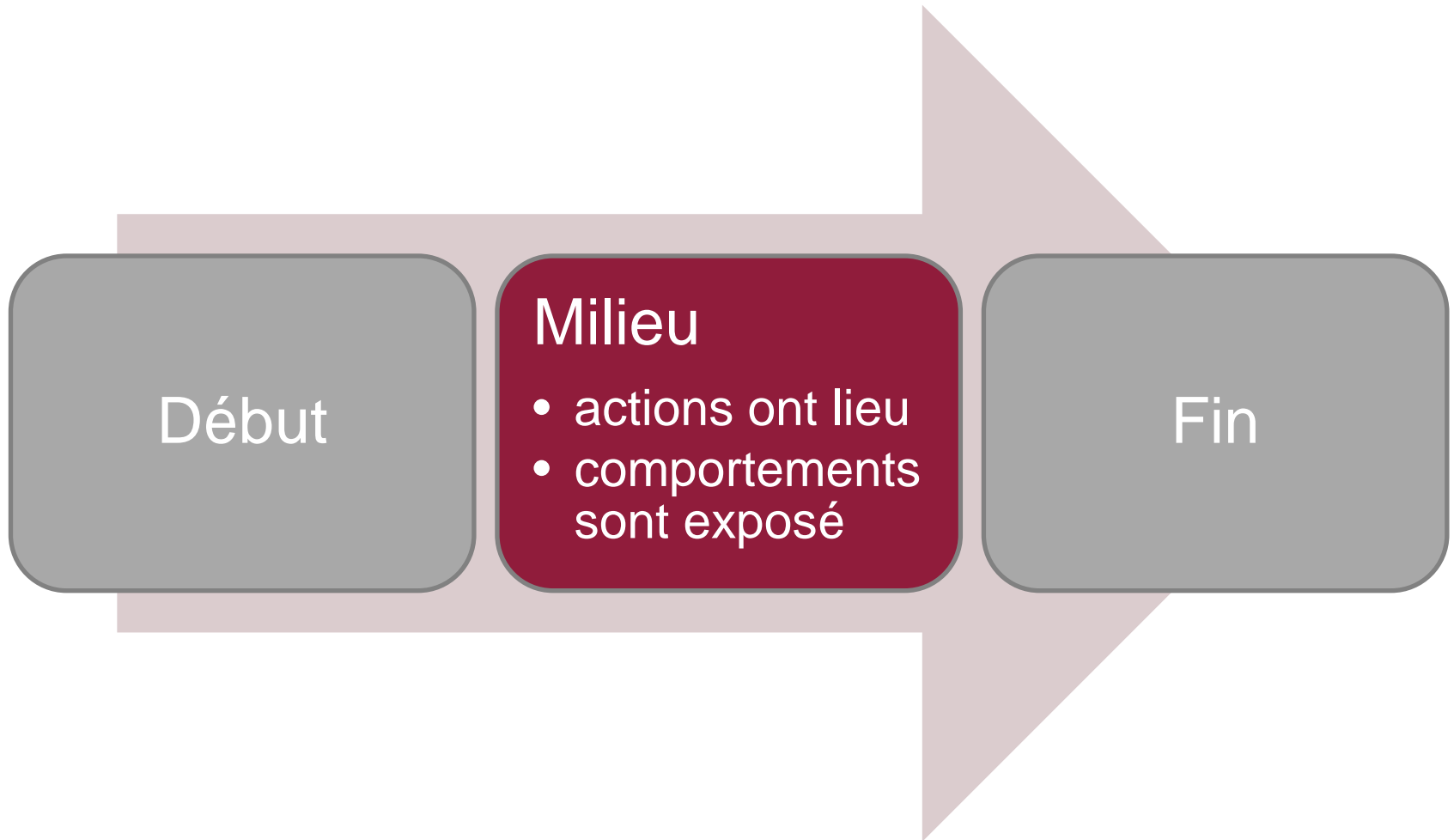
~ Résultat/résultats



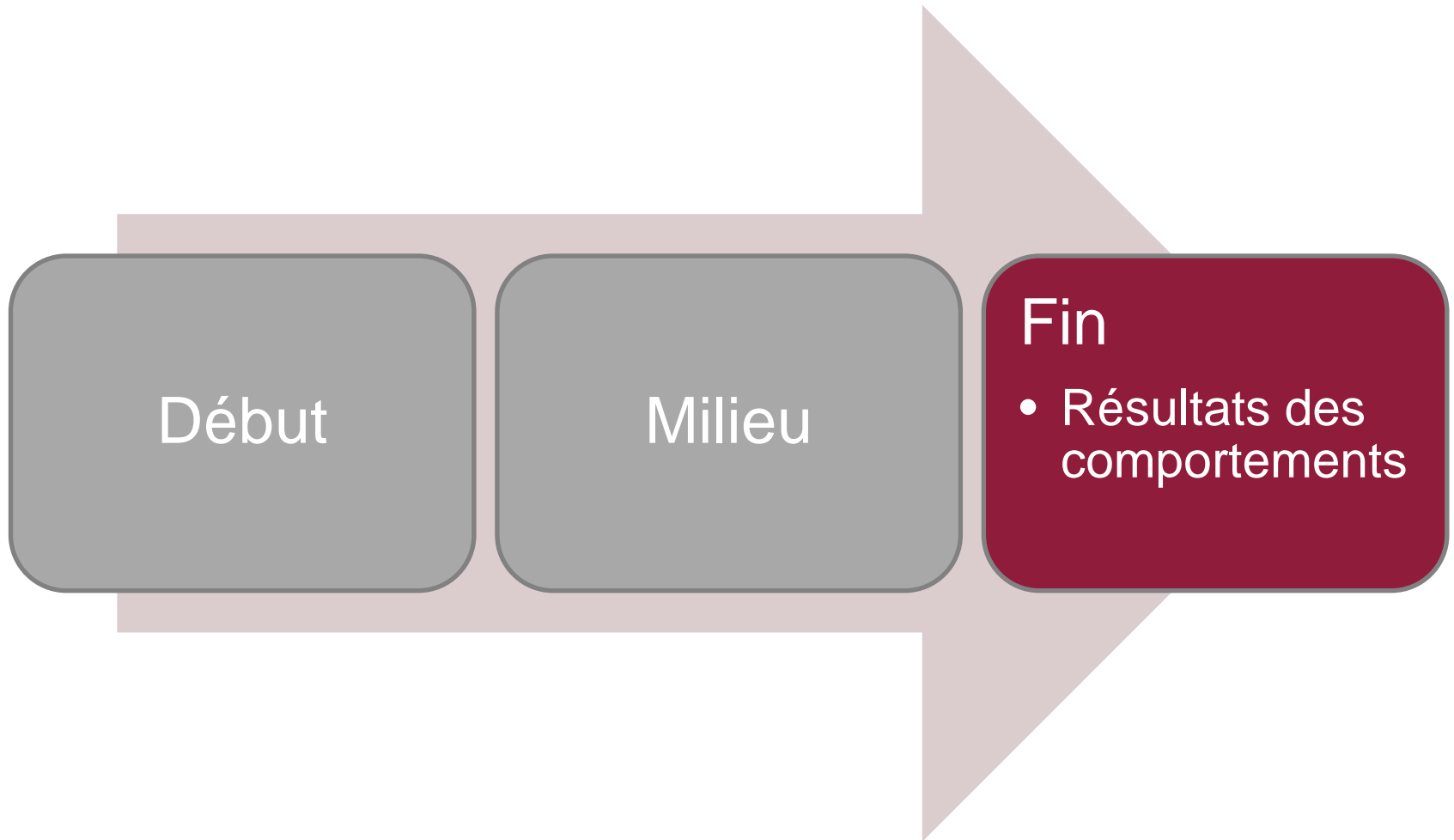
Début...



Milieu...



Fin...



Exemples de questions/réponses

- » Le premier exemple est une excellente réponse qui fournit les trois parties.
- » Le deuxième exemple nécessite de « creuser » pour déterminer les comportements du candidat

1^{er} exemple

»Question :

~ Veuillez nous parler d'un moment où vous avez transformé une situation négative en une situation positive. Qu'est-ce que vous avez fait ? Comment les choses se sont-elles déroulées ?

(Le but de cette question est d'évaluer l'adéquation des compétences pour le service client, le travail d'équipe et la créativité.)

