



Commission de la
fonction publique
de Montréal

**AVIS DE LA COMMISSION
DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL**



**L'ENTREVUE D'ÉVALUATION TÉLÉPHONIQUE POUR
LES POSTES DE PRÉPOSÉ(E) AUX TRAVAUX GÉNÉRAUX**

10 novembre 2017
(Révisé le 29 mars 2018)

Montréal 

La Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) émet le présent avis, conformément à l'article 4 de la section II du *Règlement modifiant le règlement sur la Commission de la fonction publique de Montréal* (04-061-1), qui prévoit que la CFPM a pour fonction d'émettre des avis et des recommandations à l'unité administrative responsable du processus de dotation.

CONTEXTE

La Division dotation du Service des ressources humaines (SRH) de la Ville de Montréal se questionne quant à la possibilité de modifier la forme de l'entrevue d'évaluation des compétences dans le cadre du processus de dotation pour l'emploi col bleu de *préposé(e) aux travaux généraux (PTG)*. Plus précisément, le SRH souhaite dorénavant effectuer l'entrevue par voie téléphonique et non plus en personne.

La principale raison invoquée par le SRH pour justifier ce changement est le gain en efficacité provenant de la diminution du temps de gestion du processus de dotation des PTG. En effet, une entrevue de sélection face-à-face accroît considérablement les délais pour combler ce poste qui est de nature peu complexe et pour lequel les besoins sont surtout ponctuels et saisonniers.

Afin de valider si cette façon de faire respecte les principes d'équité et d'impartialité en matière de dotation, le SRH a demandé à la CFPM d'étudier la question et de lui transmettre un avis faisant état de ses conclusions.

Pour ce faire, la CFPM a d'abord effectué une revue de la littérature pertinente. Elle a ensuite procédé à une analyse détaillée du poste de PTG ainsi que du processus de dotation et d'embauche actuel, pour finalement formuler son avis et ses recommandations. Le compte rendu de cette analyse se trouve ci-dessous.

ANALYSE

a. Revue de la littérature

La littérature scientifique en lien avec l'entrevue d'évaluation des compétences a été consultée et un résumé des conclusions qui ont ainsi pu en être tirées se trouve ci-dessous¹.

Il existe deux types d'entrevue d'évaluation des compétences (de sélection) : l'entrevue structurée et l'entrevue non structurée. Par ailleurs, tant l'une que l'autre peut avoir lieu en personne ou à distance (au téléphone ou par vidéoconférence).

L'entrevue structurée : Elle comporte une série de questions liées aux exigences de l'emploi à combler et est généralement précédée d'une analyse de poste afin de déterminer les connaissances, compétences, aptitudes et autres caractéristiques personnelles requises. Un canevas d'entrevue, constitué de questions comportementales ou situationnelles posées dans le même ordre à tous les candidats, est l'outil de base de ce type d'entrevue. Une échelle de correction constituée, par exemple, d'ancres comportementales pour chacune des questions est ensuite utilisée par les membres du comité de sélection afin d'évaluer les réponses de chaque postulant.

Il existe un consensus dans la littérature scientifique à savoir que l'entrevue structurée permet d'éviter plusieurs biais d'évaluation et de maximiser l'équité entre les candidats. Par ailleurs, ce type d'entrevue est réputé pour ses trois principales caractéristiques : (1) être lié à l'emploi ; (2) être standardisé et (3) mettre l'accent sur les comportements liés au travail.

¹ Les références des articles consultés sont disponibles sur demande. Veuillez contactez la CFPM au cfpm@ville.montreal.qc.ca

L'entrevue non structurée : Elle prend généralement la forme d'une conversation informelle entre un postulant et le(s) représentant(s) de l'employeur. Les questions ne sont pas nécessairement préparées ou formulées à l'avance et portent généralement sur des sujets divers pouvant ne pas être reliés à l'emploi.

Les études démontrent que l'entrevue non structurée tend à être moins exacte, plus partielle et sujette aux préjugés, ce qui expose davantage les employeurs à des plaintes ou des contestations de nature juridique. De fait, la validité prédictive de ce type d'entrevue n'a pas été prouvée et les recherches démontrent unanimement que les entrevues structurées sont significativement plus efficaces que les entrevues non structurées pour prédire le rendement au travail.

L'entrevue face-à-face : L'entrevue d'évaluation des compétences en personne permet la rencontre entre un postulant et le(s) représentant(s) de l'employeur. Encore aujourd'hui, elle constitue une étape incontournable d'un processus de sélection, puisque la majorité des gestionnaires considèrent essentiel de voir les candidats en personne avant de leur proposer un emploi.

