

## Les entrevues téléphoniques structurées représentent-elles un outil de sélection intéressant pour des OBNL?

**Anne BOURHIS, Ph.D.**  
HEC Montréal  
[anne.bourhis@hec.ca](mailto:anne.bourhis@hec.ca)

**Jennifer HENDLISZ, M.Sc.**  
HEC Montréal  
3000 chemin de la Côte Sainte-Catherine  
Montréal (Qc) H3T 2A7

### **Résumé :**

Face au défi de l'attraction des talents (Shackleton, 1994), les organisations se doivent de mettre en place les méthodes les plus valides, comme les entrevues structurées ou les tests cognitifs, afin de sélectionner les meilleurs candidats (Hermelin et Robertson 2001; Schmidt et Hunter, 1998). Cependant, de telles méthodes, coûteuses, sont peu adaptées à la réalité des organisations à but non lucratif, en particulier dans un contexte international.

Les entrevues téléphoniques constituent une solution alternative qui semble susciter l'intérêt des praticiens, mais qui a fait l'objet de peu d'études scientifiques jusqu'à présent (Schmidt et Rader, 1999; Strauss, Miles et Levesque, 2001). Cette étude vise justement à tester la validité prédictive des entrevues de sélection structurées menées par téléphone, comme méthode alternative pour sélectionner des candidats.

Un organisme à but non lucratif recrutant des bénévoles venant du monde entier a accepté de participer à ce projet en nous fournissant deux types de données : d'une part, les notes obtenues par les candidats lors du processus de sélection ; d'autre part, leurs évaluations individuelles de rendement. Les corrélations élevées entre ces scores indiquent qu'une entrevue téléphonique structurée permet bel et bien de prédire de façon valide la future performance en emploi. Qui plus est, cet outil semble exempt des biais généralement présents lors des entrevues en personne, par exemple en raison de la similarité avec le recruteur.

De telles entrevues constituent donc une alternative intéressante et peu onéreuse pour les organisations dont l'équilibre budgétaire est fragile. Il s'agit d'un résultat important, en particulier pour les organisations à but non lucratif dans les pays en développement qui préfèrent consacrer leurs ressources à leur mission plutôt qu'à la gestion.

**Mots clés :** Sélection; entrevue structurée; entrevue téléphonique; entretien d'embauche; organisation à but non lucratif.

Dans un contexte où les organisations font face à d'importantes pressions pour attirer et retenir les meilleurs employés, les chercheurs ont accordé beaucoup d'attention au processus de sélection des candidats (Shackleton, 1994). Ils s'accordent généralement pour affirmer que certaines méthodes de sélection, telles les entretiens structurés, permettent, avec plus de précision que d'autres, de prédire la future performance en emploi (Robertson et Smith, 2001). Cependant, ces méthodes sont particulièrement exigeantes en termes de ressources (Wilk et Cappelli, 2003) et d'expertise (Chapman et Zweig, 2005), ce qui les rend difficiles à utiliser dans les organisations disposant de moyens limités, comme le sont les organisations à but non lucratif (OBNL).

Pourtant, sélectionner les meilleurs candidats est un enjeu crucial pour ces organisations, puisqu'elles disposent de peu de moyens pour former leurs employés après leur embauche. À cet égard, mener des entretiens téléphoniques peut se révéler une alternative moins onéreuse, à condition que de tels entretiens permettent bel et bien de sélectionner les meilleurs candidats. Ainsi, la présente étude cherche à répondre à la question de recherche suivante : « Les entretiens téléphoniques structurés constituent-elles une méthode valide de sélection pour les OBNL? »

## **1. Validité prédictive des méthodes de sélection**

Les organisations disposent d'un vaste choix de méthodes de sélection, mais l'entretien d'embauche est, de loin, la méthode la plus fréquemment utilisée (Balicco, 2003; Catano, Wiesner, Hackett et Methot, 2005). Ces entretiens consistent à rencontrer le candidat en personne pour lui poser diverses questions au sujet de son expérience de travail, ses études, ses connaissances générales et ses aptitudes (Moscoso, 2000; Shackleton, 1994). L'entretien peut être structuré ou non. Lors d'un entretien non structuré, le recruteur pose les questions qu'il juge pertinentes et qui varient généralement d'un candidat à l'autre; l'entretien donne ensuite lieu à une évaluation globale du candidat. En revanche, un entretien structuré implique que chaque candidat réponde aux mêmes questions, qui résultent d'une analyse systématique de l'emploi à pourvoir; à l'issue de l'entretien, chaque réponse est évaluée séparément avant de donner lieu à un score global (Chapman et Zweig, 2005; Huffcutt et Arthur, 1994; Salgado et Moscoso, 2006; Schmidt et Hunter, 1998).

Toutes les méthodes de sélection n'ont cependant pas la même validité prédictive, c'est-à-dire la même capacité à prédire le rendement futur d'un candidat (Schmidt et Hunter, 1998). Dans leur méta-analyse de 2001, Hermelin et Robertson ont recalculé les coefficients de validité trouvés dans 20 méta-analyses antérieures, en tenant compte de variables modératrices comme la complexité de l'emploi. Leurs résultats indiquent que les méthodes de sélection peuvent être classées en trois catégories : les méthodes présentant un faible niveau de validité prédictive, soit une validité inférieure à 0,25; celles qui démontrent un niveau de validité moyen, c'est-à-dire entre 0,25 et 0,45; et finalement, les méthodes de sélection dont la validité, supérieure à 0,45, est considérée comme élevée.