Début - Exemple

« Je me souviens d'un jour où je travaillais comme serveur, au Fast and Great Service Restaurant. Nous étions débordés et les serveurs n'étaient pas assez nombreux. J'avais aussi eu un terrible mal de tête ce jour-là. »

Points clés à retenir - Début

- » Emploi de serveur - un travail qui implique des compétences en service à la clientèle
- » Débordés - compétences multitâches et organisationnelles possibles
- » Manque de personnel - compétences de travail d'équipe possibles
- » Ne pas se sentir bien - éthique de travail

Milieu...

« Un client à une table voisine a crié "Alors, est-ce que je vais pouvoir être servi ici ?" Il n'était visiblement pas content du tout, je pouvais le dire au ton de sa voix et à son langage corporel. Bien que je n'étais pas le serveur assigné à cette table, je me suis rapidement avancé et lui ai dit que je serais heureux de l'aider. J'avais presque fini de prendre la commande de la table qui m'était assignée et je serais tout de suite à sa table. J'ai fini ma table en une minute environ, puis je suis allé à la table du client contrarié. Je me suis excusé pour l'attente et j'ai pris sa commande. Je lui ai de nouveau présenté mes excuses et je lui ai dit que nous allions obtenir les boissons et la commande de son groupe aussi vite que possible. »

Milieu... suite...

« J'ai pu faire parvenir les commandes de ma table et celles de la table du client contrarié aux cuisiniers. J'ai également pu retrouver le serveur qui était affecté à la table du client contrarié. Je lui ai expliqué ce qui s'était passé et que la commande était passée à la cuisine. Elle s'est excusée et a expliqué qu'elle était absente en raison d'un appel téléphonique d'urgence impliquant un membre de la famille hospitalisé. J'ai également informé mon chef du client contrarié pour voir s'il y avait quelque chose que nous pouvions offrir, comme un dessert gratuit. Le directeur a approuvé le dessert. »

Points clés à retenir - Milieu

- » Situation reconnue et prise en compte immédiatement - service client
- » Débordé - compétences multitâches et organisationnelles possibles
- » Manque de personnel - compétences de travail d'équipe possibles
- » Ne se sentait pas bien - éthique de travail
- » Parla à son chef, possible dessert gratuit - créativité et service client

Fin

« J'ai apporté les plats à la table du client contrarié. Je me suis excusé pour l'attente et j'ai informé le client que nous aimerions lui offrir un dessert gratuit pour lui et ses invités. Il fut content et m'a remercié pour mon service. J'ai découvert environ une semaine plus tard, qu'il nous avait donné cinq étoiles sur la page de revue du site Web de notre restaurant et qu'il avait écrit de très bons commentaires sur moi-même et sur le restaurant. »

Points clés à retenir - Fin

- » Excellent service client à nouveau démontré. Le serveur s'est excusé et a offert un dessert gratuit.
- » Le client fut satisfait et a évalué le restaurant avec la note la plus élevée possible en plus de bons commentaires.

Résumé de la réponse - 1^{er} exemple

- » La réponse était complète. Elle avait les 3 parties/composants
- » Pas besoin de creuser
- » C'est rare
- » Compétences clés identifiées

2^e exemple

- » Même question que le premier exemple :
- » Veuillez nous parler d'un moment où vous avez transformé une situation négative en une situation positive. Qu'est-ce que vous avez fait ? Comment les choses se sont-elles déroulées ?
- » (Le but de cette question est d'évaluer l'adéquation des compétences pour le service client, le travail d'équipe et la créativité.)

Début

« Oui. Cela se produisait toujours à mon dernier emploi. Je travaillais comme serveur au restaurant Fast and Great Service. Nous avons généralement un client contrarié presque tous les jours. C'est ce qui arrive dans le secteur de la restauration. »

Milieu

« Quelqu'un se fâchait parce qu'il avait peut-être l'impression de ne pas bénéficier d'un service rapide. Nous faisons tout simplement de notre mieux dans ces situations. Essayez d'aider le client en colère et les autres aussi vite que possible. Personne ne devrait avoir à attendre longtemps. »

Fin

« Ils ne nous donnaient généralement pas de pourboire. Ou bien ils se plaignaient au patron. Cependant, généralement, ils quittaient le restaurant heureux, car nous leur offrions un repas ou un dessert gratuit et nous nous excusions de l'attente. Cela s'avère généralement une excellente situation en fin de compte. »

Histoires vides

- » Elles semblent impressionnantes
- » Le candidat pense que c'est ce que nous voulons entendre
- » Il ne peut pas penser à un exemple particulier
- » Général/vague

Astuce : éviter les conditionnels et autres termes généralisant

Drapeaux rouges : les conditionnels et autres termes généralisant

Généralement

Pourrait

Habituellement

Devrait

Typiquement

Sans doute

Toujours

Peut-être

Voudrais

Drapeaux rouges indices d'histoires vides

- » « Je participe toujours et j'aide quand on en a besoin ».
- » « Nous devons toujours faire tout notre possible pour les autres. »
- » « Je gère généralement très bien les plaintes ».
- » « Si un problème survenait, je faisais appel à mon professeur ».

