



Professionnalisation des membres de jury

de concours et d'examen professionnel

ENTRETIEN

FORMATION – ACCOMPAGNEMENT - CONSEIL

PARIS – NANTES- PERIGUEUX– MARSEILLE

5, rue Robert de Flers 75015 Paris – Tél. : 01 47 23 87 14 – Fax. : 01 40 58 18 09 – emc3entreprise@wanadoo.fr

Sommaire

Page

Le recrutement	3
Le recrutement dans la fonction publique	4
Le cadre juridique du recrutement	5
L'évaluation des compétences au travail	7
Différencier missions, activités et compétences	8
La mission des membres du jury	9
Être membre du jury : appartenir à une équipe	11
Concevoir une grille de compétences	13
Tableau de compétences	14
L'entretien	15
Les techniques	16
Le questionnement	17
Construire des séquences de questions	18
Typologie des questions	19
L'écoute	22
Focus sur les biais cognitifs	23
Préjugés, stéréotypes, discrimination	24
L'effet de halo	25
La boussole du langage	26
La dynamique de la relation	27
Les attitudes d'écoute	28

Le recrutement



Le recrutement dans la fonction publique

« La politique de recrutement de l'État connaît de fortes évolutions, marquées par une volonté de professionnalisation et de diversification.

Pour répondre à l'émergence de nouveaux besoins de recrutement au cours des prochaines années, une modernisation des concours a été préconisée dès 2007 afin de permettre une sélection des candidats moins académique, moins centrée sur les connaissances, mais davantage sur les compétences, aptitudes et potentiels. Au travers d'une sélection renouvelée, c'est aussi l'objectif d'une fonction publique ouverte à la diversité des profils -lieu de promotion sociale-, qui est recherché.

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique a établi un plan d'actions qui définit les mesures jugées prioritaires pour moderniser, simplifier et améliorer le dispositif de recrutement dans la fonction publique. Ce plan d'actions comprend une mesure centrale – la révision générale du contenu des concours – et des mesures d'accompagnement qui visent à donner toute sa cohérence et son ampleur à la démarche :

- - le renforcement du pilotage interministériel de la politique de recrutement
- - la professionnalisation des jurys de concours
- - l'amélioration de la communication sur les concours et recrutements

La révision générale du contenu des concours s'est traduite, depuis plusieurs années, par un vaste mouvement de réformes qui a conduit, à la fin de l'année 2009, à faire évoluer environ 240 procédures de concours et d'examens professionnels dans le sens d'une plus grande professionnalisation. Le développement des épreuves mettant en jeu la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle est une des mesures emblématiques de cette volonté de professionnalisation.

Pour accompagner ces changements, et aider les administrations et les jurys à s'y adapter dans un contexte marqué par ailleurs par une montée des problématiques liées à l'égalité des chances et à la prévention des discriminations, il a été recommandé de développer les actions de formation et d'information à l'intention des jurys.

(Un document a été rédigé par la DGAFP : « Guide pratique des concours administratifs à l'usage des présidents et membres de jury » 2015)

Ce document, destiné aux présidents et membres de jurys ainsi qu'aux services gestionnaires de concours, s'inscrit dans cette démarche. Il regroupe les principales dispositions législatives et réglementaires relatives au recrutement dans la fonction publique ainsi que les bonnes pratiques à adopter dans l'organisation et le déroulement des concours administratifs de façon à assurer une parfaite sécurité juridique des procédures de recrutement.

Conçu comme une aide, ce document comprend également un certain nombre d'annexes utiles à la compréhension des évolutions actuelles de la politique de recrutement de l'État, à la mise en place d'un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, ou encore à la bonne connaissance des engagements de la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique, notamment en matière de recrutement.

Tels sont les objectifs de ce guide pratique des concours administratifs à l'usage des présidents et membres de jurys. La DGAFP forme le vœu qu'il réponde pleinement aux questions concrètes que peuvent se poser tous les acteurs des processus de recrutement dans les administrations de l'État. »

Jean-François Verdier
Directeur général de l'administration et de la fonction publique

IMPORTANT!

Pour en savoir plus et suivre les dernières dispositions ou orientations :
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/publications-par-themes>

Le cadre juridique du recrutement en question

Corpus Juridique

Circulaire du 22/12/2016
(le 1^{er} paragraphe du II)

Porte notamment :

- Proportion minimale de 40 % de chaque sexe dans la composition des jurys
- Formation des jurys : professionnalisation, égalité professionnelle, prévention des discriminations

Circulaire du 3/04/2017
(le 2)

Porte notamment :

- Diversification de la composition des jurys
- Professionnalisation du processus de recrutement par la formation à la prévention des discriminations
- Elargissement des viviers des candidats

Circulaire du 15 mars 2017

Relative au respect du principe de laïcité (même si elle ne comprend pas de développement sur le recrutement)

Article 16 ter, loi du 13/07/1983

(Article 55 de la loi du 12/03/2012 et article 1^{er} du décret du 10/10/2013) qui porte notamment :

- Proportion minimale de 40 % de chaque sexe dans la composition des jurys

Article 16 quater, loi du 13/07/1983

(Article 83 de la loi du 6/08/2019) :

- Présidence alternée des jurys

Guide du recrutement des travailleurs handicapés :

- Pages 25 à 28 : déroulement des entretiens
- Page 29 modèle de grille d'entretien

Rapport L'horty sur les discriminations dans l'accès à l'emploi

Rubrique égalité professionnelle, discrimination et harcèlement

Protection contre les discriminations

Circulaire du 22 décembre 2016

Relative à la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique

Circulaire du 3 avril 2017

Relative à la mise en œuvre de la politique d'égalité, de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité dans la fonction publique

En ce qui concerne le rôle du président de jury :

Le président du jury assure une fonction renforcée par rapport aux autres membres du jury, et notamment :

- Il représente la DRH. Il est l'interlocuteur privilégié de l'école de formation des stagiaires,
- Il est le garant du bon déroulement des entretiens et du respect des règles (non-discriminations, égalité, bienveillance...). Il a un pouvoir de police (ex : exclusion d'un candidat qui n'aurait pas un comportement acceptable).
- Il conduit les débats avec les membres du jury et procède à une harmonisation des évaluations.
- Il rédige le procès-verbal (avis sur les titularisations) et le rapport final du jury.

En ce qui concerne le rapport final du jury : ce rapport n'a pas à respecter une forme particulière.

Décret relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique

Décret n°95-979 du 25 août 1995 modifié relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique pris pour l'application de l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

Décret de 1994 fixant les dispositions communes aux stagiaires de l'Etat :

