



# LES SOFT SKILLS

Un formidable outil pour lutter contre  
les discriminations à l'embauche ...  
à condition de bien s'en servir!

# Table des matières

Introduction Page 3

Partie 1 Page 3 - 5

## Définition de la compétence

1. Définition de la compétence selon A Compétence Egale
2. Les **HARD SKILLS** (savoir et savoir-faire) : ce que le candidat sait, et sait faire
3. Les **SOFT SKILLS** (compétences comportementales) : de quelle façon le candidat utilise ses savoirs et savoir-faire

Partie 2 Page 6 -16

## Les **SOFT SKILLS** dans les principales étapes du recrutement

1. **Les SOFT SKILLS nécessaires pour le poste**
  - 1.1. La définition du poste
  - 1.2. La rédaction de l'annonce
2. **L'identification des SOFT SKILLS chez le candidat**
  - 2.1. Le tri de CV: une première étape pour identifier des SOFT SKILLS
  - 2.2. La présélection téléphonique
3. **L'évaluation des SOFT SKILLS du candidat**
  - 3.1. L'entretien structuré en face à face
  - 3.2. La mise en situation
  - 3.3. L'assessment center
  - 3.4. Les questionnaires de personnalité
  - 3.5. Le contrôle de références

Conclusion Page 16

Annexes Page 17 - 19

**Annexe 1** : Les principaux biais cognitifs liés au recrutement

**Annexe 2** : pré-requis pour les questionnaires de personnalité



Ont collaboré à l'élaboration de ce livret :

Céline Labaune, consultante RH spécialisée en assessment et development talent, cabinet CCLD, Jean-Pierre BAUDINAT, Senior Manager chez Robert Walters, Pascal PILAT, directeur général LA PERSONA, Vincent POIREL, responsable égalité des chances et RSE, Page Groupe et Martine de LAVARENE, responsable développement pour A COMPETENCE EGALE.

Avertissement

Nous utilisons les termes Recruteur, Candidat, Client, Collaborateur, Consultant comme des termes génériques. Ecrits au masculin pour faciliter la lecture des passages concernés, ils doivent être compris comme Recruteur.se, Candidat.e, Client.e, Collaborateur.trice, Consultant.e. Nous vous remercions de votre compréhension

# Partie 1

## Définition

## de la compétence



Les experts RH s'accordent à dire aujourd'hui que l'évaluation d'un candidat s'articule autour des points suivants :

### LA COMPÉTENCE :

**Le savoir** : « Ce que je sais »

**Le savoir-faire** : « Ce que je sais faire »

**Le savoir-être** : « Comment je le fais » \*

### LA MOTIVATION :

« Mon intérêt à mettre en mouvement mon savoir-faire, mon savoir et mon savoir-être »

\* Pour l'AFNOR le savoir-être est le résultat de la mise en œuvre en situation des deux autres savoirs ... => savoir se comporter + savoir agir

# 1 Définition de la compétence selon A Compétence Egale



## Avant toute chose, qu'entend-on par « compétence » ?

La Compétence est un ensemble cohérent et évolutif de connaissances, de savoir-faire professionnels, d'aptitudes et de traits de personnalité développés par l'expérience.

La compétence se manifeste par des comportements observables ayant une valeur prédictive pour la réussite de la fonction, dans un environnement donné. \*\*

Si la compétence technique, savoirs / connaissances et savoir-faire professionnels (**ce que je sais faire**) est souvent le minimum pour être reçu en entretien, ce sont les éléments de savoir-être et les aptitudes (**comment je le fais**) qui vont faire la différence.



\*\* Pour Claude LEVY-LEBOYER, psychologue, les compétences sont « Des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rendent efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne et également dans des situations tests. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances spécifiques. Elles représentent donc un trait d'union entre les caractéristiques individuelles et les qualités requises pour mener à bien des missions professionnelles précises ».

# 2

## Les Hard Skills (savoir et savoir-faire) : ce que le candidat sait, et sait faire

### Savoirs et Connaissances :

Ensemble des savoirs théoriques acquis au cours des études et du parcours professionnel.

Tout le monde sait ce qu'est un vélo, pour autant tout le monde ne sait pas en faire.

De la même façon, un formateur peut maîtriser un sujet et les techniques d'animation, cela ne préjuge pas de sa capacité à animer une formation. Un commercial peut connaître ses produits et les techniques de ventes mais ne pas réussir à convaincre ses clients.

### Savoir-faire ou Expériences :

*Savoir-faire professionnel : « Compétence technique ou habileté alliée à l'expérience dans l'exercice d'un champ d'activité professionnelle ».*

Pour reprendre l'exemple du vélo, un enfant qui parvient à parcourir ses premiers mètres sur deux roues n'a que faire d'informations théoriques au sujet de sa bicyclette : il y a une différence entre savoir ce qu'est un vélo et savoir en faire.

