

EBOOK

# Guide de l'évaluation digitale des talents



**icims**<sup>®</sup>



**Pourquoi choisir un candidat plutôt qu'un autre ? Le recrutement est un procédé humain qui repose sur un ensemble de facteurs souvent compliqués à objectiver : que ce soit le ressenti du recruteur vis à vis d'une candidature ou encore les qualités intrinsèques du candidat à identifier. C'est pour cela que l'évaluation est au cœur du processus.**

Dans cet ebook, nous avons donc choisi de vous proposer une étude à 360° de l'évaluation des talents pour vous apprendre à :

- Mieux vous connaître en tant que recruteur et notamment identifier les biais qui interviennent dans votre jugement.
- Mieux connaître vos candidats et valoriser les soft skills au même titre que les hard skills.
- Mieux connaître les outils qui vous permettront de rendre vos décisions plus fiables, objectives et ainsi d'évaluer de la manière la plus juste possible vos talents.

**Bonne lecture.**





## LES BIAIS

### Bien évaluer, c'est vous connaître en tant que recruteur



#### Appréhender les biais les plus courants pour un meilleur recrutement

Les recruteurs, comme tous les autres êtres humains, sont soumis à des biais cognitifs, ou préjugés. Ces biais, du fait même qu'ils sont inconscients, peuvent conduire à commettre des erreurs d'interprétation, de perception ou de jugement.

Les équipes de RH jouent un rôle central dans la sélection des meilleures ressources pour l'entreprise. **C'est pourquoi il est important qu'elles soient attentives et conscientes des éventuelles erreurs d'évaluation qui les guettent.**



#### Qu'est-ce qu'un biais cognitif ?

Un biais cognitif est une dérivation de la pensée rationnelle qui consiste à choisir ou préférer une réponse plutôt qu'une autre. Face à un flux excessif d'informations à traiter, **notre cerveau utilise souvent des raccourcis pour gérer les situations, ce qui l'amène à classer les informations en fonction de notre expérience personnelle.** Ce mécanisme génère inévitablement des préjugés causés par des distorsions de la mémoire et par des analyses basées sur des convictions personnelles.



## LES BIAIS

### Comment identifier les biais ?

#### Avez-vous déjà choisi ?

- le dernier candidat rencontré car il vous a plus marqué que les autres ?
- un candidat qui vous a tout de suite fait bonne impression
- un candidat qui partageait vos passions
- un candidat qui a fait HEC plutôt que l'université
- un candidat qui se disait très compétent
- un candidat parce qu'il était mieux habillé en entretien
- un candidat uniquement sur ses compétences techniques
- un candidat par qu'il ou elle était... sympa !

Si vous avez coché une ou plusieurs de ces cases, c'est que vous avez été soumis à un biais cognitif. Mais lequel ?



## LES BIAIS

### La typologie des biais

#### Les biais de type mnémorique

Les biais liés à la mémoire **résultent de distorsions de jugement principalement causées, comme leur nom l'indique, par des effets de la mémoire.** À la lecture d'un CV, ou lors d'un entretien avec un candidat, on retient généralement certains éléments plus que d'autres, de sorte que notre jugement ne tient pas compte de tous les éléments indispensables à une évaluation objective.

**On peut définir le recrutement comme un processus de persuasion : dans sa recherche des meilleurs talents, le recruteur doit « vendre » le poste et l'entreprise à des candidats potentiels, qui doivent à leur tour faire valoir leur identité personnelle. Pourtant, certaines informations pourraient être mal interprétées précisément à cause des biais cognitifs !**

#### Les biais qui renforcent nos convictions

Nous sommes naturellement attirés par des détails qui confirment nos convictions préexistantes. Dans la prise de décision, le cerveau tiendra compte de ce qu'il connaît déjà. C'est pourquoi certaines erreurs d'évaluation sont directement liées à nos convictions et préjugés.

#### Les biais qui influent sur notre jugement

Ces préjugés s'observent dans des situations pour lesquelles le recruteur cherche inconsciemment à **vérifier ou valider une hypothèse préexistante** concernant un candidat. Sans qu'il s'en rende compte, les questions qu'il posera durant l'entretien seront orientées de façon à tenter de **confirmer sa conviction.**



## LES BIAIS

### Les principaux biais du recruteur

#### Effet de récence :

on se souvient plus facilement des dernières informations auxquelles on a été confronté et donc des candidats rencontrés en dernier.

#### Effet de simple exposition :

avoir déjà rencontré une personne préalablement rend son sentiment envers elle plus positif.