D'après les calculs de Hermelin et Robertson (2001), une seule méthode ne dépasse pas le seuil de 0,25 : les tests de personnalité basés sur les cinq facteurs (Barrick, Mount et Judge, 2001). Quatre obtiennent un niveau de validité prédictive moyen : les données biographiques, l'entretien non structuré, les tests d'honnêteté et les tests de personnalité. Les résultats concernant les données biographiques et l'entretien non structuré concordent d'ailleurs avec ceux de Schmidt et Hunter (1998). Finalement, les entretiens structurés et les tests cognitifs se distinguent comme étant les méthodes à forte validité prédictive, en particulier pour des emplois relativement complexes : dans ce cas, la validité des tests cognitifs était de 0,59 et

celle de l'entrevue structurée de 0,67 (Hermelin et Robertson, 2001). Dans une autre méta-analyse, Robertson et Smith (2001) ont également trouvé que les échantillons de travail figuraient dans le groupe des méthodes à forte validité prédictive, et que le fait de combiner les tests cognitifs avec les échantillons de travail ou avec l'entrevue structurée augmentait le niveau de validité de l'ensemble du processus de sélection.

Les études ont parfois obtenu des résultats différents en ce qui concerne les entrevues structurées. À titre d'exemple, l'étude de McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer (1994) obtient un coefficient de validité prédictive de 0,44. Bien que ce chiffre soit moins élevé que celui de Hermelin et Robertson (2001), il peut s'expliquer par la définition même de l'entrevue structurée. En effet, il existe plusieurs façons de structurer un entretien d'embauche; Campion, Palmer et Campion (1997) ont identifié 15 composantes de la structure d'une entrevue, chacune pouvant être évaluée sur un continuum allant de « non structuré » à « très structuré » (voir figure 1). Le degré de structure des entrevues composant les échantillons peut expliquer les disparités de résultats entre les études.

**Figure 1 : Composantes de la structure d'une entrevue (Campion *et al.*, 1997)**

<b>Entrevue non structurée</b>		<b>Entrevue très structurée</b>
Questions sans lien avec une analyse de l'emploi	←→	Questions basées sur une analyse de l'emploi
Différentes questions, sans ordre précis	←→	Mêmes questions, dans le même ordre, pour tous les candidats
Aucune instruction donnée au recruteur quant aux questions complémentaires	←→	Aucune indication de réponse aux candidats, aucune question complémentaire
Questions portant sur des opinions ou des objectifs	←→	Questions portant sur des mises en situation ou des comportements passés
Entrevue de courte durée	←→	Longue entrevue
Information additionnelle incluse dans l'entrevue	←→	Information additionnelle traitée séparément
Questions des candidats autorisées à tout moment	←→	Questions des candidats autorisées seulement après l'entrevue
Evaluation globale	←→	Evaluation individuelle de chaque question
Aucune ancre ni score quantitatif	←→	Utilisation d'échelles ancrées
Aucune prise de note obligatoire	←→	Obligation de prendre beaucoup de notes
Un seul évaluateur	←→	Multiples évaluateurs
Évaluateur différent pour chaque candidat	←→	Mêmes évaluateurs pour tous les candidats
Aucune instruction donnée aux évaluateurs quant aux échanges sur les candidats	←→	Aucune discussion autorisée entre évaluateurs
Peu ou pas de formation des évaluateurs	←→	Formation approfondie des évaluateurs
Aucune formule mathématique utilisée pour calculer les scores	←→	Utilisation de formules mathématiques pour calculer les scores

Les études démontrent que plus les organisations utilisent des méthodes valides de sélection, meilleure est la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993). Au vu de ces résultats, il semble évident que les organisations devraient toujours utiliser les méthodes de sélection ayant démontré un niveau élevé de validité prédictive. Pourtant, nombreux sont les

gestionnaires qui avouent se fier essentiellement à leur intuition pour embaucher un employé (Chapman et Zweig, 2005; Lievens, Van Dam et Anderson, 2002; Nowicki et Rosse, 2002; Schmidt et Rader, 1999). Il semble que les organisations ne se tournent pas nécessairement vers les méthodes de sélection les plus valides, car elles intègrent d'autres critères dans leur décision.

## **2. Méthodes de sélection utilisées dans les organisations**

Ainsi, malgré leur niveau élevé de validité, les entretiens structurés sont rarement utilisés dans les organisations, les gestionnaires leur préférant les entretiens non structurés (Nowicki et Rosse, 2002). Selon Terpstra et Rozell (1997), quatre facteurs peuvent expliquer pourquoi certaines méthodes de sélection, pourtant jugées comme supérieures, sont peu utilisées en pratique : les gestionnaires peuvent ignorer la méthode, la croire inutile, craindre les répercussions légales ou, finalement, manquer de ressources pour l'utiliser.

L'ignorance des gestionnaires peut être attribuée à une absence de transfert entre les études scientifiques et les gestionnaires. À cet égard, Nowicki et Rosse (2002) ont montré que les praticiens étaient avides d'informations sur les pratiques de sélection des employés. Mais même lorsqu'ils connaissent une méthode de sélection, ils refusent parfois de croire en son utilité. À titre d'exemple, bien que les études aient montré un lien entre l'entretien structuré et la performance organisationnelle (McDaniel *et al.*, 1994), de nombreux praticiens refusent de croire la littérature scientifique et ne se donnent pas la peine de structurer leurs entretiens. Nowicki and Rosse (2002) ajoutent que les gestionnaires considèrent souvent la recherche comme purement théorique et ne croient pas à sa dimension pratique.

Les organisations sont également sensibles au fait que l'utilisation de certaines pratiques de sélection peut prêter le flanc à des accusations légales, notamment en matière de discrimination (Robertson et Smith, 2001; Terpstra et Rozell, 1997). Ainsi, de nombreuses recherches ont porté sur les biais durant l'entretien de sélection. Par exemple, les études ont montré que le genre, l'âge ou encore la similarité démographique entre le recruteur et le candidat sont des sources de biais durant les entretiens non structurés (Barclay, 2001 ; Graves et Powell, 1995, 1996; Singer et Sewell, 1989).

Finalement, les contraintes en matière de ressources peuvent déterminer, dans une large mesure, l'adoption d'une pratique de sélection. Le temps et le manque de ressources financières, notamment, peuvent conduire une organisation à ne pas utiliser une méthode de sélection comme les entretiens structurés, plus coûteuses à concevoir et nécessitant plus de temps de développement que les entretiens non structurés (Van der Zee, Bakker et Bakker, 2002).