Sur un plan professionnel, si on reprend l'exemple du formateur, il peut être un pédagogue efficace sans connaître les fondamentaux de la formation. Le commercial peut être performant sans avoir une connaissance approfondie des techniques de vente.

**Le facteur déterminant dans cette capacité à vendre ou animer une réunion serait-il à aller chercher du côté des Soft Skills ?**

# 3

## Les Soft Skills (compétences comportementales) : de quelle façon le candidat utilise ses savoirs et savoir-faire

L'évaluation des Soft Skills d'un candidat, c'est à dire de ses aptitudes, y compris cognitives, et de ses traits de personnalité, est une phase essentielle pour évaluer les chances de réussite sur un poste donné.



Reprenons l'exemple du vélo : l'aptitude à faire du vélo est celle de monter sur la selle et de faire tourner les pédales suffisamment vite pour que le vélo garde son équilibre. Certains apprennent vite car ils ont naturellement les aptitudes pour le faire et d'autres moins. Ces derniers vont devoir compenser par de l'entraînement (et pas mal de chutes).

Pour un formateur, la compétence va être constituée notamment de sa capacité à s'exprimer clairement, et de sa mémoire. Pour un commercial, sa flexibilité mentale lui permettra de s'adapter rapidement aux échanges dans le cadre d'une négociation...

### Aptitude :

**Les aptitudes correspondent à ce que le candidat fait naturellement.**

*« Une aptitude est la possibilité pour une personne d'accomplir une activité physique ou mentale. L'aptitude est la dimension intrinsèque d'un individu en regard de l'exécution d'une activité physique ou mentale sans tenir compte de l'environnement »*

**Source : Fougeyrollas P., Cloutier R., Bergeron H., Côté J., St Michel G**

Les aptitudes (ou capacités) cognitives couvrent le raisonnement verbal, numérique, la mémoire (visuelle, auditive...), les capacités d'abstraction, la flexibilité mentale, la logique, etc.



### Trait de personnalité :

**Il s'agit des caractéristiques mesurables et relativement stables de la personnalité.**

*« La personnalité se compose de traits. Il est donc possible de définir la personnalité comme l'ensemble des traits qui caractérisent une personne dans son unité, sa singularité et sa permanence et ceci vis-à-vis de son entourage et de lui-même » :*

**Encyclopédie Vulgaris-Médical**

- Je connais tout sur le vélo et je sais en faire mais je n'aime pas faire d'efforts et puis la voiture c'est tellement plus pratique.
- Pour un formateur, un trait de personnalité tel que l'altruisme, la capacité à prendre en compte l'autre véritablement, va le pousser à être attentif à la manière dont il éveille l'intérêt chez ses interlocuteurs.
- Pour le commercial, l'empathie, l'aisance relationnelle permettront l'établissement d'un bon contact client...

# Partie 2

## Les soft skills

### dans les principales étapes du recrutement

#### Comment évaluer les SOFT SKILLS des candidats ?

Il ne fait nul doute à présent de l'importance des SOFT SKILLS dans le processus de recrutement, mais alors comment les évaluer au mieux ?

Tous ceux qui ont eu un jour à recruter, à former, à promouvoir, à détecter un potentiel parmi de nombreux candidats se sont posé cette question.

On peut encore regretter de nos jours que la plupart des recrutements se fassent dans le cadre d'un simple entretien en tête à tête. Cette approche, la plus simple et la plus fréquente n'est pas pour autant la plus efficace car elle comporte de nombreux biais.

Nous avons tous entendu les impressions suivantes : « ce candidat je ne le sens pas, il m'a l'air bien, il est sûr de lui, il manque d'assurance, il est

stressé (quand il m'a serré la main, elle était molle...) » ... bref nous sommes tous plus ou moins soumis à nos propres perceptions.

« Il m'a l'air bien, il est sûr de lui, il manque d'assurance, il est stressé »

Les lignes qui suivent ont pour objet d'accompagner les recruteurs afin de les sensibiliser à mieux évaluer leurs candidats, à faire preuve de la plus grande objectivité dans leur pratique, à utiliser les SOFT SKILLS comme arme absolue contre leurs biais, et les raccourcis qui peuvent polluer leur jugement !



**A Compétence Egale** rappelle que la **règle d'or** pour tout expert du recrutement, à savoir le **principe d'objectivité**, s'applique d'autant plus à l'évaluation des SOFT SKILLS qui peuvent laisser une part importante à l'interprétation. Par conséquent, pour l'évaluation des SOFT SKILLS comme pour les autres compétences, la démarche d'évaluation ne doit se faire qu'en lien strict avec les besoins du poste.

Il est donc indispensable pour ce faire de maîtriser nos biais cognitifs\*



#### L'annexe 1 (page 17)

vous dresse la liste des principaux biais cognitifs propres au recrutement (identification, projection, ancrage, stéréotypes).



