



RECRUTEMENT
prévisions & processus

– L'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES DANS LE RECRUTEMENT DE CADRES

Un processus fait d'ajustements
au fil de l'eau–

DÉCEMBRE 2020

Lors d'un recrutement, les compétences recherchées varient selon les interlocuteurs et s'affinent au fur et à mesure

- > La notion de compétences reste imprécise pour nombre d'acteurs du recrutement (managers opérationnels, RH, consultants entreprises), et elle est souvent apparentée en premier lieu aux missions et activités techniques associées au poste à pourvoir. Cela est vrai pour toutes les entreprises.
- > Les entreprises distinguent cependant trois types de compétences : techniques, transverses et comportementales. Ces compétences peuvent toutefois avoir un sens différent selon les métiers cadres exercés.
- > La liste initiale des compétences recherchées n'a pas la même importance et fait l'objet d'ajustements tout au long du processus de recrutement.

Les compétences techniques, transversales, comportementales jouent des rôles différents au cours du recrutement

- > L'identification et l'évaluation des compétences techniques permettent d'opérer un premier tri des candidatures reçues ; celles relatives aux compétences comportementales de départager les candidat·e·s restant·e·s.
- > Ces processus d'identification et d'évaluation sont globalement peu outillés, même si des tentatives d'objectivation et de rationalisation existent.
- > Les recruteurs procèdent à des ajustements en cas de difficulté de recrutement. Ceux-ci concernent essentiellement les compétences techniques jugées plus facilement perfectibles que les *soft-skills*.

La décision finale de recruter s'appuie sur les compétences identifiées mais ne s'y limite pas

- > La logique « adéquationniste » qui voudrait rapprocher (y compris parfois automatiquement) compétences recherchées par les entreprises et compétences détenues par les cadres, est ainsi peu opérante dans les faits.
- > Au-delà des compétences formalisées en amont et qui peuvent évoluer au cours du recrutement, la capacité des candidat·e·s à convaincre de leur motivation, à acquérir des compétences ou encore à s'intégrer au sein d'une équipe sont des éléments clés dans la prise de décision finale. Or il s'agit précisément des dimensions de compétences les plus difficilement objectivables.



- 04 — LORS D'UN RECRUTEMENT, LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES VARIENT SELON LES INTERLOCUTEURS ET S'AFFINENT AU FUR ET À MESURE —
- 09 — LES COMPÉTENCES TECHNIQUES, TRANSVERSALES, COMPORTEMENTALES JOUENT DES RÔLES DIFFÉRENTS AU COURS DU RECRUTEMENT —
- 12 — LA DÉCISION FINALE DE RECRUTER S'APPUIE SUR LES COMPÉTENCES IDENTIFIÉES MAIS NE S'Y LIMITE PAS —
- 14 — QUATRE ENJEUX POUR LES ENTREPRISES —

Cette étude repose sur des données qualitatives recueillies lors d'entretiens menés par téléphone ou visioconférence entre juillet et septembre 2020, auprès de recruteurs de cadres. L'objectif des entretiens était d'analyser la manière dont les recruteurs identifient et évaluent les compétences tout au long du processus de recrutement. Les entretiens, d'une durée d'une heure trente environ, ont été précédés d'une phase d'imprégnation du sujet à l'aide d'un carnet de vie complété de façon auto-administrée par les recruteurs. Le terrain a été réalisé par l'institut *Terre d'avance*.

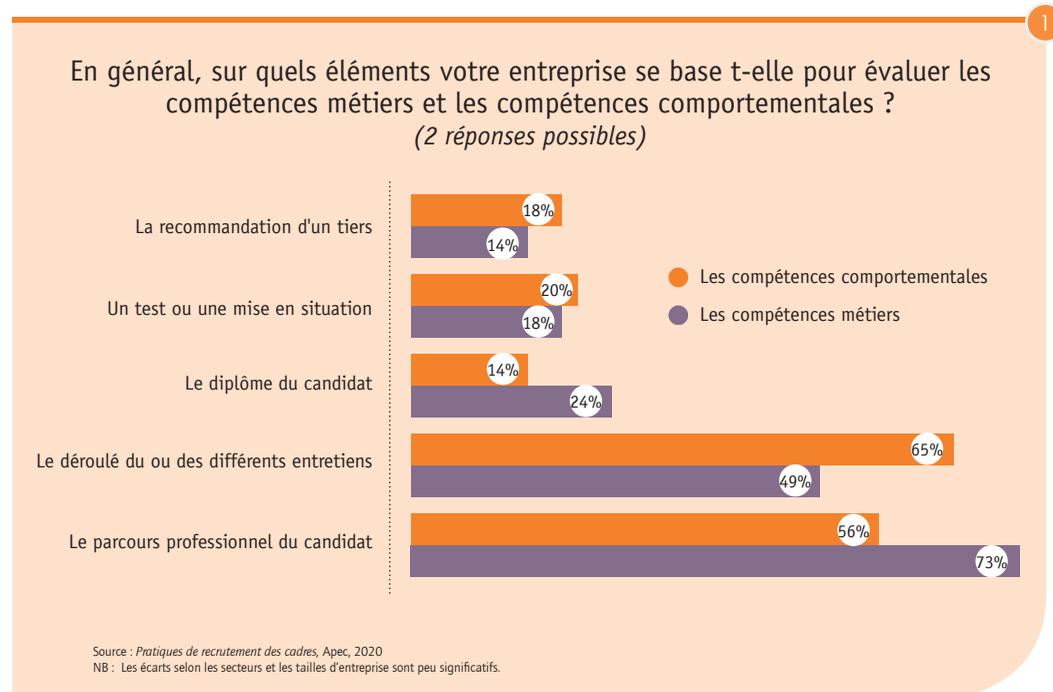
Le panel des recruteurs interrogés était constitué d'une mixité de profils répartis sur l'ensemble du territoire national : 15 RRH et chargé-e-s de recrutement d'entreprises, 10 manager-euse-s opérationnel-le-s et 15 consultant-e-s en cabinet de recrutement, dans toute taille d'entreprise et tout secteur d'activité. Tous les interviewés (hommes et femmes de tous âges) avaient procédé au recrutement d'un ou plusieurs cadres dans les neuf mois précédant leur interrogation. Les postes qu'ils avaient eu à pourvoir relevaient de trois fonctions distinctes : informatique, ingénierie-R&D et commercial. Ce sont des fonctions qui entretiennent des rapports différenciés aux compétences : les compétences techniques sont ainsi particulièrement valorisées dans les fonctions informatique et ingénierie-R&D, alors que les compétences relationnelles sont jugées comme clés dans la fonction commerciale.