Bien que toutes les organisations puissent être influencées par ces quatre facteurs de choix d'une méthode de sélection, certaines sont plus susceptibles d'être affectées par un manque de ressources. Il s'agit, selon Terpstra et Rozell (1997), de la principale raison invoquée par les petites entreprises pour justifier le fait qu'elles n'adoptent pas une pratique donnée. Or, les trois méthodes de sélection les plus valides (les entretiens structurés, les tests cognitifs et les échantillons de travail) sont parmi les plus onéreuses à concevoir et à implanter (Van der Zee *et al.*, 2002). Dans un tel contexte, comment les organisations possédant des ressources limitées peuvent-elles implanter des méthodes de sélection valides? Sont-elles condamnées à utiliser des méthodes inadéquates qui augmentent leurs probabilités de choisir les mauvaises personnes? Existe-t-il des méthodes de sélection à la fois valides et relativement peu onéreuses?

Notre étude s'intéresse plus particulièrement au cas des organisations à but non lucratif qui, plus souvent qu'autrement, sont sujettes à de sévères contraintes budgétaires et manquent parfois d'expertise en matière de gestion de personnel.

### **3. OBNL: la gestion en contexte de ressources limitées**

Les OBNL sont généralement des organismes non gouvernementaux visant un objectif de service à la communauté (Wolf, 1987), mais l'appellation couvre de nombreuses réalités, notamment en matière de prestations (Weisbrod, 1988). Ainsi, une OBNL peut avoir pour mission d'aider des personnes défavorisées qui bénéficient des services sans contribuer au financement de l'organisation; mais elle peut également être un club privé, qui offre des privilèges à des membres sélectionnés et payant une cotisation. Les OBNL se différencient également par leur localisation géographique et la population desservie. Ainsi, un organisme peut être local, comme dans le cas du club privé, national ou encore international, comme dans le cas d'organisations qui ont des antennes dans différents pays (Anheier et Salamon, 1998; Weisbrod, 1988).

Au-delà du type de services ou de la population desservie, les objectifs et les sources de motivation des employés distinguent les OBNL des entreprises à but lucratif. Les personnes qui choisissent de travailler pour une OBNL sont rarement motivées par le salaire et tirent plutôt leur satisfaction personnelle des services fournis ou de la mission de l'organisme (Weisbrod, 1988). D'ailleurs, les personnes travaillant pour une OBNL sont souvent bénévoles et ne reçoivent donc aucun salaire (Stone et Nouroz, 2007). C'est l'engagement de ses employés et leur dévouement à la mission de l'organisme qui sont à la source du succès d'une OBNL (Smith, Bucklin *and associates*, 2000). C'est pourquoi le processus d'embauche va au-delà du simple fait de trouver des individus capables d'exécuter les tâches qui leur sont confiées; les candidats sélectionnés doivent également croire en l'objectif de l'organisme, partager ses valeurs et établir un certain niveau de confiance avec les autres membres de l'organisation (Connors, 1997; Smith *et al.*, 2000). Malheureusement, trouver des individus qui possèdent à la fois les compétences et le niveau d'engagement requis peut s'avérer une tâche ardue. En outre, les OBNL doivent souvent s'acquitter de cette tâche dans un contexte de restrictions budgétaires.

En effet, les OBNL bénéficient de considérablement moins de ressources financières que les autres organisations (Edwards et Eadie, 1994). Les sources de financement comme les subventions et les dons privés sont rarement garanties (Akingbola, 2004; Edwards et Eadie, 1994; Weisbrod, 1988). Certains organismes peuvent organiser des activités de levée de fonds, mais les montants recueillis varient selon les années (Weisbrod, 1988).

Ces considérations financières limitent les ressources disponibles et donc la capacité des OBNL à utiliser des méthodes sophistiquées de sélection de personnel (Weisbrod, 1988). A cela, s'ajoutent d'autres contraintes de gestion comme des coûts de supervision et de roulement plus élevés que dans les entreprises à but lucratif (Emerson et Twersky, 1996). En effet, les OBNL attirent généralement des candidats possédant moins d'expérience et de qualifications, de sorte qu'elles doivent investir davantage dans la formation et la supervision de leur personnel. En outre, travailler dans une OBNL est souvent considéré comme une situation temporaire, ce qui entraîne un roulement élevé (Emerson et Twersky, 1996). De plus, les gestionnaires d'OBNL ne réalisent pas toujours l'importance de sélectionner adéquatement leurs employés et leurs bénévoles; une idée fort répandue est que puisque les volontaires constituent une main-d'œuvre gratuite, il n'est pas nécessaire de les gérer (Connors, 1997). Finalement, comme dans toute autre organisation, les gestionnaires d'OBNL ne sont pas toujours au courant des dernières avancées dans le domaine de la sélection du

personnel (Terpstra et Rozell, 1997). Compte-tenu des contraintes budgétaires auxquelles ils font face, ils sont peu susceptibles d'investir dans des méthodes dont ils connaissent mal les bénéfices (Edwards et Eadie, 1994; Wolf, 1987).

Dans un tel contexte, il est normal que les OBNL aient peu recours à de coûteuses méthodes de sélection, même si elles montrent une forte validité prédictive, comme l'entrevue structurée face à face. Il apparaît donc intéressant d'examiner la possibilité d'utiliser des alternatives aux méthodes traditionnelles.

#### **4. Entrevue téléphonique : une alternative aux entrevues face à face ?**

L'entrevue téléphonique a été l'objet d'attention comme solution alternative aux entretiens menés en personne. Puisqu'elles permettent de discuter avec des personnes dispersées géographiquement sans encourir de dépenses de voyage et de logement, les entrevues téléphoniques sont relativement peu coûteuses. Elles permettent également de gagner du temps puisqu'un même recruteur peut converser, dans une même journée, avec des candidats situés partout dans le monde (Kroeck et Magnusen, 1997). Par ailleurs, certaines études suggèrent que les entrevues téléphoniques sont moins sujettes aux biais que les entrevues en personne, puisque les recruteurs ne peuvent porter de jugement sur l'apparence des candidats (Schmidt et Rader, 1999; Strauss, Miles et Levesque, 2001). Il semble d'ailleurs que les recruteurs aient tendance à évaluer les candidats plus favorablement lors d'une entrevue téléphonique (Strauss *et al.*, 2001). En revanche, l'entrevue téléphonique ne permet pas de lire les expressions faciales du candidat, ce qui limite la communication (Schmidt et Rader, 1999).