**# Conseil A Compétence Egale :** soyez conscient de vos biais cognitifs, c'est le meilleur moyen pour éviter de laisser une mauvaise raison guider sur vos décisions. Gare par exemple aux généralisations excessives : ce n'est pas parce que ce candidat est entraîneur de foot qu'il sera un bon manager !



\*Voir annexe 1 (les biais cognitifs)

# 1

## Les Soft Skills nécessaires pour le poste

### 1.1 La définition du poste



La présentation orale des activités du poste est un préalable, mais n'est pas suffisante pour identifier les compétences attendues.

Tous les clients ou managers ne sont pas capables de verbaliser les SOFT SKILLS dont ils ont besoin précisément pour un poste, c'est donc à vous, recruteur, de mener l'enquête.

**En partant des missions, des besoins et du contexte, définissez puis reformulez les SOFT SKILLS nécessaires pour ce poste.**



Je recherche un bon commercial → après votre analyse vous évaluez que votre client a besoin des SOFT SKILLS suivantes : leadership, influence sociale, assertivité, (SOFT SKILLS liées aux traits de personnalité) de la mémoire, raisonnement numérique (SOFT SKILLS liées aux aptitudes cognitives)

L'entretien poussé avec votre interlocuteur doit aussi permettre d'identifier :

- **Les profils performants**
- **Les profils en inadéquation avec les besoins**
- **Les profils idéaux** (= profil cible = indicateur pour s'en rapprocher le plus...)



**Mise en garde A Compétence Egale :** si un tiers pour qui vous avez déjà fait du recrutement et qu'a priori vous connaissez bien, vous appelle pour une nouvelle mission, ne partez pas du principe que vous connaissez déjà l'environnement de travail, l'équipe.... Non seulement les savoirs et les savoir-faire nécessaires ont pu évoluer depuis votre dernier recrutement mais les SOFT SKILLS en lien direct et nécessaire avec le poste sont aussi liés au contexte (un historique, des pratiques managériales, une équipe différente, un vaste changement en cours, une nouvelle politique ...)



**Conseil de A Compétence Egale :** définissez maximum 5 ou 6 SOFT SKILLS que le candidat doit impérativement avoir pour réussir dans sa nouvelle fonction

Le choix final des SOFT SKILLS en lien direct et nécessaire avec l'emploi doit être validé aussi clairement que les savoirs et les savoirs faire à ce stade du recrutement, et comporter impérativement des indicateurs de mesure définis avec votre client ou manager. En effet, une SOFT SKILL doit pouvoir être mesurée et évaluée factuellement (pour mesurer les capacités à être « un leader inspirant », on peut par exemple s'appuyer sur le nombre de collaborateurs que ce leader aura su faire évoluer.)



Vous disposez de différents outils qui vont vous aider à définir les SOFT SKILLS avec votre client ou manager : grille d'observation, audit sur les parties prenantes autour du poste, : interrogez le commanditaire, puis les managers, collaborateurs, allez chercher les spécificités du poste. **A vous en tant que recruteur de déterminer les SOFT SKILLS nécessaires pour le poste.**

### Deux méthodes vous permettent notamment de mener cette investigation :

#### Observation in situ :

Observer le collaborateur dans l'exercice de sa fonction permet de repérer les comportements et donc les compétences clefs pour tenir le poste (journée passée avec une personne occupant le même poste que celui qui vous a été confié).

Cette observation vous permettra de constater le cas échéant des écarts entre la définition de fonction et ce que le collaborateur fait réellement. Restera à questionner cet écart avec votre client ou manager.

#### Interview avec méthode des incidents critiques :

C'est aujourd'hui une des méthodes les plus fiables pour identifier les compétences. Il s'agit dans ce cas d'interroger votre client ou manager au sujet des réalisations sur lesquelles il « attendra » votre candidat (validation de période d'essai, versement d'une prime, ...) et se concentrer sur ces éléments tant dans la définition du poste que lors de l'évaluation des compétences.

## 1.2 La rédaction de l'annonce



**Posture du recruteur selon A Compétence Egale :** c'est souvent dans la qualification des SOFT SKILLS que le candidat s'identifie, et peut s'autocensurer. Choisissez des noms plutôt que des adjectifs dans la rédaction de votre annonce (expertise en numérique, vs Digital native).

Soyez précis dans votre requête (« capacité à mener des équipes transverses dans un environnement changeant » vs « expérience en management de larges équipes »).



La rédaction de l'annonce doit prendre en compte les SOFT SKILLS du poste au même titre que les compétences de savoir et de savoir-faire.





# 2

## L'identification des SOFT SKILLS chez le candidat

### 2.1 Le tri de CV: une première étape pour identifier des SOFT SKILLS

Cette étape souvent mésestimée est une phase très importante du processus de recrutement, en effet elle permet d'évaluer un certain nombre de capacités chez le candidat.