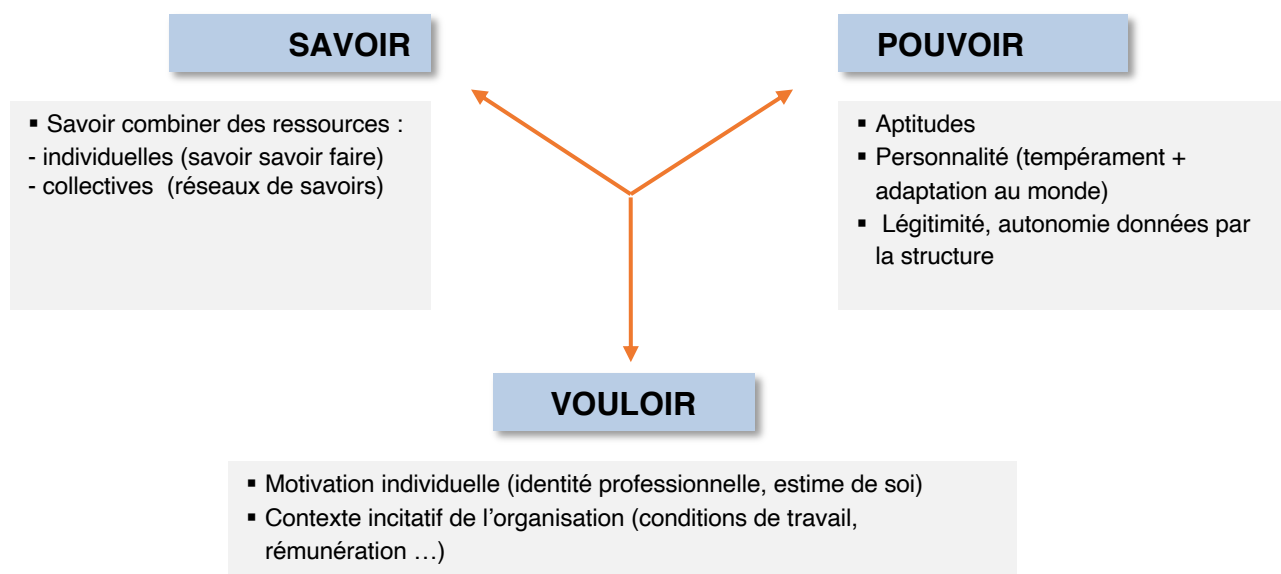
Décret n°94-874 du 7 octobre 1994 fixant les dispositions communes applicables aux stagiaires de l'Etat et de ses établissements publics

Loi de 1984 :

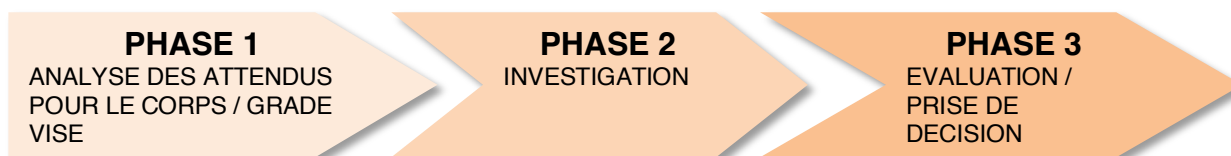
Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat (1).

L'évaluation des compétences au travail

D'après LE BOETERF



Application de ce modèle tout au long du processus :



SAVOIR AGIR	Que faut-il savoir et savoir faire pour être au niveau attendu du grade et gérer les incidents critiques ?	Que sait faire le candidat ?	Le candidat saura agir car il a déjà géré avec succès des situations similaires.
POUVOIR AGIR	Quelles sont les situations de confort/inconfort relatives aux fonctions associées à ce grade ?	Que peut-il faire ?	Il pourra agir car les incidents critiques sont majoritairement pour lui des situations de confort.
VOULOIR AGIR	Quels sont les éléments de mobilisation permettant d'agir ?	Que veut-il faire ?	Il voudra agir car les situations de travail et les éléments de mobilisation sont en phase avec ses attentes.
  			
Permet d'établir : ▪ Les exigences du grade visé ▪ Le profil recherché		Permet le recueil d'un certain nombre d'informations pour chaque candidat (à travers l'analyse du contenu du dossier RAEP quand il est	Permet de décider sur la base de critères homogènes et transposables

demandé et l'évaluation de la prestation au cours de l'entretien)

Différencier missions, activités et compétences

MISSION	C'est la charge qui vous est confiée. <i>Exemple : gérer un service</i>
ACTIVITE	C'est l'ensemble d'actions et d'opérations dirigées vers la réalisation. Une mission appelle plusieurs domaines d'activité pour sa réalisation <i>Exemple : organiser des réunions, ...etc.</i>
TACHE	Une tâche correspond aux opérations élémentaires à effectuer pour réaliser une activité donnée. <i>Exemple : envoyer les convocations pour la réunion, réserver la salle,...etc</i>
COMPETENCE	Les compétences peuvent être considérées comme l'ensemble : ✕ des savoir (connaissances théoriques – ce que je sais), ✕ des savoir-faire (expérience pratique – ce que je sais faire) ✕ et des savoir-être (déterminés par notre personnalité – ce que je suis). <i>Exemple : cf. tableau de compétences</i>

La mission des membres de jury

Le jury a une mission précise : il cherche le candidat qui aura la capacité de répondre aux attendus et exigences du corps / grade visé.

La difficulté de ce recrutement réside dans le fait que les membres de jury peuvent être conduits à sélectionner :

- Pour un Corps (Attaché, SACE), sans pour autant avoir un poste précis,
- Pour une fonction (contrôleur, inspecteur) sans pour autant connaître le contexte de travail (collègues et supérieur hiérarchique)

Ainsi, en fonction de la situation de sélection, on dispose donc de plus ou moins d'informations qui vont dessiner un profil adapté que le jury doit rechercher chez chaque candidat.

Or, pour chaque épreuve, les membres du jury doivent porter un diagnostic sur les compétences du candidat, ses capacités opérationnelles et d'adaptation, sur sa bonne adéquation au grade / corps visé.

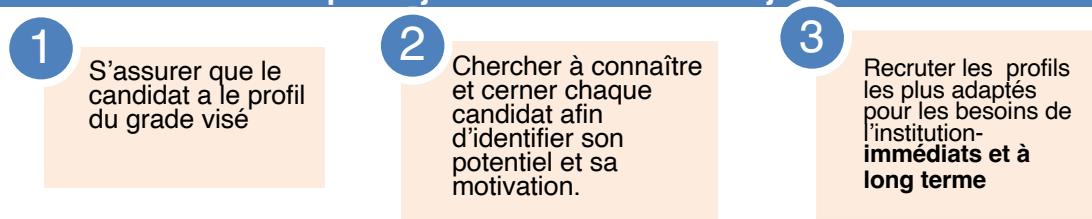
- Déterminer en amont les critères d'aptitudes pour le grade
- Analyser les dossiers de candidature des candidats à l'épreuve
- Porter une appréciation sur chaque candidat à travers
 - Sa présentation
 - Le niveau et la nature de ses réponses dans la partie conversation.

C'est pourquoi il est important pour les membres de jury de se mettre d'accord au préalable sur :

- Un recensement de l'éventail des compétences phares attendues pour ce corps / grade visé,
- Un partage de la même représentation du niveau et de la qualité de regard que le candidat porte sur son futur rôle et sur l'action à mener à ce grade.
- Un pronostic sur son potentiel d'évolution de chaque candidat ainsi que des moyens objectifs de pouvoir porter.

Chaque candidat doit être évalué tant sur ses compétences effectives (ce qu'il a réellement réalisé) que sur sa capacité à « verbaliser » correctement ces compétences, c'est en effet un bon indicateur d'identification de potentiel.

Le triple objectif des membres de jurys



Le jury a une responsabilité importante. Il ne peut pas se tromper dans son évaluation et son choix. Une mauvaise sélection représente un coût trop élevé : inaptitude aux futures fonctions dévolues au grade, entraînant l'inconfort et la perte de motivation de l'agent et, par voie de conséquence, une disqualité de son travail et le dysfonctionnement d'une équipe.

Un jury recherche des candidats :

- Adaptés au corps / grade visé
- Opérationnels, dans les délais souvent courts,
- Adaptables aux spécificités d'un possible nouvel environnement professionnel,
- Intéressés à participer au développement de la structure,
- Capable de progresser dans ce corps.