Les entretiens auprès des entreprises ont été complétés par la conduite de 5 entretiens exploratoires auprès de consultant-e-s en relations entreprises de l'Apec, l'analyse qualitative d'une centaine d'offres d'emploi cadres publiées sur apec.fr, et aussi l'analyse de résultats contenus dans le baromètre annuel de l'Apec sur les pratiques de recrutement de cadres (édition 2020).

Se situant au cœur des enjeux du recrutement, la problématique des « compétences » trouve aujourd'hui un nouvel écho avec le développement d'outils techniques permettant de rapprocher compétences disponibles sur le marché et besoins des entreprises : outils de *matching* entre offres d'emploi et CV, notamment *via* des solutions d'intelligence artificielle¹, recrutements par simulation visant à sourcer le-la « meilleur-e candidat-e » sur la base de ses compétences, mise en place de référentiels de compétences, l'approche par les compétences vise de surcroît à objectiver le plus possible les décisions de recrutement et à combattre ainsi toutes formes de discrimination à l'embauche (liée à l'âge, au sexe, au lieu de résidence, etc.)².

Si l'actualité est donc bien au développement d'outils, la question des modes d'identification et d'évaluation des compétences demeure. Sondés sur le sujet, les recruteurs semblent en effet témoigner de pratiques différenciées selon le type de compétences recherchées. Ils indiquent, par exemple, s'appuyer principalement sur l'expérience du-de la candidat-e pour apprécier les compétences métiers (ou savoir-faire), mais disent utiliser les temps d'entretiens pour jauger des compétences comportementales des postulant-e-s ¹. À ces pratiques les plus courantes, s'en ajoutent d'autres comme le recours aux recommandations ou à des tests ; des usages dont on peut supposer qu'ils puissent varier (comme les précédents) selon les caractéristiques du poste à pourvoir, la taille de l'entreprise, l'urgence qu'elle a (ou non) à recruter, ses habitudes de recrutement, etc.

Soucieuse de nourrir et de fluidifier les processus de recrutements cadres, l'Apec est donc allée à la rencontre de manager-euse-s, cadres RH et cabinets de recrutements, pour tenter de clarifier leurs pratiques en la matière. Comment définissent-ils-elles leurs besoins en compétences ? Comment les formalisent-ils ? Comment procèdent-ils pour évaluer les compétences des candidat-e-s qui se présentent à eux ?



–LORS D'UN RECRUTEMENT, LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES VARIENT SELON LES INTERLOCUTEURS ET S’AFFINENT AU FUR ET À MESURE–

– UNE APPROCHE DES COMPÉTENCES FONDÉE D’ABORD SUR LES SAVOIR-FAIRE TECHNIQUES –

Si la compétence est au cœur du projet de recrutement, la définition de ce qui relève d'une compétence reste imprécise pour la plupart des recruteurs interrogés. En effet, certains assimilent activité et savoirs, là où d'autres par exemple font du niveau d'expérience une compétence à part entière. Cette difficulté à appréhender ce qu'est une compétence concerne tous les acteurs du recrutement, notamment les plus pe-

tites entreprises qui embauchent moins régulièrement des cadres. Pour autant et malgré cette imprécision relative, trois types de compétences sont identifiables par les recruteurs ².

Lors d'un recrutement, chacun d'eux a à cœur d'arriver à identifier et à lister dans un profil de poste les différentes compétences attendues chez un-e candidat-e, mais l'élaboration de ce profil évolue et s'affine tout au long du processus de recrutement. Il varie aussi selon les catégories d'acteurs (RH, manager-euse-s opérationnel-le-s, consultant-e-s) concernés.

2

Définition de la compétence pour les recruteurs interrogés : trois types de compétences

La notion de compétences est large et imprécise pour nombre d'acteurs. Toutefois, un consensus semble émerger sur leur possible segmentation. Certaines sont dites « techniques » (*hard-skills*). Elles regroupent un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisés dans le cadre de l'activité professionnelle : connaissance d'un secteur professionnel, maîtrise d'un logiciel, d'un outil, d'un *process*. Elles entretiennent une proximité assez forte avec les compétences dites « transverses » et qui concernent des compétences plus globales comme le fait de savoir gérer un projet, un budget, de pouvoir s'exprimer dans un anglais opérationnel. À ces compétences, s'ajoutent des compétences plus « personnelles » ou « comportementales » (*soft-skills*). Il s'agit de savoir-être considérés comme mobilisables dans un contexte professionnel donné (aisance relationnelle, contrôle émotionnel, ouverture d'esprit, etc.).