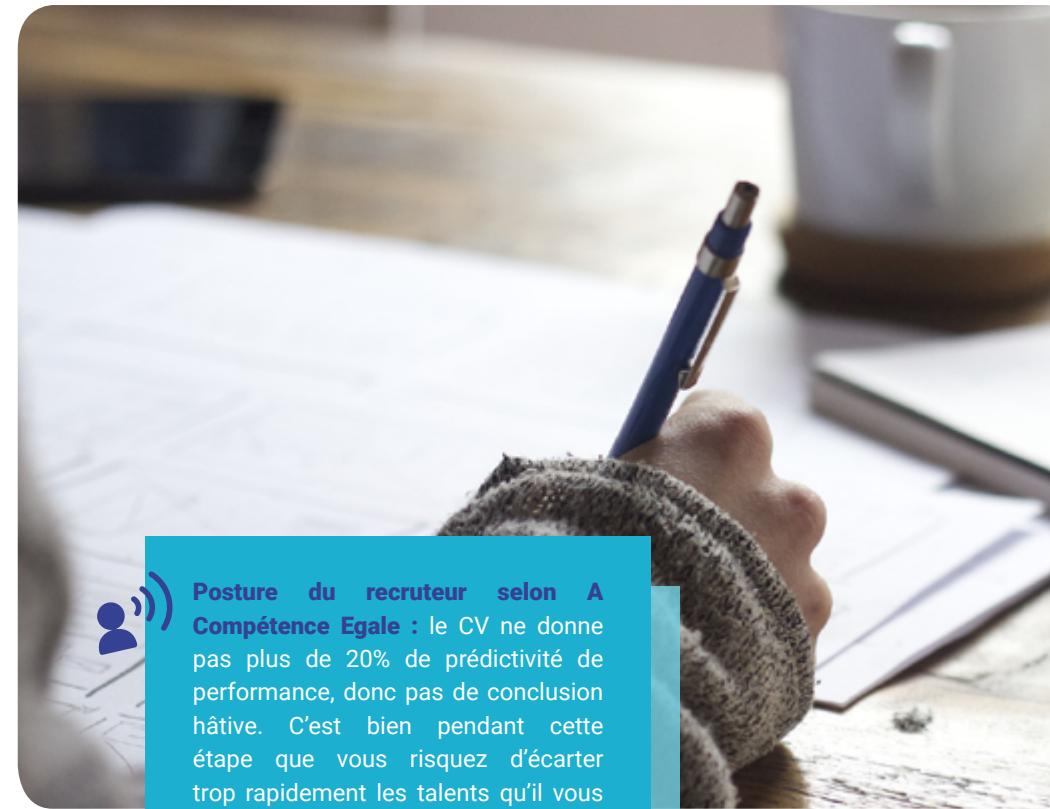
Hormis ses qualités en orthographe, on peut également apprécier son esprit d'analyse et de synthèse, sa capacité à mettre en avant ses atouts au regard d'un poste.

Comment ses expériences sont ordonnées, comment les informations importantes s'enchainent. Se noie-t-il dans des détails sans importance ou bien met-il en avant les points clés ?

Suit-il les conventions, les règles établies ou bien fait-il preuve d'originalité ?



**Posture du recruteur selon A**  
**Compétence Egale:** On peut voir se dessiner certaines SOFT SKILLS à la lecture d'un CV, et émettre des hypothèses, mais en aucun cas en tirer des conclusions.



**Posture du recruteur selon A**  
**Compétence Egale :** le CV ne donne pas plus de 20% de prédictivité de performance, donc pas de conclusion hâtive. C'est bien pendant cette étape que vous risquez d'écarter trop rapidement les talents qu'il vous faudrait !

D'autre part, on regarde de moins en moins une lettre de motivation : c'est peut-être prendre le risque de passer à côté de talents atypiques, et priver l'entreprise de diversité.

Or savez-vous que la diversité en entreprise est aussi source de performance économique ? (Coût des discriminations en France : <http://www.strategie.gouv.fr/point-de-vue/cout-economique-discriminations> ).



## 2.2 La présélection téléphonique

Cette phase est également une étape à considérer, dans la mesure du possible il convient de valider auprès du candidat qu'il est libre de s'exprimer (il n'est pas sur son lieu de travail, il ne conduit pas sa voiture, il ne fait pas ses courses...) bref il peut se rendre disponible pour échanger librement avec son interlocuteur.

Lors de cette étape, il est aisé de valider un certain nombre de points liés aux SOFT SKILLS chez le candidat. On pourrait ici mettre en avant la clarté du discours, la spontanéité, la richesse du vocabulaire, la structuration de la pensée, sa capacité à illustrer ses propos, la cohérence de son discours, son esprit d'analyse et de synthèse, la qualité de son argumentation, son dynamisme, son assertivité...son écoute.