Les deux regards de membres de jury

Le regard « RH »

L'appréciation du jury ne porte pas uniquement sur les compétences techniques. Il repère les expériences du candidat qui lui semblent convergentes avec la nature des postes liés au grade visé.

Son appréciation va donc s'attacher aux dimensions transversales, c'est-à-dire plus larges que les compétences techniques, et qui soient transférables à différentes situations de travail.

Sa mission -délicate- est d'émettre, selon le grade, et pour chaque candidat, des pronostics sur :

- Le comportement en situation de travail,
- La capacité de travail,
- Les compétences,
- Les qualités en général,
- La capacité à s'intégrer dans une équipe,
- Les qualités relationnelles.
- Les qualités managériales (le cas échéant),

- Son désir d'avoir ou non ce candidat comme collaborateur (la question bien connue : ai-je envie de travailler avec elle / lui ?).

La motivation, son articulation, sa cohérence avec le parcours professionnel et personnel, son mode de fonctionnement, le dynamisme, les goûts et intérêts sont les éléments qui doivent être plus particulièrement repérés au cours de cet entretien. Enfin, le jury évalue le candidat sur des dimensions liées à la culture de l'entité d'accueil.

Le regard "opérationnel" ou "métier"

A cette fin, le cas échéant, le jury est chargé d'évaluer la bonne adéquation des compétences techniques, la cohérence des expériences ou des compétences avec ce qu'il recherche précisément pour l'épreuve. La correspondance des compétences du candidat et sa compréhension des attendus du grade sont à apprécier.

C'est donc pour cette raison qu'un membre du jury au moins appartient lui-même au corps / grade visé.

La mission du jury est alors aussi d'émettre des pronostics sur :

- La capacité à être opérationnel rapidement
- Les compétences spécifiques,
- Le niveau d'expertise
- La qualité projetée du travail,
- ...

Les compétences du membre du jury

- Rester neutre et centré sur les critères recherchés dans le cadre de l'épreuve
- Connaître son style spontané pour bien mener son entretien
- Savoir écouter pour user d'une meilleure objectivité
- Lutter contre les stéréotypes et les biais cognitifs
- Être conscient de l'importance du premier contact visuel
- Être conscient que l'impression générale influence la perception analytique
- Prendre de la distance
- Utiliser les questions ouvertes
- Éviter les interventions de jugement
- Éviter les interprétations précoces : dissocier le temps de l'entretien et celui de l'évaluation.

**NE PAS
OUBLIER!**

Être membre du jury : appartenir à une équipe

En tant que membre de jury, vous appartenez à une équipe dirigée par le président.e de jury.

Vous allez ensemble :

- **Définir les critères d'appréciation** : en général, le président et les membres de jury, en s'appuyant sur les comptes-rendus des années précédentes, élaborent avec plus ou moins de distance les nouvelles orientations de l'évaluation. Il s'agit de formaliser des critères partagés par tous les membres du jury pour l'épreuve en question.
- **Définir une grille d'évaluation des compétences**
- **Définir le mode d'étude des dossiers et d'entretiens**. Selon les épreuves, vous êtes conduits à lire tous les dossiers ou à les partager ; à faire une revue et un classement des meilleurs (si première sélection via le dossier). Dans tous les cas, le processus d'analyse des dossiers doit être clarifié en amont de sorte de respecter l'équité de traitement entre les candidats.
- **Définir une organisation pour les entretiens** : qui prend en charge l'entretien de chaque candidat ? Il y a un « interviewer » premier et ensuite, selon la discussion, les autres membres de jury peuvent ou non intervenir (c'est à définir précisément)
- **Définir un guide d'entretien**. Il s'agit d'identifier les grandes étapes de l'entretien et de respecter ces étapes d'un candidat à un autre sans pour autant chercher à rigidifier l'entretien qui reste une conversation et une rencontre entre un candidat et plusieurs membres de jury.
- **Définir une méthode de cotation**. Certain.e.s président.e.s donnent une orientation en matière de cotation, D'autres pas. Certains membres de jury décident d'attribuer une note d'ensemble, d'autres à chaque épreuve et d'autres enfin, se centrent sur les compétences évaluées présentes ou pas à l'issue de l'entretien.
- **Définir une méthode de délibération**. Les règles de délibération sont cadrées :
 - Les membres de jury doivent avoir participé à toutes les épreuves pour arrêter la liste des candidats
 - L'indépendance des membres de jury suppose l'absence de témoin
 - Les candidats sont évalués de manière collégiale.
 - Sauf cas particulier, le président.e n'a pas de voix prépondérante
 - Le classement de la liste arrêté à l'issue de la délibération ne peut être modifié. Il peut modifier une délibération illégale et ce, dans le cadre d'un recours contentieux.
- **Définir une traçabilité des évaluations**

A ce jour, aucun jury ne doit motiver ses délibérations. Cependant, deux raisons nous poussent à inviter les membres de jury à avoir une traçabilité de leurs décisions au delà de la note;

 - de nombreux candidats demandent à titre d'informations de pouvoir avoir un retour d'informations sur la qualité de la prestation et un conseil afin de savoir s'ils doivent ou non se représenter et savoir comment mieux se préparer.
 - dans le cadre de la prévention des luttes contre les discriminations, une évolution de pratiques pourrait exister.
- **Accepter une période de rodage**

Le premier candidat du premier jour arrive: Votre mode de fonctionnement ne sera pas rôdé. Certains pourront même être tendus, autant, voire plus que le candidat. N'hésitez pas à réaliser un premier entretien "entre vous" pour vous caler sur les horaires, les modalités d'arrêt de l'entretien (chaque candidat doit bénéficier du même temps)...

Les 10 commandements du jury dans la relation au candidat

(d'après Victor Ernoult)

1	Être prêt : avoir en tête les critères recherchés ; avoir relu le dossier du candidat (RAEP, lettre CV, fiche de renseignement) ; avoir préparé les points à éclaircir compte tenu de ces critères, la trame de l'entretien
2	Être bienveillant : courtoisie, ponctualité, indication sur le déroulement et le temps imparti
3	Être impartial et non discriminant
4	User de transparence : rappeler les règles de l'épreuve, dire qui vous êtes
5	Être à l'écoute : hormis la présentation du cadre de l'entretien, et la formulation de chaque question, c'est au candidat de s'exprimer. La priorité est de le faire s'exprimer !
6	Éliminer les a priori : ne manifester aucun accord ou désaccord, enregistrer sans tirer de conclusion
7	Être constructif : valoriser le positif, mettre le candidat à l'aise pour rechercher ses compétences
8	Se donner le temps de réflexion et de comparaison avant de s'engager dans la décision
9	Respecter la confidentialité : tant sur l'acte de candidature que sur les informations recueillies
10	Donner une image positive de votre administration : pour accroître la motivation et parce que tout candidat est « préconisateur potentiel » de votre administration.

Concevoir une grille des compétences

Via une grille d'évaluation des compétences, il est essentiel afin de prendre de la hauteur face à chaque candidature, de pouvoir identifier les compétences clefs recherchées.

La grille d'évaluation des compétences est donc à la fois un outil de préparation pour identifier ce que vous recherchez, un outil de comparaison et un outil de traçabilité de la décision.

Vous pouvez utiliser des grilles existantes (voir annexe 4 du « guide des concours administratifs à l'usage des présidents de jurys et membres de jurys ») ou décider avec le Président de votre Jury d'affiner ou de créer votre propre grille d'évaluation des compétences.