#### Effet de primauté :

l'information reçue en premier déterminera l'impression générale que l'on a d'autrui.

#### Biais d'appartenance ou d'endogroupe :

les individus impliqués dans le processus de recrutement ont tendance à favoriser les candidats dans lesquels ils se retrouvent.

#### Biais de stéréotype ou d'association :

on considère certaines informations comme suffisantes pour prendre une décision car elles sont assimilées à une croyance commune générale.

#### Effet de halo :

on a tendance à généraliser l'ensemble de caractéristiques d'une personne à partir d'une seule.

#### Biais de cadrage :

c'est le besoin de vouloir se conforter dans ses préjugés en posant des questions qui contiennent déjà la réponse.

#### Effet de contraste :

on a tendance à vouloir tout comparer, choisir le moins bon et non pas le meilleur

**Alors, avez-vous reconnu des biais auxquels vous êtes soumis ?**





# Guide de l'évaluation digitale des talents

## LES SOFT SKILLS

### Bien évaluer, c'est (re)connaître le facteur humain des candidats

Le processus de recrutement prévoit l'évaluation de la personne à partir de ses compétences générales : techniques, sociales et comportementales. Ces dernières, **les soft skills, sont celles qui relèvent de la personnalité.**

Depuis plus de dix ans, leur importance ne cesse de prendre de l'ampleur, et ce, quel que soit le contexte professionnel. **Le facteur humain, c'est désormais un fait connu, dépasse de loin les seules compétences techniques : il s'agit d'un ensemble de « soft skills » et de « hard skills ».**

Dans cet ensemble, **les soft skills** sont notre « pourquoi » et notre « comment ». Elles

touchent à notre sphère intime.

C'est également pour cette raison que la phase d'analyse et d'évaluation de ces compétences pose de nombreux problèmes, en particulier dans un processus tel que l'embauche d'une nouvelle recrue.

L'importance que les employeurs attribuent actuellement aux soft skills apparaît clairement dans la façon dont sont rédigées les offres d'emploi : dans tous les domaines professionnels, **un tiers des compétences requises ont trait aux soft skills.** Cela est vrai y compris pour les postes très techniques, même si intuitivement, l'on pourrait s'imaginer que les

compétences requises sont exclusivement des hard skills.

En résumé, dans un monde où la technologie change et évolue à un rythme bien plus rapide que les capacités humaines, nos compétences émotionnelles deviennent un facteur de différenciation sur le marché du travail.

#### **Notre époque est celle du « mindset », ou état d'esprit.**

Comprendre rapidement le mode d'utilisation d'un nouvel outil, ou comment adapter ses capacités : ces compétences sont désormais incontournables, au-delà de la compétence spécifique, évidente, que requiert une tâche spécifique bien déterminée.

**Comment analyser les soft skills ? Nous le savons, c'est un exercice très compliqué.**



## LES SOFT SKILLS

### Le recrutement, une histoire d'harmonie

Une entreprise, c'est comme un piano : chaque touche produit un son différent et unique. Ensemble, toutes les touches, si elles sont bien accordées, produisent une mélodie. Le do est-il plus important que le si bémol ? Ces notes n'ont pas la même hauteur acoustique, mais il est impossible, a priori, de dire laquelle est plus importante. Il n'y a donc pas de réponse.

Peut-on dire qu'un type de collaborateurs est plus important qu'un autre ? Ce serait dévaloriser des individus ou des métiers au profit d'autres. Il est donc impossible de déterminer, dans l'absolu, quels sont les meilleurs traits de personnalité.

En réalité, dans chaque entreprise, quel que soit le secteur d'activité, **certaines personnalités, grâce à leurs soft skills, sont capables de s'intégrer harmonieusement** dans un groupe et de lui apporter une valeur ajoutée, alors que **d'autres, malgré une tonalité personnelle agréable, paraîtraient dissonants** dans ce même groupe.