**Posture du recruteur selon A Compétence Egale:** nous ne sommes pas tous à l'aise au téléphone, certains préfèrent les échanges en face à face, alors pas de conclusions hâtives sur les SOFT SKILLS sauf si le poste comprend une activité importante au téléphone

# 3

## L'évaluation des SOFT SKILLS du candidat

### 3.1 L'entretien structuré en face à face



**Posture du recruteur selon l'Institut A Compétence Egale:** lors de cette étape, se donner tous les moyens pour s'appuyer sur des faits principalement objectifs, afin de ne jamais être rattrapé par nos biais cognitifs sur les SOFT SKILLS.

**La condition pour maîtriser ces biais = une préparation minutieuse !**



L'entretien doit être préparé, structuré, et répondre à un certain nombre de critères (grille d'entretien, cadre standard), prenant en compte les besoins du poste....

### Différentes méthodes vous permettront de réussir cette étape :

#### La conduite d'entretien structurée en face à face

Attardons-nous à présent sur cette étape qui constitue sans nul doute la pratique la plus usitée chez les recruteurs.

On peut s'accorder sur le fait que dans la pratique du quotidien de nos différentes approches du recrutement nous sommes plus prêts d'une conversation sur le déroulé du parcours du candidat que d'une véritable technique d'entretien !

Or il est utile de rappeler qu'un entretien répond à des critères et un cadre très strict. En effet, avant de mener un entretien, l'intervieweur connaît avec précision ce qu'il souhaite évaluer chez l'interviewé.



**Les entretiens doivent être standardisés et s'appuyer sur une grille d'entretien afin de structurer le discours.**

Rappelons enfin que le cadre doit être neutre, il doit permettre la confidentialité des échanges.

L'entretien doit s'articuler autour de points clés identifiés lors de l'analyse de poste :quels sont les critères objectifs nécessaires pour exercer la fonction (ex. : *être capable de travailler en équipe, faire preuve de persuasion, de gestion du stress, de prise de parole en public, de stabilité émotionnelle, de capacité à résister à l'échec, de s'adapter au changement, de faire preuve de résilience...*).

Pour parvenir à évaluer les SOFT SKILLS chez votre candidat, vous pouvez par exemple utiliser la méthode STAR, la plus factuelle de toutes : cette méthode de conduite d'entretien permet d'objectiver l'approche en se basant sur des éléments concrets, objectifs et mesurables, tous tirés du passé professionnel du candidat afin de limiter au mieux toutes interprétations sauvages.

## LA MÉTHODE STAR

**Situation, Tâches, Action, Résultat**  
(ou CBI - **Competence Based Interview** – pour les anglo saxons)

### Situation :

Quel était le contexte lors de cette expérience, les enjeux du poste... ?

### Tâche :

Concrètement, quelles étaient vos attributions, votre périmètre, vos responsabilités... ?

### Action :

Durant cette expérience qu'avez-vous mis en place, quelle est votre principale réalisation... ?

### Résultat :

À l'issue de cette mission, quel est selon vous ce que vous avez réalisé de plus concret, dans quel délai... ?

Cette méthode STAR vise à tendre vers toujours plus de neutralité bienveillante et à faire s'exprimer le candidat sur la base de situations concrètes et objectivables.

**P**ouvez-vous me raconter votre dernière réalisation en équipe ? Où était-ce ? Quel était l'objectif, quel a été votre rôle, comment cela s'est-il passé et quel a été le résultat ? Pouvez-vous me raconter votre dernier gros « coup dur » professionnel ? Quel était le contexte, que s'est-il passé, qu'avez-vous fait et comment cela s'est-il terminé ?

## 3.2 La mise en situation

### La mise en situation peut être individuelle et/ou collective.

Il s'agit de mettre le candidat dans une situation qui permette de faire ressortir et d'évaluer les SOFT SKILLS requises pour le poste à pourvoir, avec la possibilité de l'immerger dans un univers éloigné de son univers de travail, dans le but de bien différencier ses SOFT SKILLS de ses savoir-faire (pour tester la capacité à manager une équipe d'ingénieurs, on projette le candidat dans le management d'une équipe de foot.... : comment va-t-il gérer les tensions, fédérer son équipe, donne-t-il des objectifs clairs, pratique-t-il l'intelligence collective...)?



**Mise en garde A Compétence Egale :** les mises en situation sont riches d'éléments observés mais nécessitent une solide expérience dans la construction des situations et dans leur observation. Cette méthode est très pertinente mais lourde dans sa mise en place.

Notez par ailleurs qu'il faut toujours 2 observateurs qui croisent leurs perceptions.



Les mises en situation sont une partie de l'assessment center

## 3.3 L'assessment center

C'est certainement la méthode la plus fiable et la plus objective en matière d'évaluation des SOFT SKILLS mais c'est également la plus lourde et la plus contraignante à mettre en place, elle nécessite des moyens conséquents et un fort savoir-faire.