Grille orientée sur les aptitudes fondamentales

	A	B	C	Commentaires
maitrise de soi, gestion du stress				
qualités relationnelles				
profondeur de la réflexion, compréhension de la complexité de l'environnement				
autonomie du jugement				
motivation				
connaissance métier				

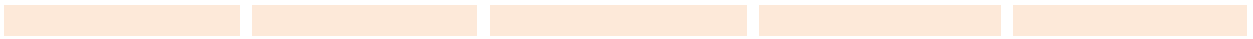
Grille qui peut associer les différentes étapes de la sélection et les compétences

Epreuve	Les compétences	Cotation
Dossier RAEP / CV...	- Compétences juridiques - Compétences techniques de ..	☐ excellent (correspond au-delà des besoins) ☐ bon (correspond au besoin) ☐ moyen ☐ faible ☐ très faible
Présentation du parcours et de la motivation (si, lors de l'entretien, il y a un exposé)	- Aisance relationnelle - Qualité d'expression - Clarté de la présentation de son parcours professionnel en lien avec le projet - Rigueur à travers le respect du timing	☐ excellent (correspond au-delà des besoins) ☐ bon (correspond au besoin) ☐ moyen ☐ faible ☐ très faible
Conversation	- Qualité relationnelle dans l'entretien - Pertinence des réponses - Niveau de la réflexion adapté au grade visé - Les compétences validées au regard du profil recherché - o..	

Tableau de compétences

Exemple de liste de verbes d'action aidant à formuler des savoir, savoir-faire

Décider	Diriger	Gérer	Organiser	Contrôler
Arrêter Choisir Conclure Déterminer Imposer Éliminer Fixer Juger Instituer Opter Prescrire Régler Résoudre Trancher	Animer Commander Conduire Confier Contraindre Définir Déléguer Employer Financer Guider Inciter Impulser Inspirer Modérer Manager Orienter Piloter Présider Raisonner Rassembler Valoriser	Acquérir Amortir Budgéter Collecter Comptabiliser Consolider Corriger Economiser Enrichir Équilibrer Exploiter Harmoniser Optimiser Protéger Réduire Réformer Rentabiliser Sélectionner	Aménager Anticiper Centraliser Classer Coordonner Distribuer Établir Indexer Mettre en place Planifier Préparer Prévoir Programmer Rassembler Réunir Répartir Restructurer Structurer	Apprécier Détecter Enquêter Éprouver Évaluer Examiner Garantir Inspecter Mesurer Normaliser Prouver Qualifier Quantifier Rationaliser Sécuriser Superviser Systématiser Suivre Tester Valider Vérifier
Administrer	Chercher	Créer	Développer	Négocier
Classer Compter Documenter Dresser Elaborer Enregistrer Établir Faciliter Fournir Garantir Gérer Inventorier Ordonner Pourvoir Ranger Recenser Régir Répertorier Trier	Analyser Calculer Consulter Enquêter Étudier Examiner Expérimenter Observer Projeter Proposer Prospecter Rechercher Résoudre Sonder	Adapter Améliorer Bâtir Conceptualiser Concevoir Consolider Construire Découvrir Elaborer Imaginer Innover Inventer Renouveler Rétablir Transformer Trouver	Accroître Améliorer Augmenter Commercialiser Déclencher Diversifier Elargir Estimer Etendre Étudier Exporter Implanter Investir Lancer Progresser Promouvoir Renforcer	Acheter Approvisionner Arbitrer Argumenter Conclure Consulter Convaincre Démontrer Marchander Obtenir Offrir Persuader Placer Proposer Soumettre Vendre
Conseiller	Former	Communiquer	Produire	Etc.
Aider Auditer Clarifier Comprendre Diagnostiquer Éclairer Écouter Guider Inciter Orienter Préconiser Proposer Recommander Répondre Suggérer	Animer Apprendre Conduire Développer Éduquer Enseigner Entraîner Expliquer Éveiller Initier Sensibiliser Transformer Transmettre	Dialoguer Discuter Échanger Écouter Exprimer Faire connaître Faire valoir Informar Négocier Parler Partager Questionner Rédiger Rendre public Renseigner Restituer Solliciter	Appliquer Écrire Effectuer Elaborer Établir Exécuter Exploiter Faire Fabriquer Fournir Mettre au point Publier Réaliser Rédiger Traduire Suivre Utiliser	



L'entretien avec un candidat

Avant

Préparer un entretien consiste à reprendre le dossier de candidature s'il existe (RAEP, lettre CV, etc) pour en souligner les points intéressants et identifier les points d'interrogation ;

- Suscités en soi par le dossier
- Au regard des exigences du grade visé (nécessite de les avoir clarifiées et formalisées)

Pendant

Un candidat à l'aise se révèle plus facilement. Il vous appartient de le mettre à l'aise au départ et le maintenir en bonne condition pour cet échange entre professionnels

Votre objectif étant de le connaître, d'évaluer son potentiel, ses aspirations, ses motivations, sa façon d'être et de travailler, les points essentiels à respecter durant l'entretien consistent à :

- Présenter le déroulement de l'épreuve orale
- Écouter l'exposé - le message que le candidat veut faire passer, la cohérence, la clarté,
- Revenir si besoin sur le parcours professionnel du candidat décrit dans le dossier,
- Éclairer les zones d'ombre
- Être à l'écoute de la personne : ne pas chercher à la « coincer »
- Lui poser des questions ouvertes, claires qui n'induisent pas « une réponse telle que vous l'attendez », mais qui permettent l'expression propre et le raisonnement du candidat – qu'il s'agira alors d'analyser.
- Vérifier l'adéquation des réponses avec les critères recherchés pour le grade / corps.
- Apprécier l'existence d'un socle minimum de connaissances, au-delà de son seul poste ou domaine, **sans pour autant se concentrer et s'enfermer dans des investigations précises de connaissances.**

Après

- Evaluer les candidats à l'aune des critères exigés pour le grade visé.
- Caractériser les atouts du candidat par rapport aux exigences du grade/corps.
- Confronter les appréciations des différents membres de jury.
- Pas de jugement dans l'absolu.

Les étapes de l'entretien



- L'accueil – Présentation des membres du jury, rappel des modalités de l'épreuve orale
- Exposé de présentation du candidat.
- Incitation à l'échange et dialogue sur les différents thèmes (cf. pages suivantes).