Au lancement d'un recrutement d'un-e cadre, les compétences recherchées s'expriment plutôt sur la base d'une liste de savoir-faire (compétences techniques et compétences transversales) nécessaires pour exercer son poste. Les outillages spécifiques de type référentiel métier ou compétences ne sont que très rarement utilisés par les recruteurs pour les identifier. En revanche, le rôle du-de la manager-euse opérationnel-le est essentiel pour orienter le recrutement sur les compétences techniques nécessaires à la réalisation des missions du poste à pourvoir et sur leurs complémentarités par rapport à celles déjà détenues au sein de son équipe. Les attentes du-de la manager-euse en la matière perdurent tout au long du processus de recrutement, depuis l'expression d'un besoin, jusqu'à la sélection du-de la candidat-e retenu-e. En complément de cette liste de « savoir-faire », s'ajoutent des « prérequis », censés venir les valider, comme le diplôme, le nombre d'années d'expérience professionnelle, la connaissance d'un secteur d'activité, la maîtrise de logiciels ou d'outils spécifiques.

« Sur les aspects techniques, les responsables de division ont une meilleure vision des candidats, ils ont une vision plus fine des compétences nécessaires car ils connaissent le métier. »

Consultant, recrutant un-e informaticien-ne pour une PME industrielle

« Ce qui était important pour le client c'était le diplôme et l'expérience de deux ans sur la technologie »

RRH d'une PME de services du numérique, recrutant un-e développeur-se informatique

À ce stade, les recruteurs peuvent avoir des difficultés à mettre à plat les compétences comportementales dans un profil de poste. Aussi, ne sont-elles généralement évoquées que dans un deuxième temps.

« La compétence technique est prioritaire dans la fiche de poste. Le reste c'est des choses bateau : motivé, bon communicant etc. On met ça partout. »

Consultant, recrutant un-e développeur-se informatique pour une PME

Dans les offres d'emploi que publient les entreprises, les compétences comportementales ne font d'ailleurs que rarement l'objet d'une description claire et précise ³. De natures diverses, elles sont parfois apparentées à des valeurs (sens du résultat, esprit entrepreneur, etc.), des traits de caractère plutôt génériques (rigoureux, organisé, curieux, etc.) ou des capacités à travailler dans des contextes donnés (sous pression, en équipe, etc.).

3

Hard-skills / Soft-skills / Missions : un déséquilibre dans les offres d'emploi

Une analyse des offres d'emploi a été menée à partir d'un échantillon aléatoire de 100 offres publiées sur apec.fr en 2019. Deux enseignements clés se dégagent.

1 / Dans une offre, la description des compétences techniques se confond avec le détail des missions du poste à pourvoir et l'expérience demandée. Les recruteurs préfèrent en effet souvent détailler les missions du poste à pourvoir, quitte à tenir celles-ci pour compétences. En atteste l'offre ci-dessous publiée par un bureau d'études. Le recruteur a pris le temps de décrire le poste à pourvoir et de détailler les missions liées à celui-ci. Mais la description du profil recherché est brève et les prérequis techniques ne sont pas explicités en termes de compétences. Ce sont principalement des prérequis de parcours – ici la formation initiale en technique du bâtiment et l'expérience précédente sur un poste de manager – qui sont importantes pour le recruteur. C'est sur ces éléments de parcours que le recruteur s'appuiera ensuite pour faire un premier tri des candidatures.

Responsable bureau d'études H/F

« Vous vous assurez de la bonne application du cahier des charges par les différents intervenants tant pour les offres mono métier que pour les groupements multimétiers. En tant que responsable du bureau d'études de prix, vous assurez les missions suivantes : animation de votre équipe (technicien et ingénieurs d'études, dessinateur/projeteur, administratif) ; planification globale des études et passations études / travaux ; analyse, chiffrage et contrôle des dossiers avant dépôt ; veille et suivi de l'avancée des réponses aux AO ; arbitrage des priorités en concertation avec les directeurs d'agence ; participation au déploiement commercial et stratégies de réponses. Cette liste de missions n'est pas exhaustive. Vous justifiez d'au moins 10 ans d'expérience sur le secteur du BTP dont toute ou partie en bureau d'études de prix. Une expérience du management est également indispensable afin d'animer votre équipe. Cette expérience doit vous permettre de créer une dynamique positive au sein de votre équipe, d'organiser et de répartir le travail afin d'optimiser les process. »

2 / La variété des compétences comportementales citées dans les offres d'emploi cadre est elle aussi limitée, et nombreuses sont celles à revenir très régulièrement quel que soit le poste à pourvoir. C'est le cas par exemple de l'autonomie qui est souvent posée comme prérequis pour nombre de postes cadres. C'est vrai également des qualités dites « relationnelles », compétences dont les contours restent imprécis. Pourtant, ces qualités « relationnelles » sont plébiscitées pour travailler en équipe et/ou dans des métiers impliquant des contacts externes, comme dans la fonction commerciale.

Pour autant, si le nombre de savoir-être reste globalement relativement restreint, ceux auxquels les employeurs font référence dans les offres d'emploi diffèrent d'un métier à l'autre³. En effet, ces compétences ne prennent pas le même sens selon les fonctions. Des compétences comme la capacité à négocier sont centrales dans la fonction commerciale, alors que ce sont des compétences transverses plus périphériques dans l'informatique. Le rapport à une même compétence peut donc varier fortement selon les fonctions.

• Rigueur	• Qualités relationnelles	• Dynamisme
• Capacités d'analyse	• Sens du service	• Rigueur
• Autonomie	• Écoute	• Autonomie
Les métiers de l'ingénierie-R&D	Les métiers de la fonction commerciale	Les métiers de l'informatique

3. Ce constat vient corroborer une précédente analyse sur les besoins en compétences personnelles dans différents métiers de l'industrie et de la construction. Cf. *L'importance des soft-skills*, Revue de tendances, Apec / Cesi, 2017.