Malheureusement, la recherche sur l'entrevue téléphonique d'embauche est limitée. Or, si un gestionnaire souhaite utiliser une entrevue téléphonique, encore faut-il qu'il s'assure qu'elle permet effectivement de sélectionner les meilleurs candidats. Schmidt et Rader (1999) ont inclus ce type d'entretien dans leur méta-analyse; ils concluent que l'entrevue téléphonique a un coefficient de validité prédictive de 0,40, ce qui est considéré comme moyen. La méta-analyse ne précise cependant pas le type d'entrevue téléphonique, en particulier en ce qui concerne son niveau de structure.

Pourtant, les études portant sur les entrevues structurées menées en présence du candidat montrent qu'il existe un lien entre la structure et la validité prédictive (Salgado et Moscoso, 2006; Robertson et Smith, 2001): les entrevues structurées ont un niveau de validité prédictive plus élevé que les entrevues non structurées (Campion *et al.*, 1997; Chapman et Zweig, 2005; Huffcutt et Arthur, 1994; McDaniel *et al.*, 1994; Moscoso, 2000; Robertson et Smith, 2001). Ainsi, la recherche a établi que les entrevues structurées étaient supérieures aux entrevues non structurées (Balicco, 2003). La question qui se pose alors est de savoir si ces entrevues structurées gardent leur efficacité lorsqu'elles se passent par téléphone. Autrement dit, l'objet de cette étude est de vérifier si les entrevues structurées téléphoniques permettent de sélectionner des candidats de qualité. En nous basant sur les recherches précédentes, nous émettons donc l'hypothèse (H1) que les entrevues téléphoniques structurées offrent effectivement un niveau significatif de validité prédictive.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les gestionnaires sont très sensibles à la vulnérabilité de leurs outils de sélection face à des accusations légales, notamment en matière de discrimination. À titre d'exemple, en juin 2006, plusieurs ONG internationales ont signé une charte de responsabilité dans laquelle elles réaffirment, entre autres, les principes de non discrimination et de recherche de l'équilibre entre les genres (Organisations non gouvernementales internationales, 2006). Or, la recherche montre que le genre, l'âge ou la similarité avec le recruteur sont des sources de biais durant les entrevues menées en personne.

Cependant, dans la foulée de Schmidt et Rader (1999) et Strauss *et al.* (2001), nous pensons que les entrevues téléphoniques sont moins susceptibles que les entrevues en personne d'être influencées par l'apparence du candidat ou ses caractéristiques démographiques. De la même façon, nous pensons que l'effet de similarité avec le recruteur sera moins important dans un entretien téléphonique que dans une entrevue en personne. C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse (H2) que l'âge et le genre du candidat, de même que sa ressemblance démographique avec le recruteur, n'auront pas d'effet sur le résultat de l'entrevue.

## 5. Méthode

Cette étude a été menée auprès d'une OBNL internationale qui a pour mission d'offrir des services à des enfants défavorisés au Chili; cet organisme recrute des bénévoles dans le monde entier. L'organisation nous a donné accès aux dossiers de tous les bénévoles embauchés entre janvier 2004 et mars 2006. Avant septembre 2005, l'organisme n'avait aucun processus de sélection formalisé et les candidats étaient embauchés en fonction des besoins de l'OBNL et de l'impression générale que le directeur se faisait du postulant. À partir de septembre 2005, des formulaires de sélection standardisés ont été introduits dans le processus; en novembre 2005, une entrevue téléphonique structurée a été ajoutée.

Le processus de sélection implanté dans l'organisme depuis novembre 2005 comprend donc plusieurs étapes qui sont évaluées par d'anciens bénévoles ayant reçu une formation à cet effet. Dans un premier temps, les candidats soumettent leur formulaire de sélection par courrier électronique; ce formulaire comprend plusieurs questions qui permettent d'évaluer cinq traits de personnalité que l'organisme juge indispensables : le leadership, la patience, la capacité à travailler en équipe, la polyvalence et l'attitude positive. Les réponses des candidats sont analysées par trois évaluateurs provenant de trois pays différents. Le candidat obtient ainsi une note (sur 4) correspondant à la moyenne des trois évaluations. Tous les candidats ayant obtenu une note de 3 ou plus passent ensuite une entrevue téléphonique; il arrive également que certains candidats dont la note est inférieure à 3 passent l'entrevue s'ils possèdent une compétence dont l'organisme a particulièrement besoin à ce moment précis. Les entrevues durent entre 30 à 45 minutes. Bien que les questions puissent varier d'un candidat à l'autre, elles sont tirées d'une liste commune et doivent inclure au moins trois mises en situation et deux questions sur l'expérience professionnelle du candidat. À titre d'exemple, une des mises en situation utilisées est la suivante : « Vous découvrez qu'un enfant dont vous vous occupez vous a dérobé quelque chose. Comment approchez-vous cette situation? » Après l'entrevue, le recruteur remplit une fiche d'évaluation et attribue un score de 1 à 4 au candidat (1 = ne répond pas aux attentes; 4 = dépasse les attentes). La décision d'embauche est basée sur cette note finale, qui est utilisée comme variable indépendante dans notre étude.