L'assessment center est un regard croisé entre différentes méthodes d'évaluation (entretien, inventaire de personnalité, test cognitif, mises en situation...) par différents experts de ces méthodes. En effet, un seul et même évaluateur qui utiliserait plusieurs méthodologies ne suffit pas pour parler d'assessment center.

**Attention, pour être bien accepté, l'assessment center doit être expliqué de façon bienveillante au candidat, afin que celui-ci en comprenne le sens.**

**A condition d'être bien construit et mené, c'est la méthode la plus fiable et la plus prédictive, avec un taux de 60% de prédictivité de performance dans le poste.**



**Mise en garde A Compétence Egale :** un assessment center doit se faire impérativement avec un spécialiste.



**Posture du recruteur selon A Compétence Egale :** pour un assessment center vraiment réussi et pour se donner un maximum de chances de ne recruter QUE sur les compétences, et donc d'éliminer toute

- forme de discrimination, vous pouvez faire un assessment center sans CV, où celui-ci n'est consulté qu'en toute fin de journée, après l'observation des mises en situation. Cela permet des observations neutres, et notamment d'éviter les biais cognitifs dont nous parlons plus haut : « tiens, il a fait telle école... » ou « il n'a que deux ans d'expérience », « il est trop jeune/trop vieux », etc. Evidemment, auront été validées en amont le minimum requis en termes de savoir-faire ou expertise si le poste en contient.



### 3.4 Les questionnaires de personnalité

**Il existe aujourd'hui une multitude de questionnaires de personnalité.**

Nous ne parlerons ici que de ceux qui répondent aux critères de la psychométrie (standardisation, prédictivité, fidélité, fiabilité, sensibilité, étalonnage...) et qui sont destinés aux entreprises.

Les questionnaires de personnalité sont construits en s'appuyant sur des méthodes scientifiques. Ils permettent en conséquence de faire gagner du temps au recrutement tout en optimisant l'analyse dans une parfaite objectivité. Un ordinateur n'a pas d'affect !

La psychométrie vient compléter les 2 étapes d'évaluation précédentes (entretien + mise en situation). En effet, nous pouvons dire que :

#### L'entretien

Me donne l'information suivante : qu'a déjà fait mon candidat dans son passé professionnel et comment l'a-t-il fait ?



- Exemple : « la dernière fois que ce candidat a travaillé en équipe, c'était dans son poste de chef d'équipe sur un chantier. Il a réussi à faire collaborer différentes personnalités, d'origine différente, et rattraper un chantier sur lequel plusieurs dysfonctionnements avaient été relevés par le client. Au final, il n'y a pas eu dédommagement, et l'équipe est ressortie soudée de cette épreuve. »

#### La mise en situation

Me donne l'information suivante : face à certaines situations, quel est le comportement de mon candidat ?



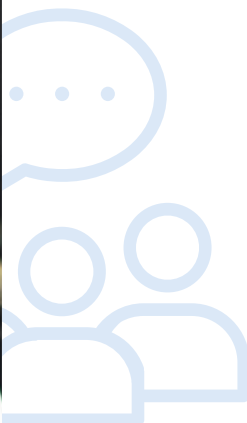
- Exemple : lors d'un travail en collectif, on constate que ce candidat est très à l'écoute, et qu'il garde toujours en tête l'objectif final.

#### La psychométrie

Me donne l'information suivante : pourquoi l'a-t-il fait, quels sont les moteurs ?



- Suite de l'exemple ; après analyse de ses questionnaires de personnalité, on constate que c'est une personne foncièrement tournée vers les autres, et pour qui la satisfaction de toutes les parties prenantes est primordiale.





#

**Conseil de A Compétence Egale :**

vérifiez dans cette charte la fiabilité de l'outil que vous utilisez.

- [https://www.associationdesediteurs](https://www.associationdesediteurs.netests.fr/fr/la-charte-6)
  - [detests.fr/fr/la-charte-6](https://www.associationdesediteurs.netests.fr/fr/la-charte-6)
- #

#

**Conseil de A Compétence Egale :**

Un questionnaire de personnalité sera valide et pertinent sous certaines conditions, que vous trouverez en annexe 2

#



#

**Posture du recruteur selon A Compétence Egale :**

plus les entretiens portent sur d'autres sujets que des éléments discriminatoires, notamment tout ce qui relève de la vie privée, plus on a de chance de faire un recrutement de qualité, axé sur la compétence. Il est donc préférable d'être formé pour manier ces outils délicats, ou de faire appel à des professionnels pour les débriefer.

Il est tout à fait possible de débriefer un questionnaire de personnalité sans aller sur les éléments de vie privée, mais plutôt en regardant les leviers de motivation de la personne, et ses conditions idéales de travail !... et ainsi d'assurer un « mariage » réussi avec les conditions du poste.

Exemple : une personnalité très sociale trouvera sans doute compliqué de travailler seule de longues heures durant.