—

LA LISTE INITIALE DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES FAIT L'OBJET D'AJUSTEMENTS TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

—

La réflexion sur les compétences nécessaires à l'exercice du poste n'est pas toujours complètement aboutie lors de la rédaction du profil de poste. Certains aspects sont formalisés, comme les aspects techniques, et d'autres restent relativement implicites. En fonction des cas, ces éléments peuvent se préciser ou non au cours du processus de recrutement, l'enjeu étant d'aboutir à un profil « cohérent » avec la stratégie de l'entreprise, ses moyens, les compétences qu'elle détient déjà – ou pas –, et la disponibilité de la compétence recherchée.

Selon les souhaits de développement de l'entreprise mais aussi sous l'effet de certaines évolutions comme l'arrivée de nouvelles contraintes réglementaires, l'entreprise peut également souhaiter élargir le socle de compétences recherchées à celles qu'elle ne détient pas encore. On retrouve ce type de situation dans l'informatique ou l'ingénierie-R&D qui font face depuis plusieurs années à de grands bouleversements technologiques. Les cadres RH sont particulièrement attentif-ve-s à ces questions, certains semblant avoir intégré l'idée – sans la formuler pour autant – d'une « compétence collective » qui permettrait à leur entreprise de gagner en performance.

« Il y a un manque de formalisation, ça passe par des échanges de mails. Les critères ne sont pas tous mis à plat ou catégorisés, c'est d'ailleurs pour ça que j'ai du mal à vous en parler. »

Manager dans une grande entreprise industrielle, recrutant un-e responsable d'exploitation

« Il y avait une compétence particulière sur le cloud pour ce client. Et comme c'est quelque chose qui va être amené à se développer, on l'a intégré dans la fiche de poste comme facteur discrimi-

nant. Car on pourra facilement lui reproposer des missions. »

Responsable recrutement dans une PME industrielle, recrutant un-e développeur-euse informatique

« Le rôle de la RH est de faire apparaître les compétences complémentaires et supplémentaires aux leurs, et non pas être leur copie conforme. Et montrer que le mouton à 5 pattes, ça n'existe pas. »

RRH d'une PME industrielle, recrutant un-e ingénieur-e R&D

Le contenu du profil de poste et de l'offre d'emploi peut toutefois parfois être revu en cours de recrutement, notamment si un nombre important de profils « hors cible » parviennent en début de recrutement. Le niveau d'exigence attendu sur certaines compétences est ainsi souvent réexaminé sur des postes en tension pour lesquels les candidatures sont rares. Cette situation n'est pas exceptionnelle puisqu'elle constitue le premier motif de difficulté ressentie par les entreprises cherchant à recruter un-e cadre⁴. Niveau d'expertise, niveau et type d'expérience peuvent être revus à ce stade, et des projets de formations internes peuvent se dessiner pour consolider le bagage opérationnel du-de la futur-e recruté-e. Dans quelques cas, certaines missions peuvent même être retirées du poste et confiées à d'autres collaborateur-trice-s pour ajuster les activités du poste aux compétences disponibles sur le marché du travail.

La question du coût de la compétence n'étant pas neutre pour les entreprises, il peut s'agir également pour l'entreprise de formuler un besoin qui soit en adéquation avec ses propres moyens financiers. Ainsi, un niveau de salaire bas impliquera plus souvent de recruter un profil avec un degré de maîtrise moindre que les compétences espérées.

« Le nombre d'années d'expérience a été revu : trouver quelqu'un qui a une expérience de 10 ans,

⁴. Pratiques de recrutement des cadres, Apec, 2020.

« C'était difficile, donc on est redescendu à minimum 5 ans. »

Consultante, recrutant pour une PME industrielle un-e ingénieur-e en R&D

Avec leur regard extérieur et leurs expertises en matière de sourcing, les cabinets de recrutement peuvent aider les entreprises à anticiper certaines de ces situations. Aussi, lorsque l'entreprise sollicite un cabinet de recrutement pour l'appuyer dans le recrutement d'un cadre⁵, ce dernier vient souvent challenger l'entreprise pour qu'elle ajuste ses attentes par rapport à la réalité du marché. Le cabinet de recrutement mandaté peut notamment venir éclaircir la question de la disponibilité de la compétence recherchée, et de son coût pour l'entreprise. Il peut également aider l'entreprise cliente à reformuler ses besoins. C'est également le rôle des consultants travaillant pour le compte d'opérateurs de l'emploi. Ceux-ci jouent également un rôle important pour bien aider l'entreprise à décrire un poste en termes de compétences, et en s'assurant que l'offre d'emploi ne comporte aucune mention discriminante en termes d'âge ou de genre.

« Les TPE-PME sont très focalisées sur l'intitulé du poste, et de là les compétences se déclinent pour elles. Et ça c'est dommage et des fois, on essaie de les faire sortir de ça en leur disant : « Bon OK, on s'en fiche de l'intitulé de poste, mais qu'est-ce qu'il va faire ? », mais là on se rend compte que oui effectivement, elles ne sont plus du tout sur le bon intitulé. Et c'est une jolie manière de les accompagner à identifier les compétences. »

Consultante relation entreprise, Apec

« Je leur dis « Vous avez raison, il faut tout miser sur un bon socle de savoir-être, aller chercher la capacité d'apprentissage, parce que vos métiers d'aujourd'hui ne sont peut-être pas vos métiers de demain ». Et puis je leur dis, « Rencontrez un maximum de gens, parce que c'est qu'en rencontrant des candidats que vous allez pouvoir valider tout ça. »

Consultante relation entreprise, Apec

« Le brief de poste, c'est la liste au Père Noël où on dit tout ce qu'on veut. Puis à la fin du brief, on est en mesure d'évaluer la difficulté qu'on va avoir à recruter, les problématiques de pénurie, la nécessité de faire évoluer les critères définis initialement pour aller sur quelque chose de plus réaliste. »

Consultante, recrutant pour une PME industrielle, un-e ingénieur-e en R&D

« Les ajustements sont réguliers : ils demandent souvent un anglais bilingue quand un anglais intermédiaire suffit. De même que les ajustements sur les diplômés. Ils demandent souvent des ingénieurs mais après, c'est revu en BTS. »

Consultante, recrutant pour une PME de services un-e cadre commercial-e

Toutefois quel que soit le facteur explicatif de l'ajustement, celui-ci concerne moins l'abandon ou l'ajout de compétences à part entière que l'ajustement du niveau de maîtrise recherché sur telle ou telle compétence. Cet ajustement participe au fil du temps à faire émerger des compétences jugées indispensables pour être recruté, voire des compétences considérées comme plus secondaires. Aussi, cela peut se produire à n'importe quelle étape du processus de recrutement, même au début de la phase de sélection des candidatures.

