

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



UN COMITÉ DE SÉLECTION OU NON ?

17 décembre 2018

L'entrevue de sélection par un comité est-elle préférable à celle réalisée par un seul évaluateur ?

Contexte

La Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) a publié, en avril 2018, une étude comparative des pratiques de dotation de sept organisations publiques, dont la Ville de Montréal¹. Cette analyse révèle que, tout comme les organisations auxquelles elle a été comparée, la Ville de Montréal (ci-après « la Ville ») effectue ses entrevues de sélection à l'aide d'un comité composé de deux ou trois évaluateurs. Or, cette pratique requiert un investissement important notamment en temps, que ce soit pour les ressources affectées à la logistique des entrevues d'évaluation ou de celles qui participent au comité. Il faut savoir que la Ville effectue plus de 3000 processus de dotation par année.

D'un point de vue administratif, la logistique entourant la planification des entrevues devient alors passablement complexe pour la personne responsable. En effet, cette personne doit faire coïncider les horaires des évaluateurs, des candidats et des espaces à réserver. Cet aspect, jumelé au temps exigé des évaluateurs pour mener à bien les entrevues d'évaluation, rend les processus de dotation de la Ville coûteux sur le plan des ressources humaines, financières et matérielles.

Dans une optique d'efficacité et d'efficacités, le Service des ressources humaines (SRH), qui est responsable des processus de dotation de la Ville, met en doute la nécessité du point de vue de l'équité, de l'impartialité et de la transparence d'effectuer toutes ses entrevues en comité. Ainsi, le SRH a mandaté la CFPM pour lui fournir un avis objectif au sujet de l'entrevue d'évaluation des compétences réalisée en comité. Ce comité possède-t-il des qualités métriques qui lui confèrent une supériorité en matière d'équité, d'impartialité ou de transparence par rapport à la même entrevue menée par un seul évaluateur? Autrement dit, le SRH se demande si l'entrevue conduite par un seul évaluateur sera tout aussi valable pour prédire la performance au travail d'un candidat que l'entrevue réalisée par un comité composé de plusieurs évaluateurs.

La CFPM s'est donc penchée sur cette question et fournit, dans les pages qui suivent, un avis éclairé à ce sujet.

L'entrevue d'évaluation

Dans le cadre de la majorité de ses processus de dotation, la Ville emploie l'entrevue d'évaluation. Celle-ci est menée par un comité composé de deux ou trois évaluateurs, incluant généralement le conseiller en dotation ainsi qu'une ou deux autres personnes connaissant les responsabilités du poste, dont le gestionnaire requérant (la personne qui supervisera le travail du nouvel employé).

Dans le cadre d'un processus de recrutement, l'entrevue de sélection est le moyen d'évaluation privilégié par la majorité des organisations, publiques ou privées. Cette façon de faire est un moyen d'évaluation bien connu et apprécié des candidats et des gestionnaires. Pour le candidat, obtenir une entrevue est d'ailleurs fondamental au succès de sa recherche d'emploi. La façon dont l'entrevue d'évaluation est menée auprès des candidats diffère d'une organisation à une autre, car deux variables principales modulent son déroulement : elle peut se tenir en comité ou de façon individuelle et elle peut être structurée ou non structurée. À ce sujet, les études portant sur l'entrevue de sélection démontrent que peu d'organisations utilisent l'entrevue structurée pour évaluer les compétences de leurs candidats. Pourtant, ces mêmes études sont unanimes à prouver que l'entrevue structurée permet de sélectionner la personne la plus compétente.

¹ Voir : https://cfp.montreal.ca/media/other/70245-HEC-CFPM_Etude-comparative-dotation_VF.pdf

L'entrevue structurée versus non structurée

Dans le domaine des ressources humaines et de la psychologie organisationnelle, un consensus existe en ce qui a trait au type d'entrevue à préconiser dans un processus de dotation. En effet, une majorité d'études portant sur l'entrevue d'évaluation des compétences à des fins de sélection démontre que l'entrevue structurée possède des avantages largement supérieurs pour les candidats et les employeurs, comparativement à l'entrevue non structurée.