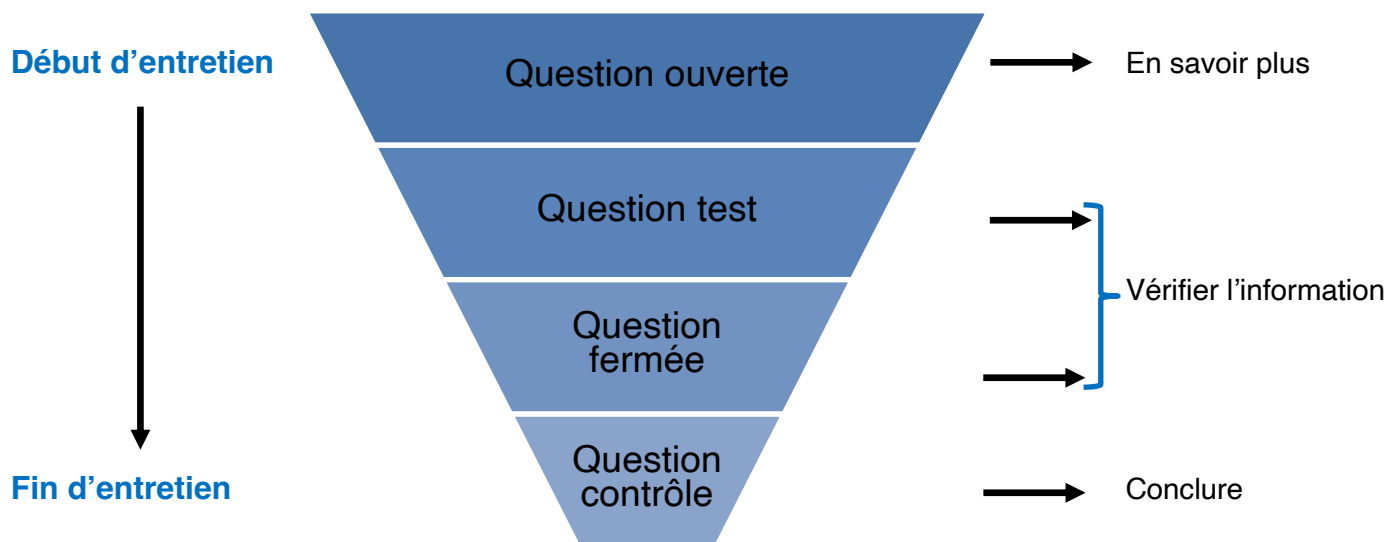
Les techniques



Le questionnement

POURQUOI	COMMENT	
✎ POUR S'INFORMER → Pour savoir → Pour connaître l'autre → Pour faire s'exprimer → Pour obtenir une information	OUVERTE FERMEE	Qu'est-ce que, quel est votre avis ? Pourquoi ? Comment ? Qu'entendez-vous par là ? Qu'est-ce qui vous gêne ? Est-ce que ? Etes-vous ? Avez-vous ? Qui ? Quoi ? Quand ? Combien ?
✎ POUR APPROFONDIR → Pour aider à comprendre → Pour faire approfondir → Pour vérifier si vous avez bien compris	REFORMULATION CONTROLE	Comment ça, pas assez rapide ? Donc, si je comprends bien, vous pensez que...
✎ POUR ORIENTER → Pour faire réfléchir → Pour supposer → Pour suggérer	SUGGESTIVE ALTERNATIVE	Ne pensez-vous pas qu'il y ait un risque de... ? Ne pensez-vous pas que... améliorerait... ? Avez-vous déjà entendu parler de ... que nous avons... ? Préférez-vous que je... ou que je vous donne l'information pour le faire ?

Construire des séquences de questions



À RETENIR!

En résumé

1. Posez des questions ouvertes.
2. Incitez votre interlocuteur à préciser sa pensée (reformulation) :
"Pour vous il est important de ...", "Si je vous ai bien compris, il s'agit de ..."
3. Centrez le discours sur ce qu'il fait ou vit et non sur ce qu'il pense.
"Comment avez-vous vécu l'ambiance au sein de votre équipe ?"
et non : *"Que pensiez-vous de votre équipe?"*
4. Recherchez l'information factuelle : *"Pouvez-vous nous donner un exemple ?", "Pouvez-vous nous décrire la situation"*

Typologie des questions

Un déroulement des questions à conduire comme une enquête à plusieurs.

Il s'agit de recueillir le maximum d'indices qui permettront la prise d'une décision juste.

Il n'y a de « bonne réponse » que sur les questions de contenu. (type de question 2)

Un candidat déstabilisé est un candidat qui ne vous aidera pas à bien l'évaluer ! Bienveillance et neutralité sont donc de rigueur.

L'éventail des questions possibles pour mener cette enquête :

Type 1 / Questions de profil autour de l'expérience, des compétences, du profil du candidat

- Destinées à mieux le connaître : préciser, approfondir, comprendre, investiguer des éléments figurant dans son dossier de candidature ou dans sa présentation.
- Ne nécessitent pas de connaissances à proprement parler de la part du candidat.
 - En début de la partie conversation afin de le mettre à l'aise et le laisser s'installer dans l'entretien oral, et d'évaluer le registre et le niveau de ses constructions de réponses.
 - En cours d'entretien, pour mieux appréhender les compétences, les motivations.
- Sont utiles pour mieux cerner son profil, en termes de nature d'activités, de périmètre de mission, etc ;
- Donnent à percevoir :
 - Le mode de fonctionnement du candidat, (tenant compte du stress inhérent à cette situation malgré le travail préparatoire, ce mode de fonctionnement semble -t-il du niveau attendu ? – sans conclusion hâtive),
 - Sa capacité à prendre du recul et/ou de la hauteur par rapport à son vécu professionnel et ses expériences (est-il descriptif ? analytique ?)
 - La projection qu'il en fait sur des responsabilités élargies,
 - Des aspects de son profil de personnalité.

Type 2 / Questions de contenu

- Destinées à évaluer les connaissances du candidat ;
- Ne sont utiles que :
 - Si l'épreuve l'exige (« vérification » de connaissances lorsqu'un niveau d'expertise sur un sujet est attendu),
 - Pour confirmer ou infirmer un ressenti de relative pauvreté des connaissances, qui aurait été perçue à travers les interventions du candidat (lors de sa présentation et de différentes réponses précédentes).
- Ne pas chercher à déstabiliser le candidat, mais plutôt utiliser ces questions de contenu dans une optique de sonder la palette et le niveau de ces connaissances sur quelques champs indispensables au niveau attendu.

Il n'est pas utile « d'enfoncer le bouchon » :

- Lorsqu'un champ est manifestement maîtrisé, éviter de prolonger le questionnement plus que nécessaire sur des réponses qui attestent d'une bonne connaissance.
 - ⇒ Il est dans ce cas plus utile d'ouvrir l'échange : de chercher le regard et la réflexion que porte le candidat sur ces points de maîtrise.
- À l'inverse, lorsque le candidat sèche sur une de ces questions, ne pas insister trop, au risque de le mettre en difficulté et de perdre son engagement dans l'entretien.
 - ⇒ Il est dans ce cas plus utile de l'aider à se remettre en selle, au cas où la connaissance ferait défaut. En repassant à une question de « profil » par exemple, ou avec une autre question de contenu dont vous sentez qu'il maîtrise le sujet.

3 / Questions de prise de position

- Destinées à évaluer la capacité du candidat à :
 - Avoir une position personnelle, une réflexion propre, à l'argumenter au niveau attendu (le sujet est-il replacé dans son contexte, avec son objectif ? Le candidat a-t-il conscience des arguments de la position qui n'est pas la sienne ? Sa position est-elle argumentée ?)
 - La tenir si elle est objet de contre-argumentation.
- Utiles pour apprécier le potentiel d'un candidat à occuper des missions à plus larges responsabilités, hiérarchiques notamment, ou à valeur de force de proposition.

C'est ici sa capacité à prendre position qui est évaluée, ainsi que la qualité de son argumentation. Est-elle du niveau attendu par l'épreuve ?

En aucun cas, la position du candidat, pour iconoclaste qu'elle soit ou en désaccord avec la vôtre, ne doit pas interférer dans votre évaluation du candidat ni de sa réponse.

Le cas échéant, il peut être important de s'assurer que, quelle que soit la position du candidat, celui-ci a en tête le devoir de neutralité lié à son statut de fonctionnaire.

Enfin, une excellente argumentation sur le sujet proposé, mais qui ne fait pas ressortir la position du candidat, sera incomplète en soi. Si la capacité à prendre position est l'objectif effectivement poursuivi par le membre de jury qui a posé la question, il convient alors de demander au candidat d'indiquer sa position.