•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•  
•



### 3.5 Le contrôle de références

Attention, contrairement à une idée répandue, on ne peut légalement vérifier auprès d'un ancien manager ou employeur que les deux choses suivantes : que l'intitulé du poste était bien celui indiqué dans le CV, et que les dates et les données chiffrées sont correctes.



Exemple : Pouvez-vous me confirmer que M. X a bien été employé chez vous en tant que chef d'équipe, de mars 2009 à mai 2012 ? Et qu'il a encadré, à partir de 2010, 18 personnes ?



### Pour résumer, voici un tableau comparatif sur les principales méthodologies d'évaluation des Soft Skills :

Méthode	Validité	Coût	Temps	Acceptabilité*
Assessment center	●●●●	●●●●	●●●●	●●●
Essai professionnel	●●●	●●●	●●●●	●●●
Questionnaire de personnalité	●●●	●	●	●●
Entretien structuré	●●	●●	●●	●●●
Entretien non structuré	●	●●	●	●●●
Questionnaire d'intérêt	●	●	●	●●
Graphologie		●●	●●	●



Pour conclure ce chapitre sur la définition et l'évaluation des soft skills, on se demande souvent s'il est possible d'établir une liste de ces soft skills. Il paraît impossible d'établir une liste ou un classement au sens strict du terme, mais on peut en lister quelques unes :

- Capacité à travailler en équipe
- Capacité d'organisation et de priorisation
- Prise de hauteur, recul sur les situations
- Aisance relationnelle
- Gestion du conflit
- Multi-tasking
- Prise d'initiatives
- Qualités pédagogiques
- Capacité à relier les informations
- Résilience et rebond
- Sens du client
- Sens du résultat
- Orientation objectifs
- Goût du challenge, etc, etc.



\*Par acceptabilité, entendons «la façon dont les candidats acceptent les processus d'évaluation»

Et pour finir nous avons évoqué en partie 1 la notion de **motivation** : « **mon intérêt à mettre en mouvement mon savoir-faire, mon savoir et mon savoir-être** », qui est également déterminante dans l'évaluation d'un candidat. **Par motivation, nous entendons la capacité du candidat à s'engager, à mettre de l'énergie dans ce qu'il fait, et en cas de difficulté, à persévérer.**

« **Mon intérêt à mettre en mouvement mon savoir-faire, mon savoir et mon savoir-être** »

En effet, si je sais exécuter une tâche et que ma personnalité me permet de l'exécuter dans un contexte donné, est-ce suffisant pour prédire ma réussite sur un poste ?

**A priori oui.** Mais ce serait oublier des facteurs tels que les valeurs d'une entreprise, son secteur d'activité, l'ambiance au sein de son équipe, autant de facteurs qui sont sources de motivation pour un candidat. Sans motivation pour le contexte dans lequel le candidat travaillera, sa performance ne sera pas optimale. La motivation revêt donc une importance particulière dans l'évaluation de la réussite au poste.



Je connais tout sur le vélo, je sais en faire, j'aime faire des efforts sportifs mais je n'en ferai que dans certains cas : météo ensoleillée, entre amis, sur terrain plat, en espadrilles..

Le formateur sera plus convaincant si le thème de la formation répond à ses convictions, ou son centre d'intérêt, pourra aussi gagner en motivation en fonction de l'intérêt témoigné par son auditoire..

La motivation du commercial (en plus de la rémunération) dépendra aussi de l'intérêt qu'il porte au produit, à sa clientèle (un commercial pourra être très bon dans un univers « grande distribution » et beaucoup moins performant dans un univers « consommation hors domicile »

## Conclusion

Les SOFT SKILLS, lorsqu'elles sont évaluées avec objectivité et dans la bonne posture, constituent un puissant pare-feu contre les discriminations. Au même titre que les savoir-faire et expertises techniques (hard skills), elles permettent notamment de mettre de côté des biais qui se déclencheraient à la lecture d'une information sur le genre, l'âge, l'origine géographique ou socioculturelle d'un candidat....

Désormais reconnues comme étant primordiales dans l'évaluation d'un candidat, elles font l'objet de nombreuses études, unanimes sur le sujet.

Elles doivent être évaluées avec professionnalisme et objectivité : nous espérons, avec ce livret, avoir enrichi votre connaissance des outils pour y parvenir, et ainsi globalement contribuer à lutter contre les discriminations à l'embauche.

**Les softs skills constituent un pare-feu contre les discriminations**



# Annexes

## Annexe 1 : Les principaux biais cognitifs liés au recrutement

Rien de plus normal que d'avoir des biais cognitifs...ce sont bien eux qui nous permettent d'être réactifs et « en pilotage automatique » sur certaines actions !

Toutefois, ils peuvent aussi nous faire prendre des mauvaises décisions si on ne se donne pas la peine de les maîtriser dans l'exercice de notre fonction de recruteur : rien de mieux que de les connaître pour les identifier et les neutraliser de suite.