Une **entrevue non structurée** est plutôt de type improvisé, dans le sens où chaque évaluateur pose les questions qu'il désire en fonction de ses propres intentions et ce qu'il cherche à savoir. Ce type d'entrevue est largement utilisé dans les entreprises, non seulement car elle demande peu de temps de préparation, mais aussi parce que les dirigeants qui mènent ces entrevues ont confiance en leur expérience et en leur intuition pour choisir le meilleur candidat. « Parlez-moi d'une qualité et d'un défaut qui vous caractérisent » est un exemple classique découlant d'une question d'entrevue non structurée où l'on cherche à connaître la personnalité du candidat ainsi que sa capacité à faire preuve d'humilité et à se remettre en question. Ce type d'échange ne permet toutefois pas au recruteur d'évaluer les compétences ni les aptitudes du candidat pour l'emploi visé. Par ailleurs, l'entrevue non structurée peut créer davantage d'iniquité entre les candidats, puisque, généralement, les mêmes questions ne sont pas posées uniformément à tous. Lors d'une entrevue non structurée, les candidats n'auront ainsi pas la même chance de se mettre en valeur et de démontrer leur maîtrise d'une compétence. En effet, lors d'une entrevue non structurée, on se contente souvent de poser des questions d'ordre général, en lien avec les préférences des candidats ou leurs passe-temps, en espérant pouvoir faire des inférences à leur sujet à l'aide de ces informations. On pourrait ainsi être porté à inférer qu'une personne qui aime se rendre à la bibliothèque pour lire en silence se plaira dans un environnement de travail tranquille, où la quiétude règne. À l'inverse, on pourrait aussi inférer que cette même personne aura de la difficulté à s'adapter à un emploi où les délais sont serrés, les demandes pressantes et l'environnement de travail bruyant. Or, ce n'est peut-être pas du tout le cas.

L'**entrevue structurée**, quant à elle, est davantage standardisée et valide. En effet, son contenu, rédigé à l'avance, est soumis à tous les candidats en plus d'être rattaché aux compétences requises par l'emploi en question. Une bonne connaissance des exigences du poste est ainsi un prérequis essentiel au recruteur pour rédiger des questions d'entrevue pertinentes. Ce type d'entrevue est plus équitable, puisque les mêmes questions sont posées à tous les candidats, offrant ainsi la même chance à chacun. En plus de comporter des questions liées à l'emploi pour lequel on évalue les candidats, l'entrevue structurée utilise une grille d'évaluation préétablie associée aux éléments de réponse attendus. Ceci permet d'évaluer de façon uniforme et objective chacun des candidats. De par sa structure, ce type d'entrevue est plus exigeant à développer que l'entrevue non structurée. Toutefois, elle permet de prédire le succès en emploi des postulants avec beaucoup plus de justesse. L'utilisation de l'entrevue structurée conduit d'ailleurs à beaucoup moins de poursuites judiciaires de la part des candidats, car ils se sentent moins lésés par cette pratique d'apparence plus valide et fiable que ne l'est l'entrevue non structurée. L'entrevue structurée est, pour ces raisons, l'outil d'évaluation privilégié lors de la dotation en personnel de plusieurs organisations publiques, dont la Ville de Montréal.

Un facteur incontournable : la formation de l'évaluateur

Les études démontrent qu'un évaluateur formé adéquatement en matière d'entrevue structurée aura un meilleur jugement des candidats puisqu'il fera une meilleure évaluation des réponses ainsi qu'une meilleure utilisation des grilles d'évaluation préétablies. En effet, un évaluateur dûment formé sera plus à l'affût des biais et préjugés possibles, ce qui le rendra, par exemple, moins enclin à favoriser les candidats qui lui ressemblent ou qui possèdent certaines caractéristiques. Pour l'évaluateur, être conscient de ces biais est important afin de les repérer, pour ensuite en diminuer l'impact sur son évaluation. Par le fait même, la qualité du jugement de l'évaluateur a un impact sur l'équité et l'impartialité de l'évaluation. Pour toutes ces raisons, la formation de l'évaluateur est un élément central de l'entrevue structurée.

L'entrevue : individuelle ou en comité ?