« Notre travail c'est de bien identifier quels sont les critères prioritaires entre les « must have » et les « nice to have ». Par exemple, pour un candidat à l'export, il fallait absolument qu'il sache parler anglais. Après le « nice to have », comme c'était l'Europe de l'ouest, c'était de parler allemand. Pas obligatoire, mais ça aurait été mieux. [...] La distinction entre ce qui est indispensable et ce qui est bien, c'est important pour nous et on essaie de bien faire comprendre ça au client. »

Consultant, recrutant pour une PME du secteur du commerce un-e cadre commercial-e

⁵ 37 % des plus petites PME, 46 % des PME de 50 salarié-e-s et plus et 66 % des ETI et des grandes entreprises ont recours à un cabinet de recrutement. *Pratiques de recrutement des cadres*, Apec, 2020.

– LES COMPÉTENCES TECHNIQUES, TRANSVERSALES, COMPORTEMENTALES JOUENT DES RÔLES DIFFÉRENTS AU COURS DU RECRUTEMENT –

– UNE ÉVALUATION DES COMPÉTENCES TECHNIQUES QUI SE CONCENTRE SUR L'EXPÉRIENCE ET QUI PERMET DE FAIRE UN PREMIER TRI DES CANDIDAT·E·S –

Le premier écrémage des candidatures s'appuie sur la base d'une lecture rapide du CV. Les prérequis (diplôme, années d'expérience et connaissance du secteur) et les compétences techniques directement évaluables (maîtrise d'un logiciel, d'une langue étrangère, etc.) viennent alors exclure les candidat·e·s qui ne les possèdent pas. Cette première étape permet d'estimer les savoirs techniques de base des candidat·e·s et de retenir les profils les plus dans la cible.

« Le tri des CV se fait essentiellement sur la partie technique, pas sur le relationnel. »

RRH d'une PME industrielle, recrutant un·e ingénieur·e R&D

« Je suis personnellement réticente aux prérequis mais c'est parce qu'on est obligés de faire un tri à un moment donné. »

RRH d'une grande entreprise de services, recrutant un·e cadre commercial·e

« L'école, l'expérience professionnelle et la technique utilisée sont importantes et mentionnées dans l'offre. Ce sont les trois critères qui vont permettre de faire le tri dans les candidatures »

Consultant, recrutant pour une grande ESN un·e développeur·euse informatique confirmé·e

Que ce soit face au·à la manager·euse ou au·à la directeur·trice opérationnel·le, les compétences techniques et transversales se retrouvent ensuite mises à plat lors des entretiens. Il s'agit là de revenir de ma-

nière détaillée sur le parcours du·de la candidat·e pour mieux évaluer ses compétences. « Quel a été le contour du dernier poste exercé ? Dans quelle situation ont-ils été amené·e·s à utiliser tel ou tel savoir-faire ? Quelles ont été les difficultés qu'ils-elles ont alors rencontrées lors de sa mise en pratique ? Comment les ont-ils surmontées ? Quels résultats concrets ont-ils obtenus ? » sont autant de questions permettant de mieux cerner les conditions dans lesquelles les compétences du·de la candidat·e ont été mobilisées et déployées.

« On essaie d'être objectif et factuel. Vous demandez des exemples concrets de réalisation de chiffres, spécifique aux commerciaux, combien de nouveaux clients, quel progrès, quel chiffre d'affaires. Pour la dimension internationale, on lui parle anglais pendant l'entretien. »

Consultant, recrutant pour une PME du secteur du commerce un·e cadre commercial·e

En revanche, le recours à des tests ou à des mises en situation pour évaluer les compétences techniques des candidat·e·s reste très rare, sauf dans l'informatique où il semble plus présent qu'ailleurs. Cela est probablement lié au fait que les recruteurs reconnaissent des limites à ces tests : ils sont qualifiés de « chronophages », parfois de « sources de stress » pour les candidat·e·s, etc.

« Entre nous, les commerciaux pipotent un peu les tests et les références, ils sont malins, il faut prendre du recul. Ça m'arrive beaucoup moins avec les ingénieurs. »

Consultant, recrutant pour le compte d'une PME, un·e directeur·trice commercial·e

« Pour les personnes expérimentées, on se dit qu'elles ne vont pas prendre la peine de remplir un questionnaire ou de parler à un chatbot pendant

45 minutes. Le risque, c'est qu'on perde des candidats. »

RRH d'une grande industrie, recrutant un-e cadre commercial-e

UNE ÉVALUATION DES *SOFT-SKILLS* QUI SE FAIT EN SITUATION, ESSENTIELLEMENT EN ENTRETIEN, ET QUI PERMET DE DÉPARTAGER LES CANDIDAT-E-S

Les compétences interpersonnelles s'évaluent plutôt de façon informelle, au cours des différents échanges avec les candidat-e-s. Cela commence dès la première prise de contact téléphonique. La présélection vise surtout à valider la faisabilité du recrutement (localisation du poste, fourchette de salaire proposée, prérequis techniques, disponibilité de la personne, etc.). Mais elle est aussi pour le recruteur l'occasion d'évaluer les habiletés en matière de communication et/ou de présentation.