### Nous choisissons de vous en détailler 10:

#### Trois biais sont liés à la mémoire :

##### Effet de récence :

On se souvient plus facilement des dernières informations reçues, et donc souvent du dernier candidat. Indirectement, on pourrait de ce fait lui donner une préférence...son entretien étant plus « frais » dans notre esprit.

##### Effet de simple exposition :

On peut avoir rencontré un candidat au préalable sur un forum par exemple, et par conséquent le recevoir avec plus de bienveillance.

##### Effet de primauté:

On l'appelle aussi le biais de la première impression ou biais d'ancrage car, l'information reçue en premier déterminera l'impression générale que l'on a d'autrui. (poignée de main forte donc candidat déterminé, ayant du caractère..., candidat arrivé avec un peu de retard, donc candidat peu rigoureux...)



#### Trois biais sont liés à nos préjugés :

##### Le biais de projection :

Ce biais peut amener un recruteur à favoriser un candidat qui lui « ressemble », qui partage des valeurs, des idées, des hobbies. C'est ainsi que le risque de clonage intervient.

*« Il a fait l'ESSEC comme moi, il est donc forcément le candidat idéal, il est classé en tennis comme mon fils, c'est forcément quelqu'un de très déterminé ! »*

##### Le biais de stéréotype ou d'association ou encore de généralisation excessive :

On tire des conclusions hâtives en se basant sur quelques informations qu'on va trouver suffisantes pour prendre une décision :

*« Il a fait l'Ecole Polytechnique, il sera donc meilleur qu'un diplômé d'université Polytech »,*

##### L'effet de halo

Au lieu de s'appliquer à un groupe d'individus (comme le stéréotype ou généralisation excessive), l'effet de halo s'applique à l'individu lui-même. La première impression qu'il dégagera va avoir un effet en chaîne sur la suite du processus.

*On aura ainsi tendance à croire qu'un individu beau est aussi compétent. Inversement, un candidat moins soigné passera pour quelqu'un de peu rigoureux.*

## Quatre autres biais à maîtriser :

### Le biais de cadrage:

On a déjà une idée de ce qu'on attend d'un entretien et on a besoin de se rassurer dans nos préjugés. Ceci nous amène à influencer et orienter les réponses du candidat., pour pouvoir nous dire *« il m'a donné les réponses que je voulais entendre »*, *« Vous avez été community manager, vous avez sûrement des facilités pour l'écriture ? »*, *« vous savez utiliser Photoshop, vous avez sûrement un esprit créatif ? »*

### Le biais d'extraordinarité:

On a tendance à donner plus de valeur à quelqu'un qui possède une caractéristique extraordinaire.  
*« Ce candidat parle 8 langues ! »* ou *« il a fait le tour de l'Amérique latine à vélo »*. Cela permet t'il de prédire que ça sera un bon commercial ou financier ?

### Le biais de sévérité ou de bienveillance:

Il s'agit d'une tendance naturelle à juger de façon positive et bienveillante, ou alors négative et avec très peu de souplesse, en fonction des traits de caractère du recruteur. Notons aussi le biais de naïveté notamment chez les novices en recrutement, peu entraînés aux entretiens basés sur les faits pour évaluer les réalisations des candidats.

### L'effet de Dunning-Krue:

Les moins compétents ont tendance à surestimer leurs capacités alors que les plus compétents ont tendance à les sous-estimer. Les premiers ne disposent pas du recul nécessaire à la connaissance de leurs limites alors que les seconds en ont trop conscience.



## Annexe 2 : pré-requis pour les questionnaires de personnalité

Pour qu'un questionnaire de personnalité soit réalisé avec professionnalisme et pertinence, il faut s'assurer de 5 points :

### Sensibilité :

Pouvoir discriminant du test : le test doit pouvoir différencier les personnes les unes par rapport aux autres.

### Fidélité :

Précision de la mesure, confiance et stabilité que l'on peut avoir dans le score obtenu par la personne - si je passe le test deux fois à trois mois d'intervalle, je dois avoir sensiblement les mêmes scores.

### Standardisation :

Contrôle de la situation, de l'outil de passation et des consignes, pour s'assurer que toutes les personnes le passent dans les conditions les plus similaires possibles.

### Validité :

Le test évalue bien ce qu'il est censé évaluer, c'est-à-dire le degré de pertinence des résultats du test par rapport à ce qu'il prédit - ex : on ne peut pas dire que j'ai des prédispositions pour le commerce, simplement parce que je suis altruiste.

### Etalonnage :

Faire passer le test à un échantillon le plus représentatif possible de la population à laquelle s'adresse le test. Par exemple, pour un test de personnalité s'adressant à l'ensemble de la population professionnelle, l'échantillon devra être de l'ordre de 500 personnes au moins.