4 / Questions de mise en situation

- Destinées à apprécier le mode de fonctionnement, le pragmatisme et l'opérationnalité d'un candidat dans une situation classique ou fréquente de ses futures missions. Notamment sur les situations managériales (conflit dans une équipe, agent démotivé dont la qualité de travail faiblit, problèmes d'alcoolisme, etc...) ou dans des situations présentant un risque déontologique (neutralité, ...).

Il n'y a pas de bonne réponse, ni de démarche valable dans l'absolu. Les situations sont souvent sans solution miracle, et pour lesquelles, en dehors des aspects règlementaires ou de situations relatives à une technicité, il n'existe pas de fiche méthode ! D'autant que la situation est fictive, dépourvue des dimensions qui seraient présentes dans la réalité.

L'énoncé des mises en situation peut être précis ou plus vague.

Dans les deux cas, elles sont utiles pour

- Mieux cerner le candidat : ses processus de choix ou décision,
- Sa capacité à tenir compte de différents facteurs en présence (indiqués dans l'énoncé, ou qu'il les mette lui-même en hypothèse dans son développement),
- La cohérence de sa démarche
- Ses modalités d'action,
- Sa capacité à anticiper les conséquences et à assurer le suivi d'une action entreprise,
- Les valeurs qui l'animent,
- Son autonomie, son adaptabilité
- La capacité du candidat à prendre appui sur des règles et procédures liées à la thématique de la mise en situation proposée (RH ou techniques).

IMPORTANT!

Il s'agit d'amener le candidat à développer la façon dont il s'y prendrait « dans la vraie vie », le plus concrètement possible, au-delà des « il faut », ou des quelques généralités que tous pourraient énoncer de la même façon.

Le risque des mises en situation est de n'obtenir que les attendus sur le sujet !

Exemples de questions par thème investigué (à adapter selon le type de sélection et selon l'utilité dans le cadre de la sélection) :

Expérience professionnelle et compétences

- Comment caractérisez-vous votre expérience professionnelle ?
- Quels postes avez-vous occupés jusqu'à présent ?
- Parmi tout ce que vous avez fait, où avez-vous le mieux réussi ? Qu'avez-vous aimé ? Pourquoi ?
- Quelles étaient vos principales responsabilités dans votre dernier poste ?
- Quels sont les problèmes ou échecs que vous avez rencontrés dans votre parcours professionnel ?
- Quels sont vos atouts pour ce grade ?

Motivation

- Pourquoi vous êtes-vous présenté à ce concours ?
- Pourquoi vouloir obtenir ce grade ?
- Quelle évolution de carrière cela vous permettrait-il d'avoir ?
- Qu'est-ce que vous pensez pouvoir apporter au corps ?

Projets de carrière

- Quels sont vos objectifs professionnels à court, moyen, long terme ?
- Comment souhaitez-vous évoluer ?
- Comment vous représentez-vous le niveau de responsabilités associé à ce grade ?
- Où vous voyez-vous dans 5 ans, 10 ans, 15 ans ?

La personnalité

- Quelles sont vos principales qualités ? Vos principaux défauts ?
- Comment vous définiriez-vous en quelques mots ?
- Quelles sont les expériences qui ont le plus contribué à la formation de votre personnalité ?
- Préférez-vous travailler seul ou en équipe ?
- Quels types de responsabilités préférez-vous ?
- Avez-vous déjà encadré des hommes ? Des femmes ? Que trouvez-vous le plus facile ?
- Avec quel type de responsable hiérarchique préférez-vous travailler ?
- Sur quelles qualités comptez-vous pour réussir ?

Comportement au travail

- Comment réagissez-vous face à une hiérarchie autoritaire ? Une hiérarchie transparente ?
- Comment vous intégrez-vous dans une équipe ?
- Comment organisez-vous votre travail ?
- Comment travaillez-vous ?
- Quel style managérial préférez-vous ?

Intérêts extra-professionnels

- Quelles sont vos activités extra-professionnelles ?
- Vous indiquez dans votre candidature telle passion, que vous apporte-t-elle ?
- Qu'y recherchez-vous ?

L'écoute

Pour cerner et évaluer le candidat, il s'agit de l'écouter.

Ecouter, c'est :

1	C'est d'abord se taire	C'est-à-dire ne pas interrompre son interlocuteur dans son intervention, ou pire, ne pas parler en même temps que lui, afin pouvoir se concentrer sur ce qu'il exprime.
2	C'est ensuite taire : a) ses a priori sur le sujet b) ou sur son état intérieur	Par exemple, un mot dans la phrase de son interlocuteur fait écho à un élément particulier que nous connaissons et qui entraîne notre réflexion intérieure et nous empêche d'écouter et de saisir avec justesse le reste du propos. Un mot de la phrase de son interlocuteur peut nous renvoyer à notre propre référentiel et/ou mode de pensée, ce qui déclenchera nos "petites voix intérieures" qui figeront notre capacité à apprécier le contenu développé et inhiberont l'écoute de la suite de l'intervention. Or, dans le reste de l'expression du candidat peut se trouver un autre mot important qui conditionnerait notre appréciation différemment. Si nous ne l'entendons pas, nous ne pourrions pas évaluer justement le candidat.
3	C'est enfin, identifier le ou les mots clefs de la phrase.	Dans une phrase, il y a toujours des mots qui n'ont pas d'intérêt, qui ne servent qu'à la fluidité et à la mise en place de l'idée développée ou la question posée, et des mots qui portent tout le sens de ce qui est exprimé et sur lesquels il va falloir appuyer et construire sa compréhension du candidat.

Focus sur les biais cognitifs

Définition :

La pensée est constituée de deux systèmes :

Système 1 : pensée automatique

Système 2 : pensée analytique pour vérifier la décision du système 1 (pensée automatique)

Pour une activité nouvelle qui demande analyse, la pensée automatique est dangereuse car il s'agit d'une décision rapide, sans analyse. Pour cette raison, lorsque nous avons besoin de prendre une décision nouvelle, il s'agit d'accepter de PRENDRE le temps DU REcul.

Un biais cognitif est donc un schéma de pensée trompeur et faussement logique issu d'un traitement trop rapide.

Les biais cognitifs influencent nos choix, en particulier lorsqu'il faut gérer une quantité d'informations importantes ou que le temps est limité.

Il se produit ainsi une forme de dysfonctionnement dans le raisonnement qui conduit à une prise de décision ultra rapide, automatique, sans prise de recul

Comment sortir des biais cognitifs :

- En prendre conscience et prendre du REcul
- Utiliser une METHODE DE DECISION qui se base sur des critères et rester centré sur la vérification de l'existence de ces critères : Être factuel et objectif - *se référer à la grille de compétences*
- S'appuyer sur les autres et LEURS ALERTES *Est-ce que tu ne fais pas une généralité ?*
- Compléter ses informations - *faire préciser, faire développer*
- Se faire l'avocat du diable
- Si cela est possible : revoir une personne. Plusieurs entretiens permettent de réduire le risque d'être mené par nos biais cognitifs.

Exemples de biais cognitifs qui faussent la perception sur un candidat :

Lors de l'analyse de la candidature – ou de l'entretien :

1. **Biais de confirmation** : tendance à rechercher, interpréter et privilégier les informations qui confirment nos croyances préexistantes.
2. **Effet de halo** : tendance à juger une personne, un objet ou une situation positivement ou négativement en fonction de notre impression générale initiale.
3. **Biais de complaisance** : tendance à rechercher des informations qui confirment notre point de vue plutôt que des informations qui le contredisent.
4. **Biais d'attribution** : tendance à attribuer les comportements de la personne à sa personnalité plutôt qu'à sa situation.
5. **Effet de déformation de la réalité** : tendance à interpréter les événements de manière à les rendre plus cohérents avec nos attentes et nos croyances préexistantes.
6. **Effet de contraste** : tendance à percevoir des différences, entre deux objets, situations ou personnes, plus importantes qu'elles ne le sont réellement.