À la fin de leur séjour au Chili, dont la durée varie de trois à douze mois, tous les bénévoles sont systématiquement évalués par le directeur de l'organisme, qui les supervise dans leur travail. Celui-ci peut, s'il le juge nécessaire, demander l'avis des collègues de la personne évaluée. Le rendement de chaque bénévole est mesuré sur cinq dimensions : l'autonomie au travail, la patience, la capacité à travailler en équipe, la polyvalence et l'attitude générale. Le formulaire d'évaluation de rendement comprend une série de questions notées de 1 (ne répond pas aux attentes) à 4 (dépasse les attentes). À titre d'exemple, l'autonomie est mesurée par des questions parmi lesquelles: « Le bénévole a-t-il pris des initiatives et offert son aide, même lorsqu'on ne le lui demandait pas? »; une question telle que « Comment le bénévole interagissait-il avec les autres bénévoles? » est utilisée pour mesurer l'aptitude au travail en

équipe. La moyenne de ces questions constitue le score d'évaluation global, qui est utilisé comme variable dépendante dans notre étude.

Outre ces mesures d'évaluation, nous avons recueilli des données démographiques sur les candidats et les recruteurs : genre, âge et pays d'origine.

## **6. Résultats**

### **6.1. Échantillon**

Au total, 89 candidats (67 femmes et 22 hommes) ont été embauchés pendant la période considérée. De ce nombre, 57 ont postulé avant septembre 2005, et n'ont donc été soumis à aucun processus formel de sélection. Cinq candidats se sont présentés entre septembre et novembre 2005, de sorte qu'ils ont rempli le formulaire de sélection mais n'ont pas eu d'entretien téléphonique. Finalement, 27 candidats ont été embauchés au moyen du processus complet de sélection. Le rendement de tous les bénévoles a été évalué à la fin de leur séjour, sans égard à la façon dont ils avaient été sélectionnés.

Les notes du formulaire de sélection vont de 2,28 à 4, avec une moyenne de 3,39 et un écart-type de  $\sigma = 0,41$ ; les scores d'entrevue varient de 2,5 à 4 ( $M = 3,52$ ;  $\sigma = 0,42$ ) et celles des évaluations de rendement s'échelonnent entre 1 et 4, la moyenne se situant à 3,05 ( $\sigma = 0,64$ ). Ces résultats indiquent que notre échantillon ne souffre pas de restriction dans la distribution de la variable dépendante.

### **6.2. Structure de l'entrevue**

Puisqu'un entretien d'embauche peut être structuré sur quinze éléments (voir figure 1), il est crucial d'établir le niveau de structure de l'entrevue téléphonique utilisée dans cette étude. Comme indiqué précédemment, l'entrevue téléphonique était conduite par un seul évaluateur, variable d'un candidat à l'autre, qui posait à chaque individu des questions différentes mais provenant d'une liste préétablie. Les candidats pouvaient poser des questions à tout moment durant l'entrevue et recevaient un score général. L'entrevue peut donc être qualifiée de non structurée sur ces dimensions.

En revanche, les questions posées étaient basées sur une analyse précise de l'emploi et portaient sur des mises en situation ou des comportements passés. Les entretiens étaient assez longs et les informations supplémentaires sur les candidats étaient colligées dans un dossier séparé, qui n'était pas pris en compte lors de l'évaluation de l'entrevue. Celle-ci peut donc être considérée comme très structurée sur ces dimensions.

Chaque évaluateur recevait une formation téléphonique sur la façon de mener des entretiens d'embauche et sur les questions à poser. Durant cette formation, on leur indiquait également comment inciter les candidats à développer leurs réponses. Les recruteurs devaient prendre des notes durant l'entrevue et attribuer une note à chaque candidat immédiatement après l'entretien. L'entrevue peut donc être qualifiée de moyennement à relativement structurée sur ces dimensions. Finalement, puisque chaque candidat n'était évalué que par une personne, la question des échanges entre les évaluateurs ne se pose pas.

La figure 2 résume l'évaluation de la structure de l'entrevue téléphonique étudiée. Dans la mesure où 4 des 14 composantes évaluées se situent à l'extrémité « très structurée » du continuum, et que 5 autres sont considérées comme moyennement à relativement structurées, l'entrevue téléphonique utilisée dans l'organisation peut être qualifiée de structurée.

**Figure 2 : Structure de l'entrevue étudiée**

<b>Entrevue non structurée</b>		<b>Entrevue très structurée</b>
Questions sans lien avec une analyse de l'emploi	←★→	Questions basées sur une analyse de l'emploi
Différentes questions, sans ordre précis	←★→	Mêmes questions, dans le même ordre, pour tous les candidats
Aucune instruction donnée au recruteur quant aux questions complémentaires	←★→	Aucune indication de réponse aux candidats, aucune question complémentaire
Questions portant sur des opinions ou des objectifs	←★→	Questions portant sur des mises en situation ou des comportements passés
Entrevue de courte durée	←★→	Longue entrevue
Information additionnelle incluse dans l'entrevue	←★→	Information additionnelle traitée séparément
Questions des candidats autorisées à tout moment	←★→	Questions des candidats autorisées seulement après l'entrevue
Evaluation globale	←★→	Evaluation individuelle de chaque question
Aucune ancre ni score quantitatif	←★→	Utilisation d'échelles ancrées
Aucune prise de note obligatoire	←★→	Obligation de prendre beaucoup de notes
Un seul évaluateur	←★→	Multiples évaluateurs
Évaluateur différent pour chaque candidat	←★→	Mêmes évaluateurs pour tous les candidats
Aucune instruction donnée aux évaluateurs quant aux échanges sur les candidats	NA	Aucune discussion autorisée entre évaluateurs
Peu ou pas de formation des évaluateurs	←★→	Formation approfondie des évaluateurs
Aucune formule mathématique utilisée pour calculer les scores	←★→	Utilisation de formules mathématiques pour calculer les scores

### 6.3. Test de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 suggérait que l'entrevue téléphonique structurée présente un niveau significatif de validité prédictive. Comme le montre le tableau 1, la corrélation entre le score à l'entrevue et l'évaluation de rendement est significative ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,05$ ). L'hypothèse est donc vérifiée.