Comme mentionné précédemment, l'entrevue d'évaluation peut se tenir en comité ou avec un seul évaluateur. L'entrevue en comité, conduite par au moins deux évaluateurs, permet à ceux-ci d'évaluer le candidat de façon simultanée et de lui octroyer un score final, découlant de la combinaison des notes individuelles de chacun des membres du comité. Dans le cadre de l'entrevue individuelle, une seule personne évalue le candidat et donne ainsi son avis sur la capacité du candidat à démontrer qu'il maîtrise bien les compétences évaluées pour le poste convoité.

Pour de nombreux chercheurs, l'utilisation d'un comité dans le cadre d'une entrevue structurée permet de favoriser la sélection du candidat le plus compétent, puisque plusieurs jugements d'experts permettent une évaluation plus juste du postulant. Malgré cet avantage présumé, les résultats des nombreuses recherches sur le sujet ne confirment pas cette hypothèse avec conviction. En effet, à notre connaissance, les études démontrant que l'évaluation d'un candidat par un comité prédit mieux sa performance en emploi que ne le fait l'entrevue menée par un seul évaluateur sont peu nombreuses. Malgré cela, les chercheurs voient tout de même de nombreux avantages à favoriser le comité d'évaluateurs à l'entrevue individuelle. Le tableau ci-dessous illustre d'ailleurs les divers avantages, mais aussi les inconvénients, relatifs à l'utilisation d'un comité d'évaluation.

Avantages et inconvénients de l'usage de l'entrevue structurée en comité

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Permet aux évaluateurs de tenir compte de plus d'information provenant des candidats étant donné les points de vue différents- Diminue les biais et les préjugés négatifs envers les candidats- Améliore la validité apparente et la perception d'équité et d'impartialité qu'ont les candidats en ce qui concerne le processus de sélection- Est plus défendable légalement- Favorise la confiance des évaluateurs en leur décision	<ul style="list-style-type: none">- Complique la logistique en lien avec la planification des entrevues- Augmente le stress des candidats puisqu'un comité est généralement plus intimidant qu'un seul évaluateur- Peut inciter les jeux de pouvoir et d'influence entre les membres du comité, si l'un d'eux fait pression sur les autres lors de la prise de décision

Les politiques et procédures de dotation mises en place par les organisations publiques, telles que le gouvernement québécois, le gouvernement fédéral et la Ville de Québec, de même que le gouvernement fédéral américain, favorisent l'utilisation de l'entrevue en comité composé de deux ou trois personnes. Ces organismes publics suggèrent de composer le comité d'un représentant des ressources humaines qui a une bonne compréhension de l'entrevue structurée ainsi que des biais associés à son utilisation. Ils recommandent aussi la présence du gestionnaire requérant ou celle d'un cadre qui comprend les besoins inhérents à l'emploi. Évidemment, ces organisations recommandent également que les gestionnaires aient une formation préalable à l'entrevue structurée avant d'en faire usage.

La recherche portant sur les comités d'évaluation propose qu'un comité soit composé de deux à six évaluateurs. Certains psychologues organisationnels recommandent d'utiliser un nombre impair d'évaluateurs pour permettre de trancher lorsqu'il y a des hésitations entre les membres. Il faut toutefois demeurer prudent lorsqu'il est question de déterminer le nombre d'évaluateurs, car s'il est trop élevé, le candidat sera plus

facilement intimidé et stressé. Par ailleurs, cela compliquera d'autant la logistique entourant la planification des entrevues.

En conclusion

Les études recensées dans le cadre de cette analyse révèlent qu'une entrevue d'évaluation structurée, appuyée par la qualité du jugement de l'évaluateur est essentielle pour prédire la performance en emploi des candidats et sélectionner l'individu le plus compétent. Prendre le temps de développer une entrevue structurée basée sur les exigences de l'emploi et former tous les évaluateurs impliqués dans le comité sont ainsi des éléments essentiels permettant de choisir le meilleur candidat pour le poste. Quant à la question du nombre d'évaluateurs lors d'une entrevue structurée, les études démontrent que ce facteur semble avoir peu d'incidence sur cette prédiction. Il vaut mieux avoir un évaluateur compétent et bien formé que deux évaluateurs ne connaissant ni l'entrevue structurée, ses composantes et les biais associés, ni les exigences du poste. Toutefois, un nombre plus élevé d'évaluateurs permet généralement d'atténuer, selon plusieurs des études recensées, certains biais et préjugés individuels, ce qui favorise le caractère impartial et équitable, apparent ou réel, de l'entrevue structurée. Qui plus est, la présence de plusieurs évaluateurs confère une meilleure validité apparente à l'entrevue de sélection, ce qui a un impact positif sur la perception des postulants.