« Le premier appel sert à vérifier quelques points techniques, la localisation, le salaire, la faisabilité du test. Le premier contact permet de voir si la personne est hésitante ou non sur le poste, si elle communique bien, si on la comprend. »

RRH d'une PME industrielle, recrutant un-e ingénieur R&D

L'évaluation des savoir-être est toutefois relativement peu outillée. Elle se fait par l'observation du-de la candidat-e et par l'analyse de son langage verbal / non verbal et donne lieu à un ressenti plutôt positif ou plutôt négatif de la personne. L'explicitation des situations professionnelles rencontrées, qui sert de support à l'évaluation des compétences techniques, permet également de donner une idée des compétences interpersonnelles déployées par le-la candidat-e. Aussi, selon certains responsables RH, la multiplication des interlocuteurs peut permettre de mieux évaluer les compétences comportementales d'un-e candidat-e, et de s'accorder au sein d'une équipe sur un ressenti⁶.

Si les savoir-être recherchés n'étaient pas complètement formalisés au moment de la rédaction de l'offre d'emploi, les échanges et la personnalité des différent-e-s candidat-e-s permettent aux recruteurs de les affiner. En effet, les entretiens permettent de mettre à jour les traits de personnalités que les recruteurs souhaitent vraiment valoriser. Ce faisant, ils leur permettent aussi d'écarter les candidat-e-s auquel-le-s ces qualités feraient défaut. Ainsi, alors que des ajustements sont possibles sur le degré de maîtrise des compétences techniques attendues⁷ – probablement parce que ces savoirs sont plus faciles à penser de manière graduée et parce qu'ils sont jugés plus perfectibles –, l'évaluation des *soft-skills* vise plutôt à disqualifier certain-e-s candidat-e-s au profit d'autres. Elle appelle des points de vue plus tranchés et abouti plus rarement à des ajustements.

« Il y a tout un panel d'entretiens obligatoires avant d'intégrer l'entreprise, au moins cinq. Le processus est collégial, s'il y a un seul non d'un des acteurs, la personne n'est pas prise. C'est pour ça que les recrutements peuvent mettre jusqu'à 6 mois car il suffit qu'une personne dise non pour qu'on retourne à la case départ. Mais ça permet de réduire le risque. Une fois que tous les filtres sont passés, je n'ai jamais vu personne qui ne passait pas la période d'essai. »

Manager d'une grande entreprise industrielle, recrutant un-e ingénieur-e R&D

« Le premier entretien avec le manager est le plus important, car c'est là qu'on voit s'il y a une alchimie entre le manager et le collaborateur, sur le type de relation à construire, sur la gouvernance, la compatibilité des attentes. »

Manager d'une grande entreprise de services, recrutant un-e cadre commercial-e

« On cherche à voir comment il se comporte sous pression. Il y a une attribution des rôles : un qui pose des questions gentilles et un qui pose des questions pièges. Il n'y a pas de bonnes ou mau-

6. Le risque « de perdre » les candidats à allonger les délais de recrutement n'est toutefois pas anodin, surtout dans des contextes en tension (faible attractivité d'un poste, d'un secteur d'activité, d'un territoire). Voir : *Attractivité Centre-Val de Loire*, Apec, 2018

7. Les ajustements sur le diplôme et l'expérience sont en partie dépendantes du type de poste à pourvoir. Ils sont moins fréquents dans les fonctions nécessitant un haut niveau de technicité, comme c'est le cas des postes d'ingénierie – R&D que dans les fonctions commerciales par exemple. Voir : *Ajuster le profil du candidat recherché pour recruter*, Apec, 2020.

vaies réponses mais c'est pour voir comment il réagit. »

DRH d'une PME industrielle, recrutant un-e ingénieur-e R&D

« Le recrutement, c'est avant tout du feeling. On peut avoir une grille avec des éléments pour recruter mais l'essentiel c'est l'humain donc on s'adapte vraiment. Surtout sur les savoir-être, c'est quelque chose que je ne saurais pas lister au début mais que je ressens en entretien. En fonction de la personne, je vais voir si j'arrive à me projeter avec elle. »

RRH d'une grande entreprise de services, recrutant un-e cadre commercial-e

Des tests de personnalité⁸ peuvent être mis en place mais cela est rare et reste plutôt l'apanage de grosses entreprises ou de cabinets de recrutement qui disposent de moyens financiers ou de temps pour pouvoir les faire passer. Les tests ne remplacent pas l'évaluation en entretien. En revanche, leurs résultats permettent de valider des forces ou des faiblesses pressenties chez les candidat-e-s. Aussi, ils servent alors de support de débriefing lorsque celui-ci est rencontré une nouvelle fois, et ce pour essayer de voir comment contrecarrer les faiblesses repérées.

« On envoie un lien pour un test "Assess First" : ça évalue la partie leadership, la partie comportementale en entreprise. On peut voir du coup si la personne a répondu de manière spontanée ou pas. Ensuite, on voit avec le candidat s'il est d'accord avec les résultats du test. Si ce n'est pas le cas, il argumente mais c'est un échange. »

Consultante, recrutant pour une PME industrielle un-e ingénieur-e R&D

Au-delà des tests de personnalité, d'autres outils ont été expérimentés dans certaines entreprises, mais rares ont été celles à s'en montrer satisfaites. En revanche, ces tentatives témoignent, côté recruteurs, d'un réel souci d'objectiver la manière dont ils apprécient les aptitudes comportementales des candidat-e-s.