**Tableau 1 : Corrélations entre les variables**

	Score au formulaire de sélection (n = 32)	Score à l'entrevue téléphonique (n = 27)	Score à l'évaluation de rendement (n = 89)
Score au formulaire de sélection	-		
Score à l'entrevue téléphonique	.305	-	
Score à l'évaluation de rendement	.422*	.440*	-

\*  $p < 0,05$

Etonnamment, nous n'avons pas observé une corrélation significative entre la note issue du formulaire de sélection et le score lors de l'entrevue téléphonique pour les 27 candidats qui ont été évalués selon ces deux méthodes ( $r = 0,31$ ;  $p = 0,12$ ). Ceci suggère que les deux outils de sélection ne mesurent pas les mêmes dimensions.

Par ailleurs, la corrélation entre la note du formulaire de sélection et l'évaluation de performance des 5 candidats n'ayant pas passé l'entrevue téléphonique n'est pas significative ( $r = 0,60$ ;  $p = 0,29$ ). Bien que la petite taille de cet échantillon ne permette pas de tirer des conclusions définitives, ce résultat suggère que le formulaire, à lui seul, ne suffit pas pour prédire la performance du candidat. L'entrevue aurait donc bel et bien une valeur ajoutée.

#### **6.4. Test de l'hypothèse 2**

Selon l'hypothèse 2, ni l'âge du candidat, ni son genre, ni sa ressemblance au recruteur, n'affectent le résultat de l'entrevue téléphonique. Pour tester l'effet de l'âge, nous avons effectué une régression, dont les résultats ne se sont pas révélés significatifs [ $F(1, 16) = 1,08$ ;  $p = 0,31$ ]. L'effet du genre a été vérifié par un test t, qui s'est, lui aussi, révélé non significatif [ $t(25) = 0,141$ ;  $p = 0,89$ ]. Ceci indique que ni l'âge des candidats, ni leur genre, n'ont de relation avec le résultat de l'entrevue téléphonique.

La similarité avec le recruteur a été conceptualisée de deux façons : d'une part, par le fait que le recruteur et le candidat soient du même genre; d'autre part, par le fait qu'ils aient le même pays d'origine. Dans les deux cas, l'effet de la similarité sur le résultat de l'entrevue a été testé au moyen de tests t. Ces analyses ont montré qu'il n'y avait pas de différence dans les scores d'entrevue entre les candidats évalués par un recruteur du même genre, et ceux qui avaient été évalués par un recruteur de l'autre sexe [ $t(25) = -1,73$ ;  $p = 0,10$ ]. Il n'y a pas non plus de différence entre les évaluations des candidats ayant été sélectionnés par un recruteur du même pays d'origine et celles des employés évalués par un recruteur venant d'un autre pays [ $t(25) = -0,28$ ;  $p = 0,78$ ].

Ainsi, ni l'âge, ni le genre, ni la similarité entre le candidat et le recruteur ne semblent affecter le résultat de l'entrevue de sélection téléphonique. L'hypothèse 2 est donc vérifiée.

## **7. Conclusion - Discussion**

### **7.1. Apports de l'entrevue téléphonique**

L'entrevue en personne est la méthode de sélection la plus couramment utilisée, et elle a prouvé à de nombreuses reprises sa capacité à prédire la future performance en emploi, en particulier lorsqu'elle est structurée (Hermelin et Robertson, 2001). Cependant, l'entrevue téléphonique structurée s'avère une alternative valide. Notre étude indique que le coefficient de validité prédictive de l'entrevue téléphonique peut atteindre 0,44. Ce chiffre est identique à celui obtenu par McDaniel *et al.* (1994) au sujet des entrevues structurées menées en personne, et atteint presque le seuil de 0,45 à partir duquel Hermelin et Robertson (2001) considèrent qu'une méthode a une validité prédictive élevée. Non seulement avons-nous trouvé une relation positive entre les scores à l'entrevue téléphonique et l'évaluation de rendement, mais nous avons également observé que les résultats de l'entrevue n'étaient pas corrélés de façon significative à ceux du formulaire écrit d'embauche. Cela suggère que l'entretien et le formulaire ne font pas double emploi, mais, au contraire, se complètent en mesurant des dimensions différentes du candidat. Certaines informations supplémentaires peuvent être recueillies en entrevue, informations qui semblent pertinentes à l'identification des meilleurs candidats. La combinaison de deux méthodes permet ainsi une meilleure connaissance d'un postulant.

L'objet de cette étude n'était pas de comparer l'entrevue en personne à l'entrevue structurée au téléphone, mais bien d'évaluer si un questionnaire peut faire confiance à un entretien de sélection téléphonique. À ce titre, les résultats du terrain sont probants : lorsqu'elle est menée dans de bonnes conditions, c'est-à-dire lorsqu'elle est structurée, l'entrevue téléphonique permet bel et bien de choisir des candidats de qualité.

En outre, notre étude suggère que les entrevues téléphoniques structurées diminuent les risques de biais présents dans tout processus de sélection. En effet, dans notre échantillon, les résultats de l'entrevue de sélection ne varient ni en fonction du genre des candidats, ni en fonction de leur âge ou de leur ressemblance avec les évaluateurs. À cet égard, l'entrevue téléphonique structurée est comparable à l'entrevue face à face qui, lorsqu'elle est structurée, permet de réduire les biais (Moscato, 2000).

Ces résultats intéressent toutes les organisations à la recherche d'alternatives moins onéreuses aux entrevues en personne, en particulier les OBNL ou les organisations qui recrutent des candidats à l'international. Ils montrent que si une entrevue téléphonique est structurée au même titre qu'une entrevue face à face, la seule différence réside dans l'outil de communication, mais les entrevues téléphoniques présentent l'avantage d'être beaucoup moins chères.

