



# Pratiques exemplaires pour utiliser l'évaluation de groupe dans les processus de sélection



Le **Centre de psychologie du personnel** a produit le présent document.

Étant donné que les ministères et organismes fédéraux s'efforcent d'innover en matière de dotation et d'évaluation, ils manifestent un intérêt accru pour utiliser l'évaluation de groupe dans les processus de sélection. Ce document présente aux spécialistes en ressources humaines et aux gestionnaires d'embauche des points clés à prendre en considération et des pratiques exemplaires pour utiliser l'évaluation de groupe dans les processus de sélection fondés sur le mérite.

## Qu'est-ce qu'une évaluation de groupe?

L'évaluation de groupe permet généralement d'évaluer la capacité d'interagir et de travailler avec les autres pour résoudre des problèmes. Elle peut aussi servir à évaluer d'autres compétences, par exemple :

- la capacité de bien communiquer;
- la pensée critique;
- l'esprit d'initiative;
- l'esprit de décision;
- le pouvoir de persuasion;
- l'entregent;
- le potentiel en leadership.

L'évaluation de groupe est plus efficace quand elle fait partie d'une stratégie d'évaluation fondée sur de multiples méthodes, laquelle permet d'obtenir des renseignements fiables et complets sur les compétences des candidats.

Il existe 2 principaux types d'évaluation de groupe :

- la discussion en groupe sans leader;
- l'entrevue de groupe.

| Discussion en groupe sans leader                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Entrevue de groupe                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Les candidats sont regroupés et ont un certain temps pour discuter d'un enjeu ou pour le résoudre. Les évaluateurs qui les observent ne donnent aucune autre instruction et n'interviennent pas pendant la discussion.</li></ul>                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les candidats font l'objet d'une entrevue globale simultanément. Ceux-ci répondent à tour de rôle aux questions qui leur sont posées.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Les 2 types d'évaluation de groupe peuvent servir à évaluer les mêmes compétences que celles habituellement évaluées lors d'une entrevue traditionnelle, c'est-à-dire une entrevue individuelle structurée.</li><li>• L'entrevue de groupe et la discussion en groupe sans leader permettent d'évaluer les compétences interactives, puisque les candidats ont l'occasion de réagir aux réponses des autres.</li></ul> |                                                                                                                                                                                         |

Que dit la recherche?

Discussion en groupe sans leader

- La recherche montre clairement qu'une discussion en groupe sans leader bien conçue permet de prédire le rendement des candidats au travail.
- La discussion en groupe sans leader peut montrer la façon dont les candidats exercent leur leadership et leur influence sur les autres. Elle peut aussi révéler leur façon de gérer des évènements imprévisibles et de s'y adapter.

Entrevue de groupe

- Bien qu'il y ait eu peu de recherches sur l'efficacité de l'entrevue de groupe en dehors du domaine de l'éducation, les données montrent qu'elle est fiable et qu'elle peut permettre de prédire le rendement des candidats.
- Toutefois, une étude a montré que l'entrevue individuelle est un meilleur indicateur de rendement que l'entrevue de groupe.
- Les candidats estiment que l'entrevue de groupe est moins équitable et moins appropriée que l'entrevue individuelle.

Quels sont les avantages de la discussion en groupe sans leader et de l'entrevue de groupe?

- Elles fournissent des renseignements sur diverses compétences et sont particulièrement efficaces pour évaluer les compétences interactives.
- Le cadre interactif dans lequel elles se déroulent donne aux évaluateurs la chance de voir les candidats en action et d'évaluer leurs compétences sous un angle particulier.
- Lorsqu'elles sont bien organisées, elles peuvent représenter une solution efficiente pour les organisations qui ont besoin d'évaluer rapidement de nombreux candidats.

Si l'on veut maximiser les avantages de l'évaluation de groupe, celle-ci doit être soigneusement planifiée et structurée de manière à être inclusive et à permettre une évaluation valide, fiable et équitable du rendement. Veuillez trouver ci-dessous les pratiques exemplaires pour la conception d'une évaluation de groupe.

| Pratiques exemplaires pour des discussions en groupe sans leader et des entrevues de groupe efficaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div><div>✓</div><div><b>Veiller à ce que l'évaluation de groupe concerne le poste et utilise des scénarios réalistes</b><div><div>o</div><div>Cela augmentera la validité de l'outil et l'acceptation par les candidats.</div></div></div></div> <div><div>✓</div><div><b>Veiller à ce que les évaluateurs puissent effectuer plusieurs tâches simultanément et recueillir des renseignements sur plusieurs candidats à la fois, grâce à une planification et à de la formation rigoureuses</b><div><div>o</div><div>Assigner à un évaluateur un maximum de 2 candidats.</div><div>o</div><div>Assigner des sièges aux candidats et inscrire leur nom sur un carton placé devant eux pour que les évaluateurs puissent facilement reconnaître leurs candidats à évaluer.</div></div></div></div> <div><div>✓</div><div><b>Accorder assez de temps et donner des instructions claires pour que les candidats aient des chances égales de démontrer leurs compétences</b><div><div>o</div><div>Certains candidats peuvent hésiter à interrompre les autres. Les renseignements recueillis à leur sujet risquent donc d'être incomplets.</div><div>o</div><div>Lorsqu'on donne des instructions claires et accorde assez de temps, <b>les obstacles à l'évaluation sont réduits</b>, parce qu'on facilite la participation de tous les candidats.</div></div></div></div> |