Les principaux avantages de l'entrevue face-à-face sont qu'elle permet l'interaction directe entre un postulant et l'interviewer, favorisant la création d'un lien ; elle facilite la compréhension des questions posées et des réponses obtenues ; elle rend possibles les questions plus complexes et elle favorise la collecte de données par observation. Parmi les principaux inconvénients de ce type d'entrevue, on dénote : son coût élevé ; le temps qui doit y être consacré ; le fait que les interviewers doivent être formés adéquatement et qu'ils sont plus exposés aux risques de biais de sélection.

L'entrevue téléphonique évaluant les compétences : Vu le peu d'études recensées dans ce domaine, la littérature consultée portait davantage sur l'entrevue téléphonique de *présélection*. Celle-ci sert principalement à vérifier l'exactitude de l'information contenue dans le CV et à en préciser certains éléments. Il s'agit d'une pratique organisationnelle courante lorsque le nombre de candidatures reçues est élevé. L'objectif premier de ce type d'entrevue est ainsi de limiter le bassin de candidats à convoquer aux étapes d'évaluation subséquentes, qui requièrent des ressources humaines, financières et matérielles considérables.

L'entrevue *d'évaluation* téléphonique est somme toute identique à l'entrevue face-à-face, sauf qu'il s'agit d'une discussion téléphonique et non d'une rencontre en personne. Ainsi, on y sonde les connaissances, compétences, aptitudes et autres caractéristiques personnelles requises au poste à combler. Ce type d'entrevue gagne en popularité chez les employeurs souhaitant évaluer un candidat à distance. D'autres organisations adoptent également cette façon de faire lorsqu'elles recrutent des candidats à des postes dont les tâches et responsabilités sont de nature élémentaire.

Puisqu'elle offre une meilleure couverture géographique et permet de limiter les déplacements, l'entrevue téléphonique génère des économies de temps et d'argent pour l'employeur et le candidat. Parmi les autres avantages de cette méthode d'évaluation, citons : une logistique simplifiée ; une flexibilité accrue du fait de pouvoir effectuer l'entrevue à l'extérieur des heures de bureau, au besoin ; une réduction du risque de discrimination en lien avec des caractéristiques physiques et une réduction du niveau de stress du candidat.

Comparativement à l'entrevue en personne, l'entrevue téléphonique présente aussi certains inconvénients, dont le principal concerne l'absence d'indices non verbaux, tels que les gestes et expressions faciales permettant généralement à une personne d'interpréter les réactions et d'entrer en relation avec autrui. Cela pourrait causer une perte ou une distorsion de l'information par le candidat, réduisant ainsi la qualité de son échange avec le(s) représentant(s) de l'employeur. Conséquemment, ses chances de répondre adéquatement aux questions posées puis, ultimement, d'être sélectionné pourraient être compromises.

L'ajout de structure à l'entrevue téléphonique : Selon les études répertoriées, l'ajout de structure à une entrevue téléphonique lui procurerait un niveau de validité prédictive comparable à celui de l'entrevue structurée face-à-face. Autrement dit, lorsqu'elle est structurée, l'entrevue d'évaluation des compétences qui se déroule au téléphone prédit aussi bien la performance au travail que l'entrevue en personne.

En conclusion, la plupart des études consultées dans le cadre de cette analyse révèlent que la structure de l'entrevue influence la qualité de l'évaluation des compétences davantage que la méthode avec laquelle elle est effectuée, soit en personne ou par téléphone. Ceci dit, il est important de noter que par souci d'équité, la méthode d'entrevue utilisée pour évaluer les compétences des candidats, que ce soit face-à-face ou par téléphone, devrait être la même pour tous les postulants d'un processus. Autrement dit, on ne pourrait employer l'entrevue face-à-face avec certains candidats et l'entrevue téléphonique avec d'autres dans le cadre d'un même processus.

b. Description de l'emploi et conditions de travail

Nature et caractéristiques de la fonction : L'emploi de préposé aux travaux généraux (PTG) consiste en l'accomplissement de diverses tâches manuelles reliées à la propreté et aux travaux dans des édifices et sur la voie publique. Le travail s'accomplit sous surveillance et selon des directives orales ou écrites.

Parmi les responsabilités de cet emploi, on compte : faire l'épandage d'abrasifs dans les rues et sur les trottoirs ; déboucher et vidanger les puisards dans les parcs et sur la voie publique ; procéder à la cueillette des ordures ménagères ; balayer les rues, les trottoirs et les ruelles ; déblayer la neige aux alentours des édifices municipaux, etc.