Bien que plusieurs études se soient penchées sur la capacité des méthodes de sélection à prédire la performance des employés, il n'en demeure pas moins qu'un grand nombre de gestionnaires se fient uniquement à leur intuition plutôt que de faire appel aux méthodes validées par la recherche (Chapman et Zweig, 2005; Lievens *et al.*, 2002; Nowicki et Rosse, 2002; Schmidt et Rader, 1999). Il est possible que les dirigeants ne réalisent pas que cette façon de faire peut être coûteuse à moyen terme. Les organisations peuvent croire qu'elles font des économies de temps et d'argent en n'investissant pas dans la formalisation de leur processus de sélection, mais il s'agit d'une fausse impression. La recherche a montré qu'un tel investissement est utile à long terme, puisqu'il permet de choisir des employés plus productifs. Il s'agit là d'un résultat particulièrement important pour les organisations disposant de peu de ressources comme les OBNL ou les entreprises situées dans des pays en développement. En effet, ces organisations recrutent dans les mêmes bassins de main-d'œuvre que les entreprises privées et, comme elles, cherchent à attirer les meilleurs employés. Elles doivent en outre s'assurer que leurs recrues sont attachées à l'organisation, en dépit du manque de ressources financières pour leur assurer un salaire supérieur ou un meilleur soutien logistique (Edwards et Eadie, 1994; Wolf, 1987). Dans ce contexte difficile, ne pas investir dans la sélection des meilleurs candidats devient un obstacle supplémentaire que les OBNL ne peuvent se permettre. Si elles n'ont pas les moyens de procéder à des entrevues en personne, ces organisations peuvent se tourner vers les entrevues téléphoniques structurées. Utiliser une méthode de sélection valide leur permettra ainsi de consacrer moins de temps à gérer le roulement et davantage de ressources à encadrer les employés afin qu'ils soient aussi efficaces que possible.

## **7.2. Limites**

Cette étude, comme toute recherche, comporte certaines limites. Tout d'abord, l'échantillon, composé de 89 personnes, est petit et provient d'un seul organisme, ce qui limite la capacité à généraliser les résultats. Parce que ce chiffre inclut tous les candidats embauchés par l'organisation entre sa création et la collecte des données, il n'était pas possible d'augmenter la taille de l'échantillon sans inclure d'autres OBNL, ce qui aurait engendré des problèmes de comparabilité. Des études confirmatoires doivent donc être menées afin de vérifier les propriétés psychométriques des entrevues téléphoniques structurées. Cependant, malgré la petite taille de l'échantillon, notre étude, contrairement à de nombreuses recherches en

matière de sélection de personnel (Shackleton, 1994), ne souffre pas de restriction dans la distribution de la variable dépendante. En effet, les évaluations de rendement observées variaient de 1 à 4. Ceci s'explique par le fait que certains candidats, qui possédaient des compétences en demande au sein de l'organisme, ont été passés en entrevue malgré un faible score au formulaire de candidature; il est également possible que l'OBNL ait parfois diminué ses critères de sélection pour répondre à un besoin pressant de main-d'œuvre.

Par ailleurs, le *design* de la recherche ne nous a pas permis d'isoler l'effet de la structure de l'entrevue en tant que telle, de l'effet du médium téléphonique. De fait, l'objet de l'étude n'était pas de comparer deux entrevues structurées, l'une au téléphone et l'autre en personne, mais plutôt de vérifier si l'entrevue téléphonique, lorsqu'elle était menée dans de bonnes conditions de structure, permettait de prédire significativement la performance en emploi. D'autres recherches seraient nécessaires pour comparer les deux formes d'entrevues et vérifier si l'une a une validité prédictive supérieure à celle de l'autre. De la même façon, d'autres études seraient nécessaires pour comparer les entrevues téléphoniques non structurées aux entrevues téléphoniques structurées.

Il convient en outre de noter que les entrevues téléphoniques en usage dans cet organisme, quoique structurées, auraient pu l'être encore davantage, par exemple par l'utilisation de deux évaluateurs plutôt qu'un seul. Cependant, afin de conserver une certaine flexibilité dans leur processus d'entrevue, rares sont les organisations qui utilisent des entrevues hautement structurées sur l'ensemble des 15 composantes identifiées par *Campion et al.* (1997). À cet égard, l'entrevue analysée dans cette étude est représentative des entrevues de sélection structurées utilisées dans la pratique.

Finalement, notre étude ne prend pas en compte la complexité de l'emploi. Pourtant, la recherche antérieure a établi que le niveau de validité de certaines méthodes de sélection peut varier en fonction de la complexité de l'emploi. Or, dans notre étude, les postes étaient relativement simples. Il est donc possible que nos résultats sous-estiment la validité prédictive réelle des entrevues téléphoniques. Quoi qu'il en soit, de nouvelles études sont nécessaires pour vérifier si de telles entrevues constituent une méthode valide pour tous les types d'emploi.

En dépit de ces limites, notre étude montre que les organisations aux prises avec des contraintes de temps ou de ressources peuvent tirer bénéfice de l'utilisation de méthodes non traditionnelles de sélection, comme les entrevues téléphoniques structurées. Bien que notre échantillon soit composé de bénévoles dans une OBNL, nos résultats peuvent s'appliquer à d'autres organisations. Ainsi, toutes les entreprises qui recrutent à l'international peuvent tirer profit de cette méthode, en particulier dans un contexte de restrictions budgétaires. D'autres études sont donc nécessaires pour examiner l'utilisation des entrevues téléphoniques dans d'autres contextes organisationnels, notamment au sein des PME en voie d'internationalisation. Dans le contexte actuel de globalisation où le recrutement international est de plus en plus fréquent, il y a tout lieu de croire que l'utilisation des entrevues téléphoniques prendra de l'importance.