- ✓ **Envisager des groupes de 4 à 6 candidats au maximum**
  - o L'exercice est ainsi plus utile et vous permet de recueillir suffisamment de renseignements sur chaque candidat.
- ✓ **Déterminer un ordre ou un roulement des intervenants qui favorisera la qualité et l'originalité des réponses obtenues à l'entrevue de groupe** (si un candidat est toujours le dernier à prendre la parole, il aura peut-être moins d'idées à ajouter aux réponses du groupe)
  - o On **favorise ainsi l'équité**, puisque tous les candidats ont des chances égales de démontrer leurs compétences.
- ✓ **Trouver des solutions pour aider les candidats qui sont moins à l'aise dans un contexte de groupe à gérer leur stress**
  - o Fournir à l'avance des renseignements sur l'exercice et sur les compétences à évaluer.
  - o Songer à une activité pour faire connaissance ou à un autre exercice de présentation des participants afin de mettre les candidats à l'aise.

## Comment les autres organisations mettent-elles en œuvre l'évaluation de groupe?

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor** a utilisé des **entrevues de groupe** pour évaluer un grand nombre de candidats dans un court laps de temps (5 candidats par entrevue).

- Un exercice pour faire connaissance a permis de créer un climat positif et de réduire le stress.
- Les candidats ne répondaient pas toujours aux questions dans le même ordre, de sorte que chaque candidat a pu répondre en premier aux questions qui lui étaient destinées (3 compétences chacun).
- Bien que les entrevues de groupe aient demandé plus de temps que des entrevues individuelles, les évaluateurs ont indiqué que ce temps additionnel a permis aux candidats de « dévoiler leur vraie nature » et de montrer comment ils travailleraient en équipe.

**Environnement et Changement climatique Canada** a utilisé une **discussion en groupe sans leader** pour pourvoir des postes de cadres supérieurs. L'objectif était d'évaluer un grand nombre de candidats à l'étape de l'entrevue.

- Entre 4 et 6 candidats ont travaillé ensemble pour résoudre un problème environnemental fictif, mais réaliste, et ils ont été évalués en fonction de 4 compétences clés en leadership.
- Avant le début de la discussion, chaque candidat a eu l'occasion d'expliquer la façon dont il comptait résoudre le problème.
- Les 3 évaluateurs étaient des directeurs généraux. Chaque évaluateur a dû observer 1 ou 2 candidats et prendre des notes à leur sujet.
- Les évaluateurs ont indiqué que la discussion en groupe sans leader a grandement facilité la sélection de cadres supérieurs compétents.

**Agriculture et Agroalimentaire Canada** a élaboré un **exercice de groupe** afin d'évaluer des comportements précis au travail qu'il était difficile de reconnaître en utilisant d'autres méthodes d'évaluation.

- L'équipe a élaboré un exercice de travail en équipe dans le cadre duquel les candidats, après avoir été jumelés, disposaient de 3 heures pour travailler sur une demande d'analyse de données réaliste, semblable à ce qu'un client pourrait exiger.
- Au terme de l'exercice de groupe, les évaluateurs ont rencontré les candidats de façon individuelle pour leur poser une question sur le service à la clientèle.
- L'exercice a permis aux évaluateurs de recueillir des exemples détaillés de certains comportements et de constater la façon dont les candidats pourraient interagir avec les autres lorsqu'ils travaillent sous pression.
- Les candidats ont aimé l'approche réaliste utilisée pour l'exercice de groupe. Ils ont indiqué qu'ils étaient moins nerveux que pour d'autres types d'évaluation,

puisque'ils se consacraient entièrement à leurs tâches et ressentaient moins de gêne.

- Les évaluateurs étaient d'avis que ce type d'évaluation de groupe n'empêchait pas les candidats plus timides de démontrer pleinement leurs compétences.

### **Vous avez besoin d'aide pour mettre en œuvre une évaluation de groupe?**

Le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique offre :

- des services de consultation et d'orientation gratuits pour vous aider à élaborer et à mettre en œuvre une évaluation de groupe;
- des outils d'évaluation adaptés à vos besoins, selon le principe de recouvrement des coûts;
- des simulations pour le perfectionnement en leadership qui comprennent une évaluation de groupe :
  - o [Simulations pour l'identification du leadership](#);
  - o [Détermination des aptitudes à la gestion intermédiaire](#).

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec nous au 819-420-8671 ou par courriel à l'adresse suivante : [cfp.cpp-ppc.psc@canada.ca](mailto:cfp.cpp-ppc.psc@canada.ca).