Lors de la délibération :

7. **Biais d'ancrage** : tendance à s'appuyer sur la première information reçue lors de la prise de décision.
8. **Effet de récence** : tendance à accorder plus d'importance aux informations récentes qu'aux informations anciennes lors de la prise de décision.
9. **Biais d'optimisme** : tendance à surestimer les aspects positifs et à sous-estimer les aspects négatifs
10. **Biais de groupe** : tendance à adopter les opinions et les comportements du groupe auquel nous appartenons, même s'ils ne correspondent pas à notre propre point de vue.
11. **Biais de représentativité** : tendance à juger la probabilité d'un événement en fonction de sa ressemblance avec un prototype ou une catégorie.
12. **Effet de faux consensus** : tendance à surestimer la proportion de personnes qui partagent nos opinions ou nos comportements.
13. **Biais d'excès de confiance** : tendance à surestimer notre propre capacité à effectuer une tâche ou à prendre une décision.

14. **Biais de l'effet d'ancienneté** : tendance à préférer les options qui ont été présentées en premier lors de la prise de décision.
15. **Biais de projection** : tendance à penser que les autres partagent nos croyances, nos attitudes ou nos valeurs.

Préjugés, stéréotypes, discrimination

Définition :

Préjugés et stéréotypes sont des jugements, positifs ou négatifs, portés sur une personne, un objet ou un concept, en dehors de toute expérience personnelle.

PRÉJUGÉ

Attitude qui repose sur une généralisation étonnée et rigide.
Favorable ou défavorable.

STÉRÉOTYPE

Idée reçue, partagée par un groupe à propos d'un autre groupe.
Ex : les femmes sont douces, les hommes sont forts ...

DISCRIMINATION

Différence de traitement.
À situation comparable, appliquer un traitement différent à une personne.

Les 25 critères de discrimination

Il n'existe pas de hiérarchie entre les différents types de discrimination.

L'origine	Les mœurs	La grossesse
Le sexe	Les caractéristiques génétiques	L'apparence physique
L'âge	Le handicap	Le patronyme
L'orientation sexuelle	L'état de santé	La situation de famille
L'identité de genre	La perte d'autonomie	Le lieu de résidence
Les activités syndicales	Les opinions politiques	Les opinions philosophiques
La domiciliation bancaire	La vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue	La capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français
L'appartenance, ou non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une religion		L'accent

L'effet de halo

Un phénomène intervient dans toute tentative de connaissance de l'autre et peut, s'il est mal maîtrisé, influencer prématurément son appréciation, c'est « l'effet de halo », un des biais cognitifs.

Il s'agit d'une tendance à généraliser une première impression qu'on a de quelqu'un.

- Si cette impression est positive, on se laissera influencer favorablement par tout ce que cette personne dit ou fait, (effet de halo positif).
- Si cette impression est défavorable, on développera une perception négative de ces moindres propos ou réactions. On parle de l'effet de halo négatif.

Ainsi, un membre de jury qui éprouvera de la sympathie pour un candidat aura tendance à le juger plus compétent qu'un candidat de même valeur professionnelle qui lui aura fait une moins bonne impression. Or, s'il n'est pas amené à travailler avec lui, cette dimension subjective ne doit en aucun cas intervenir dans sa décision.

Une première impression constituée de plusieurs facteurs

Issue du membre de jury (- influence inconsciente parfois) :

- Stéréotypes et référentiels sociaux,
- Expériences et vécu personnel,
- Subjectivité exacerbée,
- Humeur ...

Emise par le candidat :

- Tenue vestimentaire,
- Apparence physique,
- Attitudes,
- Phrase qui surprend ...

Ainsi par exemple en entretien, une personne soignée, souriante et à l'aise - en un mot, quelqu'un qui aura su « séduire » le jury - sera souvent jugée plus compétente, plus apte et plus mature, ce qui n'est pas le cas nécessairement.

Comment maîtriser l'effet de halo

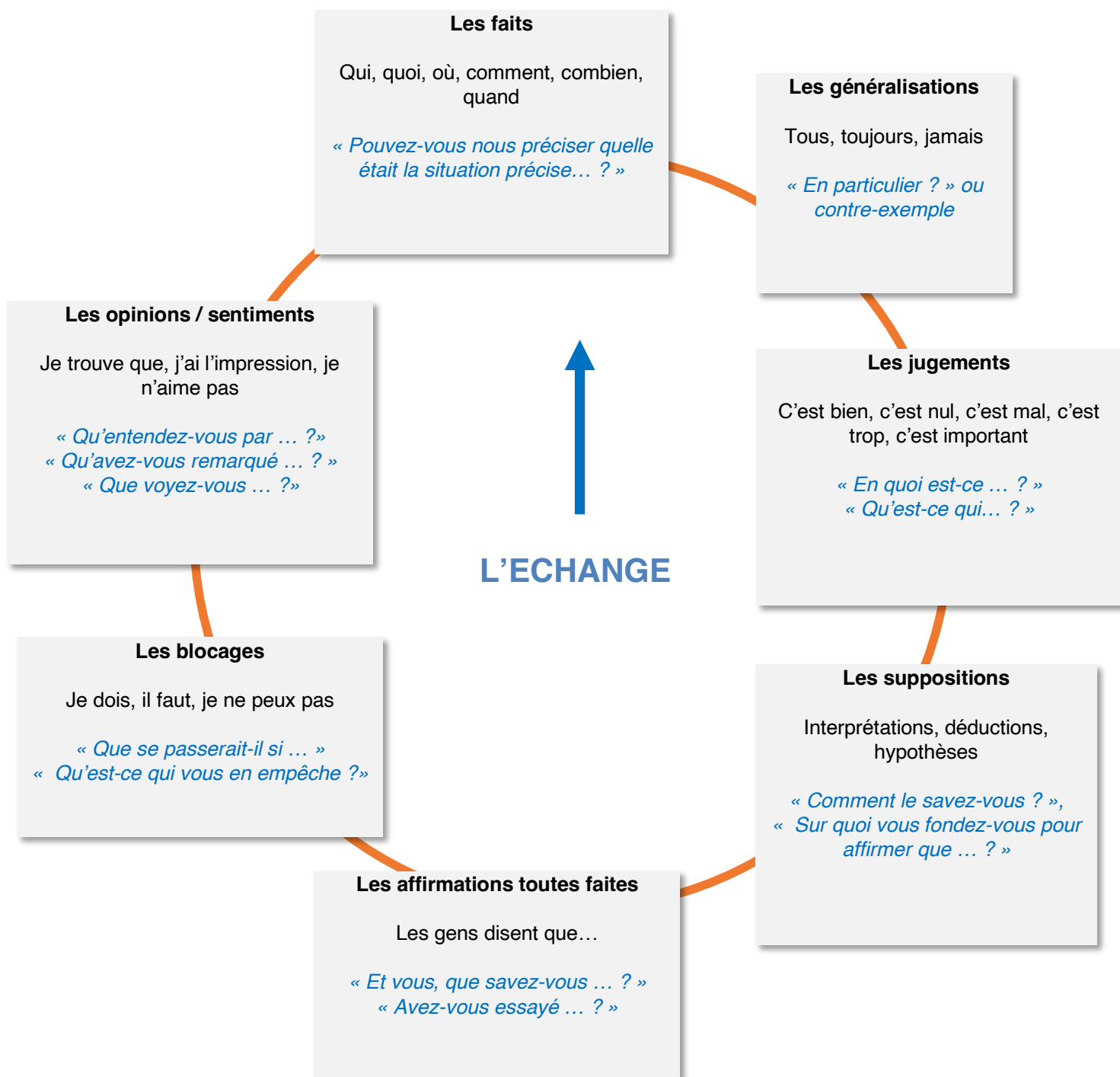
- En avoir conscience !
- Avoir préparé l'entretien,
- Utiliser une grille objective d'observation,
- Être disponible, en écoute
- Se référer aux exigences du poste,
- Se concentrer sur les faits : savoir, savoir-faire.
- Croiser les regards des différents membres de jury