Les qualifications requises sont un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent, six mois d'expérience de travail manuel et un permis de conduire valide (classe 5).

Conditions de travail : Les postulants retenus au terme d'un processus de dotation pour un emploi de PTG sont généralement embauchés en tant qu'auxiliaires et assujettis à des conditions de travail relativement précaires :

- horaire variable en fonction des tâches assignées ;
- aucune garantie de nombre d'heures minimum travaillées par semaine ;
- disponibilités sur appel le jour, le soir, la nuit et la fin de semaine ;
- permanence longue à obtenir ;
- salaire horaire moyen de 26,07 \$ (2017).

De fait, selon les informations obtenues du SRH, plusieurs candidats convoqués à l'entrevue d'évaluation pour un emploi de PTG se désisteraient à la dernière minute, le poste étant peu attirant pour plusieurs.

c. Processus de dotation et embauche

Le processus de dotation actuel des PTG comporte trois étapes qui sont éliminatoires, soit : (1) un examen écrit évaluant les compétences requises pour ce poste ; (2) une entrevue d'évaluation structurée face-à-face évaluant les mêmes compétences et (3) un test physique administré par une firme externe. Le processus modifié serait identique à celui-ci, à l'exception de l'entrevue d'évaluation qui se déroulerait au téléphone.

Ainsi, les compétences requises à l'emploi de PTG sont évaluées à l'aide de deux outils différents, soit l'examen et l'entrevue, ce qui accroît la justesse de leur appréciation.

AVIS ET JUSTIFICATION

À la lumière de la documentation recensée et des autres informations recueillies dans le cadre de cette analyse, la CFPM est d'avis que la substitution de l'entrevue face-à-face par une entrevue téléphonique dans le cadre du processus de dotation pour un emploi de PTG est adéquate. La **Commission donne ainsi un avis favorable au SRH** pour qu'il procède à ce changement.

Bien que l'entrevue téléphonique présente certains inconvénients, ses avantages sont appréciables, surtout considérant certaines caractéristiques du poste de PTG. En effet, l'embauche d'un candidat à un poste de PTG, que ce soit suivant une entrevue en personne ou au téléphone, n'entraînerait pratiquement aucun risque pour l'organisation puisque cette personne n'obtiendrait sa permanence qu'après plusieurs années de travail ponctuel. Le temps pour prendre des mesures disciplinaires ou correctives serait amplement suffisant, si cela s'avérait nécessaire.

Par ailleurs, le fait que les tâches et responsabilités des PTG soient peu complexes justifie aussi la position de la CFPM quant à l'utilisation de l'entrevue téléphonique. Les études démontrent en effet que ce moyen de communication est préférable lorsque le contenu des questions et des réponses est simple, comme ce serait le cas ici. De plus, le grand nombre de désistements des postulants à l'entrevue face-à-face, comme le relate le SRH, fournit un appui supplémentaire en faveur de cette façon de faire. De fait, la CFPM croit que la substitution de l'entrevue en personne par l'entrevue téléphonique pourrait réduire les désistements, vu la flexibilité et la simplicité d'accès qu'elle offre aux postulants.

Du point de vue du processus de dotation, le fait d'utiliser une entrevue structurée pour évaluer les compétences reliées à l'emploi de PTG accroîtra la validité prédictive de l'entrevue téléphonique comme outil d'évaluation. Comme le démontrent les études citées plus haut, l'ajout de structure à une entrevue d'évaluation des compétences est un élément plus important que le moyen employé. L'utilisation de plusieurs méthodes d'évaluation des compétences constitue également un avantage en faveur de l'entrevue téléphonique. Ainsi, le fait d'avoir deux mesures d'une même compétence, soit une entrevue téléphonique et un examen, permet de mieux prédire le succès en emploi.

RECOMMANDATIONS

Bien que sa position au sujet de l'entrevue téléphonique pour un emploi de PTG soit favorable, la Commission recommande au SRH qu'il mette en place certains des mécanismes de contrôle identifiés ci-dessous afin d'amoindrir la perte d'information et la distorsion pouvant résulter de l'absence de communication non verbale dans le cadre d'une entrevue téléphonique :

- L'utilisation de la vidéoconférence, lorsque possible, pour permettre l'observation du langage non verbal et une plus grande démonstration des habiletés relationnelles.
- La transmission, quelques minutes à l'avance, du déroulement et des questions de l'entrevue pour permettre une compréhension optimale de la part du candidat.
- La participation des évaluateurs à une formation sur la sensibilisation aux différences socioculturelles.
- L'établissement d'une solution de rechange si la qualité de l'appel téléphonique est mauvaise.