« Il y a quelques mois, on a dû tester un outil de test en ligne avec une série de questions auxquelles les candidats devaient répondre de chez eux en un temps limité. Ils étaient filmés et les questions passaient du français à l'anglais, c'était très déstabilisant pour les personnes. Ça nous a bien fait rire quand on a décortiqué les vidéos. Depuis, on n'a plus jamais entendu parler de l'outil. »

Manager d'une grande entreprise industrielle, recrutant un-e ingénieur-e R&D.

UN EXAMEN DES COMPÉTENCES QUI SE POURSUIT AU-DELÀ DU RECRUTEMENT

Les compétences techniques, transverses, personnelles sont regardées de près en période d'essai. Mais leur appréciation est relativement décorrélée des évaluations qui se tiennent en phase amont du recrutement. Durant cette période, les employeurs ont les moyens de mettre différentes ressources à disposition pour accompagner le-la nouveau-elle salarié-e dans son intégration, l'acculturation à l'entreprise et sa mise à niveau technique (visite de l'entreprise, tour des différentes directions, constitution de binômes, journées d'intégration et formations internes, etc.). Toutefois, ils ont plus de mal à proposer des outils pour ajuster les compétences interpersonnelles lorsqu'elles sont insuffisantes (communication, management, etc.).

« La période d'essai est suivie de près par les opérationnels pour voir ce que la personne sait faire ou non, pour la faire monter en compétences en interne ou en externe si besoin. »

RRH d'une PME industrielle, recrutant un-e ingénieur-e R&D

« Si le besoin est technique, on peut organiser une formation avec un collègue ou autre. Mais si c'est sur des compétences humaines, on organise un recadrage avec le manager pour que la personne rectifie le tir. »

RRH d'une grande entreprise, recrutant un-e développeur-se informatique / manager-euse

⁸ Exemples de tests psychologiques mentionnés par les recruteurs : SOSIE, Matrice des comportements professionnels hiérarchiques, Assess First, Central Test, Performances, Ancres de Schein, etc.

–LA DÉCISION FINALE DE RECRUTER S’APPUIE SUR LES COMPÉTENCES IDENTIFIÉES MAIS NE S’Y LIMITE PAS–

LA CAPACITÉ À CONVAINCRE DE SA MOTIVATION

Au-delà des compétences explicitement et implicitement recherchées par les recruteurs, le choix du-de la candidat-e final-e ne s’appuie pas que sur l’évaluation de son niveau de maîtrise des différentes compétences nécessaires à l’exercice du poste visé. Le choix définitif du-de la candidat-e s’effectue sur un panel de critères dont la pondération se fait au cas par cas. Il ne s’appuie pas toujours sur des justifications objectives, mais plutôt sur un consensus entre les différentes parties prenantes du recrutement.

En particulier, si les recruteurs recherchent une personne ayant un certain niveau de maîtrise des compétences identifiées, ils recherchent également une personne en capacité de s’intégrer dans l’entreprise et d’en porter le projet et témoignant d’une appétence en la matière. À ce titre, la motivation est un élément différenciant lors des entretiens de recrutement et elle est évaluée, de façon transversale, par l’ensemble des interlocuteurs concernés.

« La meilleure des candidatures est celle qui est la plus motivée. Ça se sent dans tout le processus de recrutement, si la personne est réactive, revient vers nous, se rend disponible, est impliquée. C’est ça qui va faire la différence. »

Consultante recrutant pour une PME industrielle, un-e ingénieur-e R&D

Son évaluation n’est cependant pas formalisée. Contrairement aux compétences techniques et interpersonnelles qui peuvent faire l’objet d’une grille d’évaluation succincte, elle reste dans le domaine du ressenti général sur le-la candidat-e.

LA CAPACITÉ À ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES

En lien étroit avec le point précédent, le potentiel des candidat-e-s et leur « débrouillardise », entendue comme la capacité à aller chercher de l’information et à s’autoformer (sur un secteur, sur une technique, sur un outil, etc.), sont particulièrement valorisés par les recruteurs.

Le potentiel concerne notamment les profils de jeunes diplômés sortis de formation initiale qui n’ont pas encore eu l’occasion de mettre en pratique ou d’expérimenter certaines compétences et pour lesquels les recruteurs vont chercher à évaluer la capacité à développer ces compétences.

« On n’avait pas forcément d’attentes sur la technicité, un profil généraliste pouvait faire l’affaire. Ce qui était important, c’est qu’il soit proactif pour aller chercher ce qui lui manquait. »

Manager d’une grande société de service, recrutant un-e commercial-e

La « débrouillardise » concerne aussi les profils seniors, pour lesquels il est attendu une prise en main immédiate du poste et donc une certaine capacité à remédier soi-même au delta de compétences éventuelles. La capacité de la personne recrutée à évoluer dans son poste et au sein de l’entreprise est également une dimension particulièrement scrutée par les recruteurs.

« C’est du feeling. J’essaie surtout de sentir si la personne est capable de faire autre chose que ce qu’elle a fait jusqu’à présent. Si elle peut s’adapter et si elle sera prête aussi à faire évoluer son poste

en interne ou à en changer. On veut des gens capables d'évoluer dans l'entreprise. »

Manager d'une PME industrielle, recrutant un-e ingénieur-e R&D

« L'objectif c'est que le candidat ait une marge de progression. Si on lui propose le même poste qu'il a aujourd'hui, il n'y a aucun intérêt pour le candidat. Le fameux mouton à 5 pattes qu'on recherche n'est pas celui qui correspond le mieux. Au bout de 6 mois, c'est quelqu'un qui tourne en rond et qui à l'arrivée ne restera pas. »

Consultante, recrutant pour une PME industrielle un-e ingénieur-e R&D

LA CAPACITÉ À S'INTÉGRER DANS L'ÉQUIPE

La capacité d'intégration du-de la candidat-e dans l'équipe déjà en place est également un facteur déterminant : au-delà de la complémentarité des compétences au sein des équipes, les affinités et inimitiés potentielles sont analysées dès le stade du recrutement. Cela permet d'éviter que l'arrivée d'une nouvelle personne soit à l'origine du départ d'une autre. Le-la manager-euse joue ici un rôle important, mais peu verbalisé ou formalisé, dans l'analyse des qualités personnelles et interpersonnelles des candidat-e-s.