Creuser, creuser et creuser toujours

» Diriger

» Théorique

» Comportemental



Diriger

- » Le plus couramment utilisé
- » Fait avancer les choses
- » Finit les pensées
- » Évite le silence



» Exemples :

- ~ « Alors... avez-vous beaucoup appris de cette situation ? »
- ~ « Est-ce que tout s'est bien passé ? »

Théorique

- » Conditionnels et autres généralités
- » Nous disent ce qu'ils pensent que nous voulons entendre
- » Exemples :
 - ~ « Comment gérez-vous habituellement les situations stressantes ? »
 - ~ « Que feriez-vous si vous aviez reçu un “C” ? »



Comportemental

» Comportemental = Comportemental

» Cela exige que le candidat décrive un exemple de comportement et un résultat spécifiques



» **Exemples** :

~ « Parlez-moi d'un moment où vous avez oublié quelque chose d'important ». (**Début**)

~ « Qu'avez-vous fait ? » (**Milieu**)

~ « Comment la situation s'est-elle achevée ? » (**Fin**)

Choses à se rappeler

- » Un entretien ne pourra jamais garantir qu'un candidat est la bonne ou la mauvaise personne pour la position
- » Soyez compatissant
- » Soyez professionnel
- » Ponctualité
- » Tenue
- » Structure de l'entretien
- » Informez le candidat des prochaines étapes
- » Embauché ou non, l'objectif est que le candidat quitte l'entretien impressionné par votre entreprise
- » L'entretien peut mener à de futurs embauches et/ou clients



Choses à se rappeler (suite)

- » Interroger d'autres personnes qui conduisent des entretiens peut être un bon moyen d'apprendre ce qui fonctionne le mieux pour les autres
- » Assurez-vous de bien connaître les lois du travail de votre état et/ou pays en ce qui concerne le processus de sélection. Vous voulez éviter de poser des questions qui sont illégales ou présentent un risque pour votre organisation
- » Les entretiens simulés peuvent être très utiles

Atteindre un consensus

Si plusieurs enquêteurs sont impliqués dans le processus...

- » Gardez l'esprit ouvert
- » Concentrez-vous sur les informations pertinentes
- » N'oubliez pas que votre objectif n'est pas de rechercher la meilleure personnalité
- » La correspondance des emplois, la correspondance organisationnelle et la correspondance culturelle sont très importantes
- » Gérez les discussions (restez sur la bonne voie)
- » Préservez la confidentialité

Entrevues simulées

Configuration d'entrevue recommandée



Ressources

» Compétences

- ~ Identificateur de compétence essentielle (p. 16 du document AB-BBI-HRIC)
- ~ Guide d'exemple d'entretien par téléphone

» EBC

- ~ Liste de questions sélectionnées EBC (p. 19 du document AB-BBI-HRIC)
- ~ Sélecteur de questions EBC (p. 65 du document AB-BBI-HRIC)
- ~ Modèle d'évaluation EBC (p. 27 du document AB-BBI-HRIC)
- ~ Fiche de prise de notes d'entrevue (p. 71 du document AB-BBI-HRIC)

Ressources (suite)

» EBC (suite)

- ~ Grille d'agrégation pour plusieurs enquêteurs (p. 32 du document AB-BBI-HRIC)
 - ~ Suggestions de questions EBC (p. 78 du document AB-BBI-HRIC)
 - ~ « Aide-mémoire » de questions pour le suivi (p. 80 du document AB-BBI-HRIC)
-
- » Directives juridiques de base pour les entrevues (p. 7 du document AB - BBI - HRIC)
 - ~ Recherchez les directives dans votre état et/ou pays

Ressources (suite)

»Autres

- ~ Idées pour les entrevues (p. 74 du document AB-BBI-HRIC)
- ~ Script d'introduction (p. 75 du document AB-BBI-HRIC)

Merci !!!