La boussole du langage

OBJECTIF : CLARIFIER

COMPORTEMENT = ECOUTE – QUESTIONS – REFORMULATION

OUTIL = LA BOUSSOLE DU LANGAGE

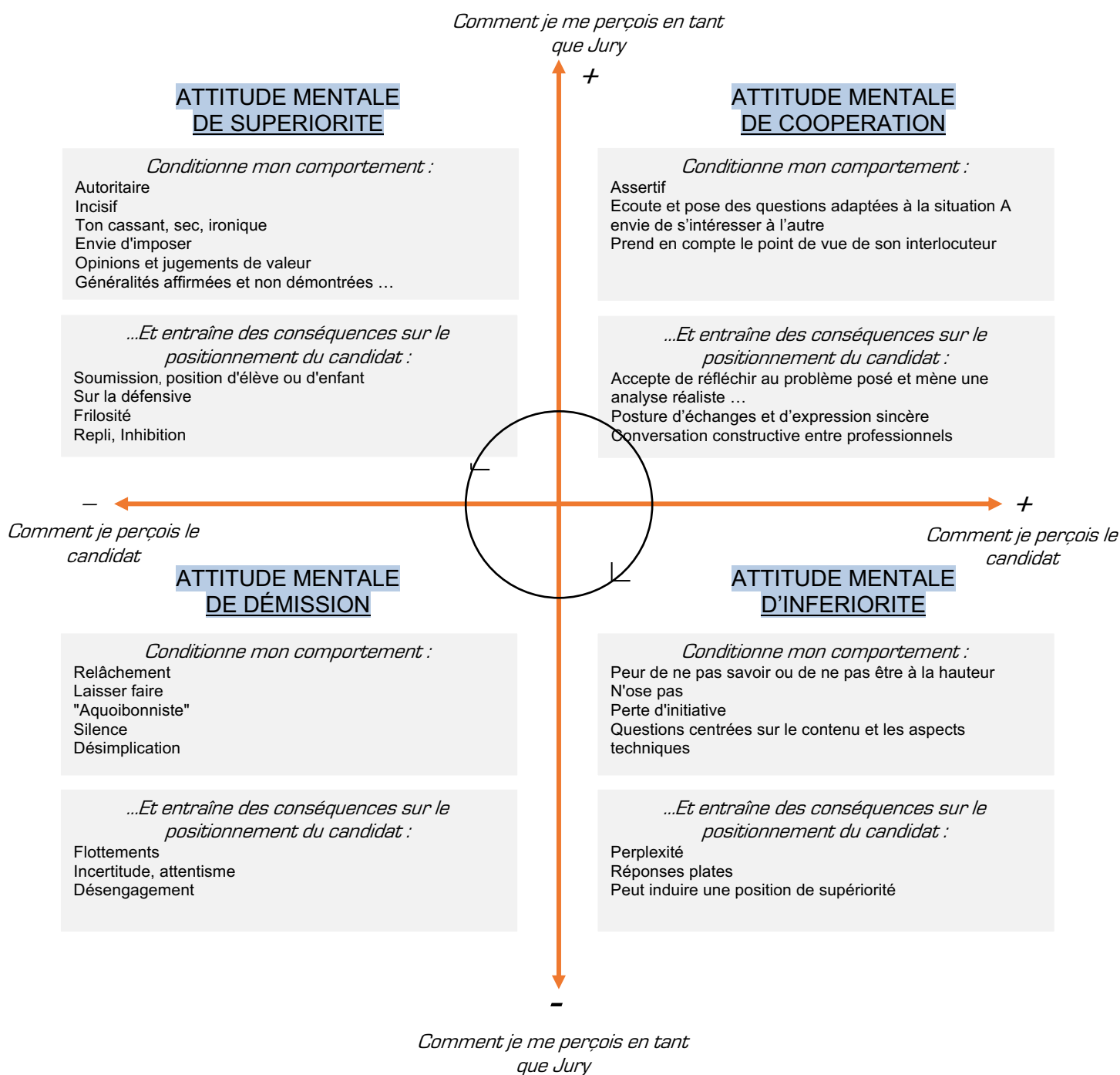


La dynamique de la relation

C'est la façon dont nous entrons spontanément en contact avec notre interlocuteur.

Or, nos comportements dans une situation donnée ou dans une relation particulière sont dictés par notre système de représentation. En effet, selon la façon dont je me perçois, positif ou négatif, et selon la façon dont je perçois la situation dans laquelle je me trouve, ou l'autre en face de moi, positif ou négatif, mes comportements seront différents.

Ainsi, dans le schéma ci-dessous, nous étudions l'interaction entre la représentation mentale que j'ai de moi croisée à la représentation mentale que je me fais de mon interlocuteur ou de la situation dans laquelle je me trouve. Chaque perception croisée, de moi et de l'autre, donne lieu à un type d'attitude mentale particulier qui va orienter mes comportements et impacter ma relation avec mon interlocuteur.



Les six attitudes d'écoute

Les attitudes d'écoute qui bloquent ou qui facilitent l'expression de son interlocuteur.



En situation de jury, la 5ème et la 6ème des attitudes d'écoute sont à privilégier : Questionnement et Reformulation.

Attention aux attitudes 1, 2, 3 (Jugement – Décision - Soutien) : Ce n'est pas le lieu. Un jury n'est pas censé faire évoluer, corriger ou soutenir un candidat.

Attention à la 4 (Interprétation). C'est un biais cognitif ! Et, vous n'êtes pas dans une discussion

Attitude	En quoi elle consiste	Son effet sur l'interlocuteur
1 Jugement	Elle consiste à juger. « <i>Vous n'avez pas choisi la bonne solution</i> »	Bloque l'expression
2 Décision	Elle consiste à se substituer à l'autre : « <i>vous devriez</i> »	Bloque l'expression car l'autre se sent dépossédé(e) de sa parole
3 Soutien	Elle consiste à essayer de rassurer l'autre. « <i>Ca va aller mieux</i> »	Elle peut fonctionner mais elle peut aussi générer un rejet si elle empêche de se libérer de son émotion
4 Interprétation	Elle consiste à expliquer de manière personnelle les propos de l'autre. « <i>Oui, donc en fait, c'est ça qui vous a...</i> ».	Elle peut être « à côté de la plaque » et provoquer des malentendus ou mauvaises compréhensions
<u>5 Questionnement</u>	Elle consiste à questionner pour recueillir les propos de votre interlocuteur. <u>Sans faire un interrogatoire !</u>	Permet à son interlocuteur de s'exprimer
<u>6 Reformulation</u>	Elle consiste à reformuler soit les propos de votre interlocuteur, soit le vécu dans la situation.	Incite l'interlocuteur à aller plus loin et à développer pour préciser ce qu'il a dit.