« Ça a été compliqué de choisir, même pour le Codir. On a proposé de prendre la personne moins communicante, par peur qu'elle soit turbulente et en conflit avec son voisin de bureau, moins technique, pour éviter qu'elle s'ennuie, mais plus à

l'image de l'entreprise et des personnes déjà en place. »

RRH d'une PME industrielle, recrutant un-e ingénieur-e R&D

« Sur deux postes similaires sur le plan technique, on a pris aux final deux profils très différents car sur un poste l'équipe était ancienne et le référent précédent était là depuis des années alors que l'autre équipe était plus jeune. »

RRH d'une grande entreprise de services, recrutant un-e cadre commercial-e

En complément du ressenti des recruteurs, des rencontres informelles avec les équipes peuvent être organisées pour apprécier le potentiel d'intégration du-de la candidat-e : visite des locaux, rencontre des équipes, déjeuner d'équipe, etc. Les formats sont divers et, comme pour les compétences interpersonnelles, les recruteurs cherchent à sortir du cadre normé des entretiens pour essayer d'avoir un aperçu jugé plus « naturel » du-de la candidat-e.

« L'évaluation a lieu tout au long des contacts, pas seulement en entretien. On peut demander à l'hôtesse d'accueil comment ça s'est passé quand il est arrivé, s'il était aimable. Quand c'est des postes relationnels ça compte. »

Consultant, recrutant pour une PME commerciale, un-e cadre commercial-e

L'impression d'ensemble projetée par ces différents éléments va permettre aux recruteurs de privilégier un-e candidat-e plutôt qu'un-e autre dans une logique de « pari » sur la personne où le risque d'erreur est toujours présent.

–QUATRE ENJEUX POUR LES ENTREPRISES–

Au regard des différents éléments évoqués ici, plusieurs axes de travail pourraient permettre d'accompagner les entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques en matière d'identification et d'évaluation des compétences lors des recrutements de cadres.

1 Poursuivre la sensibilisation des acteurs économiques sur la gestion des compétences

(au sens large). L'imprécision relative sur la notion de compétences invite à poursuivre les efforts de sensibilisation sur le sujet. En effet, RH, manager-euse-s opérationnel-le-s, directions générales présentent un niveau de maîtrise très hétérogène en la matière. Il leur serait donc utile d'être davantage sensibilisé aux enjeux d'identification, et il conviendrait de continuer d'alimenter les réflexions sur la mise en lumière, l'évaluation et la valorisation des compétences afin de mieux d'objectiver leurs recrutements. In fine, les entreprises gagneraient en efficacité tout en contribuant à réduire les risques de discriminations

2 Aider à mieux définir le besoin, en valorisant les référentiels et les outils existants

L'étude montre que les recruteurs s'appuient très rarement sur des outils ou référentiels pour construire les profils de poste. Pourtant, les branches et les organisations professionnelles développent, depuis plusieurs années, un panel d'outils permettant de cartographier les compétences associées à différents métiers. La valorisation de ces travaux pourrait permettre de faciliter l'identification des compétences nécessaires à l'exercice d'un poste et de fluidifier les échanges entre les différents services qui participent aux recrutements. Des outils permettant d'affiner la liste des *soft-skills* recherchés par métiers pourraient également être mis en avant.

3 S'outiller *a minima* pour suivre le processus d'évaluation des candidat-e-s.

Certains recruteurs sont encore assez réticents à outiller l'évaluation des compétences par le biais de tests ou d'exercices *ad-hoc*. S'ils ne sont par majoritairement en demande de plus d'outils formalisés, la mise à plat des différents critères de sélection des candidat-e-s au sein d'un document partagé entre les différentes parties prenantes du recrutement pourrait permettre de faciliter le suivi des candidat-e-s. Cela participerait au partage des observations de chacun en se basant sur une grille d'évaluation commune. De plus, bien identifier les objectifs assignés à chaque étape du recrutement et les résultats attendus, pourrait venir sécuriser davantage l'évaluation du-de la candidat-e et limiter les étapes du parcours de recrutement.

4 Laisser la possibilité de prendre en compte d'autres dimensions dans l'appréciation du-de la candidat-e.

En lien étroit avec le point précédent, l'outillage de l'évaluation du candidat-e ne doit pas mettre de côté les autres dimensions venant impacter son appréciation générale : intégration dans le collectif de travail, motivation, intérêt pour le projet de l'entreprise, compétences inattendues, etc. Mises à plat dans l'outil de partage des observations, ces dimensions prendraient alors toutes leur place dans le processus. Aussi, toute approche trop « adéquationniste » entre les compétences recherchées au départ et les compétences présentes chez les candidat-e-s semble vouer à l'échec. D'une part, un certain nombre de compétences sont en effet revues et ajustées au fur et à mesure du recrutement. D'autre part, des compétences importantes dans la décision finale peuvent être difficilement formalisées dans une offre et un CV.

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION

« RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- *Pratiques de recrutement des cadres, édition 2020*, octobre 2020
- *Intentions de recrutement et de mobilité des cadres - Baromètre du 4^e trimestre 2020*, octobre 2020
- *Le recrutement des cadres dans les PME*, mars 2020
- *Ajuster le profil du candidat recherché pour recruter*, février 2020

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > **Nos études**

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISBN 978-2-7336-1230
DÉCEMBRE 2020

Cette étude a été réalisée par la direction données, études, analyses (DDEA) de l'Apec.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Caroline Legrand et Camille Lévy.

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).