## Bibliographie

- AKINGBOLA K. (2005), « Staffing, Retention, and Government Funding: A Case Study », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, n° 4, p. 453-465.
- ANHEIER H. K., SALAMON L. M. (1998), *The Nonprofit Sector in the Developing World: A comparative analysis*. Manchester, Manchester University Press.
- BALICCO C. (2003), « Mieux recruter grâce à l'entretien structuré », in LEVY-LEBOYER C., HUTEAU M., LOUCHE C., ROLLAND J.-P. (dir.), *La psychologie du travail (2<sup>e</sup> éd.)*, Paris : Éditions d'Organisation, p. 93-109.
- BARCLAY J. M. (2001), « Improving selection interviews with structure: organisations' use of "behavioural" interviews », *Personnel Review*, vol. 30, n° 1, p. 81-91.
- BARRICK M. R., MOUNT M. K., JUDGE, T. A. (2001), « Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What do We Know and Where Do We Go Next? », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, n° 1, p. 9-30.
- CAMPION M. A., PALMER D. K., CAMPION, J. E. (1997), « A Review of Structure in the Selection Interview », *Personnel Psychology*, vol. 50, n° 3, p. 655-702.
- CATANO V. M., WIESNER W. H., HACKETT R. D., METHOT, L. L. (2005), *Recruitment and selection in Canada (3<sup>e</sup> éd.)*, Scarborough, Nelson.
- CHAPMAN, D. S., ZWEIG, D. I. (2005), « Developing a Nomological Network for Interview Structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview », *Personnel Psychology*, vol. 58, n° 3, p. 673-702.
- CONNORS T. D. (1997), *The Nonprofit Handbook (2<sup>e</sup> éd.)*, New York, John Wiley and Sons.
- EDWARDS R. L., EADIE, D. C. (1994), « Meeting the Change Challenge: Managing Growth in the Nonprofit and Public Human Services Sectors », *Administration in Social Work*, vol. 18, n° 2, p. 107-123.
- EMERSON, J., TWERSKY, F. (1996), *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, San Francisco, Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund.
- GRAVES L. M., POWELL G. N. (1995), « The Effect of Sex Similarity on Recruiters' Evaluations of Actual Applicants: A Test of the Similarity-Attraction Paradigm », *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 1, p. 85-98.
- GRAVES L. M., POWELL G. N. (1996), « Sex Similarity, Quality of the Employment Interview and Recruiters' Evaluation of Actual Applicants », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, n° 3, p. 243-261.
- HERMELIN E., ROBERTSON I. T. (2001), « A critique and standardization of meta-analytic validity coefficients in personnel selection », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 3, p. 253-277.
- HUFFCUTT A. I., ARTHUR, W., Jr. (1994), « Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 2, p. 184-190.

- KROECK K. G., MAGNUSEN K. O. (1997), « Employer and Job Candidate Reactions to Videoconference Job Interviewing », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 2, p. 137-142.
- LIEVENS F., VAN DAM K., ANDERSON N. (2002), « Recent trends and challenges in personnel selection », *Personnel Review*, vol. 31, n° 5, p. 580-601.
- MCDANIEL M. A., WHETZEL D. L., SCHMIDT F. L., MAURER S. D. (1994), « The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 4, p. 599-616.
- MOSCOSO S. (2000), « Selection Interview: A Review of Validity Evidence, Adverse Impact and Applicant Reactions », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, n° 4, p. 237-247.
- NOWICKI M. D., ROSSE J. G. (2002), « Managers' Views of How to Hire: Building Bridges Between Science and Practice », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n° 2, p. 157-170.
- ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES INTERNATIONALES (2006). *Charte sur l'obligation de rendre des comptes*, IOR 80/006/2006, JUN06-19 – ÉFAI, 7 p. (disponible à l'adresse : <http://www.amnesty.org/fr/library/info/IOR80/006/2006/fr>, page consultée le 28 mai 2008).
- ROBERTSON I. T., SMITH M. (2001), « Personnel Selection », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 4, p. 441-472.
- SALGADO J. F., MOSCOSO S. (2006), « Utiliser les entretiens comportementaux structurés pour la sélection du personnel », in LEVY-LEBOYER C., LOUCHE C., ROLLAND J.-P. (dir.), *RH : Les apports de la psychologie du travail*, vol. 1 – *Management des personnes* (3<sup>e</sup> éd.), Paris : Éditions d'Organisation, p. 195-207.
- SCHMIDT F. L., HUNTER J. E. (1998), « The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings », *Psychological Bulletin*, vol. 124, n° 2, p. 262-274.
- SCHMIDT F. L., RADER M. (1999), « Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type », *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 2, p. 445-464.
- SHACKLETON V. (1994), « Recruitment and Selection », in SPURGEON P., DAVIES R., CHAPMAN A. J. (dir.), *Elements of Applied Psychology*, Langhorne, PA: Routledge, p. 153-173.
- SINGER M. S., SEWELL C. (1989), « Applicant Age and Selection Interview Decisions: Effect of Information Exposure on Age Discrimination in Personnel Selection », *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 1, p. 135-154.
- SMITH, BUCKLIN, AND ASSOCIATES (2000), *The Complete Guide to Nonprofit Management* (2<sup>e</sup> éd.), New York, John Wiley and Sons.
- STONE, L., NOUROZ, H. (2007), « Les ressources humaines des organismes sans but lucratif », *Perspective*, n° 75-001-XIF, p. 5-13.
- STRAUSS S. G., MILES J. A., LEVESQUE L. L. (2001), « The Effects of Videoconference, Telephone, and Face-to-face Media on Interviewer and Applicant Judgments in Employment Interviews », *Journal of Management*, vol. 27, n° 3, p. 363-381.

TERPSTRA D. E., ROZELL E. J. (1993), « The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance », *Personnel Psychology*, vol. 46, n° 1, p. 27-48.

TERPSTRA D. E., ROZELL E. J. (1997), « Why Some Potentially Effective Staffing Practices are Seldom Used », *Public Personnel Management*, vol. 26, n° 4, p. 483-495.

VAN DER ZEE K. I., BAKKER A. B., BAKKER P. (2002), « Why are Structured Interviews so Rarely Used in Personnel Selection? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 1, p. 176-184.

WEISBROD B. A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Cambridge, Harvard University Press.

WILK S. L., CAPPELLI P. (2003), « Understanding the determinants of employer use of selection methods », *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 1, p. 103-124.

WOLF T. (1987), *The Nonprofit Organization: An Operating Manual*. New York, Prentice Hall Press.