**Le recrutement est une partition pour laquelle il faut trouver la bonne personne, les bonnes compétences pour le bon poste, au bon moment.**

#### Designer



##### Soft skills les plus recherchées

- Créativité
- Capacité d'écoute
- Esprit critique

#### Ingénieur



##### Soft skills les plus recherchées

- Capacité d'apprentissage
- Résolution de problèmes
- Rigueur

#### Commercial



##### Soft skills les plus recherchées

- Résilience
- Intelligence émotionnelle
- Communication efficace

#### Direction générale



##### Soft skills les plus recherchées

- Prise de décision
- Résolution de problèmes
- Communication



# Guide de l'évaluation digitale des talents

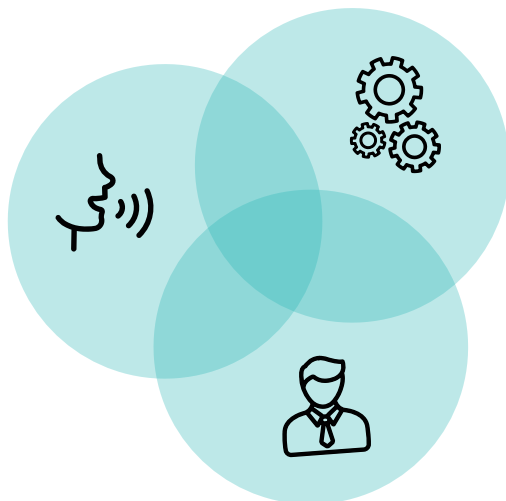
## LES SOLUTIONS DIGITALES

### Bien évaluer, c'est utiliser les bons outils

Bien évaluer c'est trouver le bon équilibre entre les tests qui permettront de mettre en avant les traits de personnalité de l'individu et ceux qui se fondent sur l'analyse automatique et qui en ce sens limite les biais du recrutement. En effet, voici ce que l'on évalue chez un talent :

#### Compétences sociales

Les traits de personnalité et les capacités :  
empathie, ouverture, stabilité, éthique professionnelle, extraversion, créativité ...  
Ex : communication, présentation, persuasion, leadership, négociation ...



#### Compétences techniques

Savoir-faire et métier  
Parcours académique  
Parcours professionnel

#### Culture d'entreprise

Valeurs et adaptation à l'entreprise, l'équipe et le management

**La question la plus délicate n'est pas nécessairement celle du choix d'un test plutôt qu'un autre mais celle de l'adoption d'outils adéquats au cours des diverses phases du processus de recrutement.**

## LES SOLUTIONS DIGITALES

### Quelles solutions pour quelles compétences ?



#### Les compétences techniques (hard skills) :

Elles sont indiquées sur le CV, notamment à travers la formation et les expériences  
= une évaluation peut être réalisée à travers l'analyse automatique du CV par mots clés.

Elles seront confirmées par des tests techniques  
= une évaluation peut être réalisée à travers des questionnaires type QMC ou des business cases pour une analyse situationnelle.



#### Les compétences comportementales ou sociales (soft skills) :

Elles sont indétectables quand lors que le talent s'exprime (invisibles sur un CV)  
= une évaluation lors d'un entretien vidéo ou en face à face permet d'en savoir plus la personnalité du candidat.

Elles peuvent être révélées également par des tests de personnalité type Big 5 = une évaluation à travers une série de questions.



#### La compatibilité avec la culture d'entreprise :

Cette compatibilité ne peut se déterminer qu'après une rencontre avec le manager, les membres de l'équipe qui sauront poser les bonnes questions. Aucune automatisation n'est possible pour cette évaluation purement humaine, le fameux « fit ».

**Le parcours d'embauche est un processus structuré qui présente des variables de type culturel, social, économique et personnel. Par conséquent, les outils utilisés pour évaluer les compétences doivent s'adapter en fonction de ces variables afin de pouvoir les harmoniser.**



# Guide de l'évaluation digitale des talents

## LES SOLUTIONS DIGITALES

### La typologie des tests en fonction des étapes du processus de recrutement

Le tableau ci-dessous répertorie les outils qu'il est possible d'utiliser en fonction de la phase du recrutement. Il présente pour chacun le type de compte rendu qui en découle et les avantages qu'il fournit.