AVIS

À la lumière de la documentation recensée et des informations recueillies dans le cadre de cette analyse, la CFPM est d'avis que le comité composé d'au moins deux évaluateurs est préférable pour assurer l'impartialité et l'équité, apparente ou réelle, des entrevues structurées. Néanmoins, lorsqu'un affichage implique des centaines de candidatures et une logistique complexe, il est raisonnable que le SRH opte pour l'entrevue structurée individuelle impliquant un évaluateur. Cette personne doit alors impérativement être formée à l'usage de l'entrevue structurée et être bien au fait des biais la guettant. Elle doit aussi connaître les exigences du poste et être apte à discerner les meilleurs candidats par rapport aux tâches à accomplir dans l'emploi.

Par ailleurs, il est important de noter que la CFPM ne recommande pas l'usage de l'entrevue à un évaluateur pour des emplois complexes, qui exigeraient de cette personne d'avoir des connaissances pointues d'un domaine d'expertise ou encore pour un poste dont les enjeux organisationnels sont importants. En effet, l'entrevue structurée à un seul évaluateur ne devrait être utilisée que pour des emplois temporaires ou comportant des tâches simples, c'est-à-dire pour des emplois pour lesquels l'impact d'une décision de nomination ne sera pas majeur. Enfin, malgré les conclusions de cet avis, la CFPM ne remet pas en cause les ententes de dotation prises dans les conventions collectives en place.

Références bibliographiques

Livres et périodiques scientifiques.

- Campion, M.A., Palmer D.K. et Campion J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Catano, V.M., Wiesner, W.H. et Hackett, R.D. (2013). *Recruitment and selection in Canada* (5th ed.). Toronto, Ontario : Nelson Education.
- Dixon, M., Wang, S., Calvin, J., Dineen, B. et Tomlinson, E. (2002). The Panel Interview: A review of empirical research and guidelines for practice. *Public Personnel Management*, 31(3), 397-428.
- Fific, M. et Gigerenzer, G. (2014). Are two interviewers better than one? *Journal of Business Research*, 67, 1771-1779.
- Huffcutt, A. I. et Woehr, D. J. (1999). Further analysis of employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 549-560.
- Judge, T. A., Higgins, C. A. et Cable, D. M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 383-406.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P. et Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241-293.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. et Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehension review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616.
- Pettersen, N. et Durivage, A. (2006). *L'entrevue structurée : pour améliorer la sélection du personnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P. et Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- Wiesner, W.H. et Cronshaw, S.F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.
- Williamson, L. G., Campion, J. E., Malos, S. B., Roehling, M. V. et Campion, M. A. (1997). Employment interview on trial: Linking interview structure with litigation outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 900-912.

Documents électroniques.

- Commission de la fonction publique du Canada. (2009). *L'entrevue structurée : comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination*. Repéré à <https://www.canada.ca/content/dam/canada/public-service-commission/migration/plcy-pltq/guides/structured-structuree/rpt-fra.pdf>
- Revenu Québec. (2018). Déroulement d'une entrevue. Repéré à <https://www.revenuquebec.ca/fr/emplois/conseils-pratiques/vous-preparer-a-une-entrevue/deroulement-dune-entrevue/>
- U.S. Merit Systems Protection Board. (2003). *The federal selection interview: Unrealized potential*. Repéré à <https://www.mspb.gov/MSPBSEARCH/viewdocs.aspx?docnumber=253635&version=253922&application=ACR-OBAT>
- Ville de Québec. (2008). *Politique et procédure de dotation*. Repéré à https://www.ville.quebec.qc.ca/publications/docs_ville/politique_dotation.pdf