 Phase du processus	 Ce qu'il faut évaluer	 Livrable nécessaire	 Solutions	 Avantages
<b>Préqualification de CV</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compatibilité du candidat avec le poste</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Score de matching</b> du CV avec les critères de la fiche de poste</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solution d'analyse automatique de CV par mot-clé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un <b>gain de temps</b> non-négligeable dans le tri de CV pour une préqualification qualifiée.</li></ul>
<b>Présélection des candidats</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compétences comportementales ou soft skills</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Évaluation scorée</b> : chaque test doit répondre à des critères d'évaluation prédéfinis pour pouvoir classer les profils.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Test de motivation par entretien vidéo différé ou live</li><li>• Test de personnalité (type Big5)</li><li>• Test de logique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La <b>réduction du time-to-hire</b> en détectant le plus en amont les soft skills - motivation, personnalité - et évaluation du raisonnement logique du candidat.</li></ul>
<b>Validation des compétences requises pour le poste</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compétences techniques</li><li>• Compétences linguistiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Évaluation scorée</b> et fiche candidat contenant les réponses ou évaluations suite aux questions conçues par les recruteurs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tests d'évaluation des hard skills personnalisés : QCM, exercices pratiques sur fichier à télécharger, questions orales...</li><li>• Tests de langue en ligne qui utilisent aussi la vidéo pour une évaluation 360° du niveau selon le CECRL.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>L'évaluation objective</b> et précise des hard skills en fonction des compétences recherchées chez le candidat.</li><li>• <b>La standardisation des processus d'évaluation</b> et la personnalisation des tests en fonction des besoins.</li></ul>
<b>Qualification des candidats</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compétences métiers et situationnelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Fiche complète</b> qui fournit une description détaillée du profil du candidat. Idéal pour évaluer les candidats présélectionnés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Test de mise en situation ou business case pour évaluer les compétences requises pour un poste déterminé à l'aide de réponses écrites ou filmées.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une <b>vision précise</b> de la façon dont le candidat réagit face à une situation ou traite une mission donnée.</li><li>• Une <b>évaluation pertinente</b> par rapport au poste</li></ul>

# Guide de l'évaluation digitale des talents

## Personnalité, entreprise et culture

### Les soft skills reflètent la culture de l'entreprise (mais voyons-nous tous le même reflet ?)

La personnalité n'est pas un élément distinct de la personne qui aurait une existence autonome. Au contraire, elle se nourrit de ses actes, son ressenti, ses pensées. C'est la combinaison unique de ses émotions, ses expériences et ses réactions face à ces dernières qui constituent sa personnalité. De même, il n'existe pas dans l'entreprise un élément distinct appelé « culture ». **L'entreprise est une culture.** C'est sa façon unique de voir le monde et d'interagir avec celui-ci. **La culture d'une entreprise voit le jour grâce à tous les éléments qui constituent cette dernière et, surtout, grâce au mode d'interaction entre tous ces éléments.**

Ainsi, on ne pourra recruter les bonnes personnes sans avoir préalablement finement analysé les spécificités de l'entreprise de sa culture et de ses valeurs.

Vous pouvez tout à fait tenter de définir quelles personnalités s'adaptent le mieux dans votre environnement en effectuant une cartographie

des soft skills de chacun de vos collaborateurs.

Une autre solution serait de varier les talents en ne vous focalisant pas sur les soft skills classiques qui fonctionnent mais en osant des profils différents.

L'entreprise n'est pas une armée. Rien d'étonnant par conséquent à ce que les compétences émotionnelles requises pour intégrer harmonieusement l'équipe de marketing soient différentes de celles requises par le service informatique. La première chose à faire consiste donc à décomposer la personnalité de votre entreprise et **d'établir, entre autres, quelles sont les principales compétences requises dans chaque service.** Vous serez ainsi en mesure d'évaluer les compétences nécessaires pour relier un département à l'autre.

Vous l'aurez compris, pour réaliser cette évaluation, il sera essentiel d'effectuer une analyse interne. Les outils d'évaluation personnalisés basés sur l'analyse du poste sont cruciaux, car ils offrent un instantané des compétences dont dispose chaque département.





### **Partons toujours de ce principe.**

L'œil de l'expert RH a des qualités qu'aucun algorithme ne peut (à ce jour) atteindre, mais il est également vrai que ces qualités trouvent dans les outils d'évaluation un levier qui renforce leur fiabilité.

En réalité, **le processus d'embauche s'inscrit dans la durée.** Entre l'accueil de candidats en entretiens collectifs et les entretiens individuels, les modalités d'évaluation varient énormément. Si au cours du processus d'évaluation, leurs modalités ne sont pas harmonisées, les résultats risquent de ne pas être cohérents.

**L'objectif d'un recruteur est de trouver des solutions fiables capables d'étayer objectivement les différentes phases du processus de recrutement.**



## Talent Powers Transformation

iCIMS est l'éditeur SaaS d'acquisition des talents dont la plateforme Talent Cloud donne aux organisations les moyens d'attirer, engager, recruter et développer les meilleurs talents pour construire une équipe gagnante et diversifiée. iCIMS accélère la transformation digitale de sa communauté composée de plus de 4300 clients, dont 40 % du Fortune 100 qui emploie plus de 35 millions de personnes dans le monde. Découvrez les solutions sur [www.icims.com/fr](http://www.icims.com/fr).