

SOFT SKILLS

Et si vous les intégriez vraiment
dans vos stratégies RH ?



SOMMAIRE

INTRODUCTION

LA VÉRITÉ SUR UN BUZZ

COMMENT LES MESURER

INTÉGRATION

CONCLUSION

SOFT

INTRODUCTION



SOFT SKILLS

L'ensemble des aptitudes et attributs personnels qui ne sont pas techniques et qui nous permettent d'évoluer dans la vie, personnelle comme professionnelle. En France, on parle généralement de « savoir-être » ou de « compétence douce » pour sa traduction littérale. Pourtant, ces compétences n'ont rien de doux ou d'insignifiant !



Les soft skills par ci... Les soft skills par là...

C'est devenu le terme incontournable de la sphère RH ! Ce sont aujourd'hui des compétences ultra recherchées. Et à juste titre. Jugez plutôt : dans **9 cas sur 10**, les départs sont liés à une **mauvaise adéquation des soft skills** du collaborateur avec le job...

Si vous êtes là, c'est que vous avez compris leur importance. Il ne reste plus qu'à **savoir comment (bien) les intégrer à vos processus, pour de meilleures décisions !**

Et c'est essentiel : ces compétences vont vous aider à révéler le plein potentiel de vos collaborateurs, ou à recruter des candidats extraordinaires.

C'est pourquoi nous vous proposons de revenir en détail sur ce que sont réellement les soft skills (et vous serez peut être surpris.e !).

Nous verrons également comment les identifier et les mesurer. Puis, pour finir, on vous montrera comment (ré)organiser vos processus de recrutement, de gestion de vos talents et de management, en les intégrant.

Vous êtes prêt.e à maîtriser les soft skills ?!



SO
FI

LA VÉRITÉ SUR UN BUZZ



#SOFTSKILLS

DÉCALAGE

Entre envie et réalité du terrain.

Lors de notre dernier webinar sur les soft skills, nous avons proposé aux participants de **participer à un quiz** : deviner le pourcentage de RH et recruteurs qui estiment les soft skills comme une nécessité.

Puis, une deuxième question où les participants devaient trouver la part de RH et recruteurs qui pensent que leurs méthodes pour les identifier n'est pas la bonne.

Nous vous proposons de jouer le jeu aussi !

Découvrez le quiz sur la page suivante. Quelles seraient vos réponses ?



#SOFTSKILLS

DÉCALAGE

Entre envie et réalité du terrain.

Combien de RH pensent que les soft skills sont une nécessité critique ?

Réponse A. 😊 67%

Réponse B. 😎 78%

Réponse C. 🤖 92%

Combien de RH pensent que la manière dont ils les évaluent est aléatoire ?

Réponse A. 😞 12%

Réponse B. 😬 37%

Réponse C. 😭 62%





92%

Des recruteurs et RH considèrent les soft skills
comme une nécessité critique pour le futur.



62%

Des recruteurs et RH pensent que l'évaluation des softs skills est perfectible. Les méthodes les plus utilisées : entretien, prise de référence, mise en situation...

Statistique de l'étude Refty - 2020.

#SOFTSKILLS

DÉCALAGE

Entre envie et réalité du terrain.

Si 92% des RH et recruteurs estiment les soft skills comme une nécessité critique pour le futur, ils sont tout de même 62% à penser devoir perfectionner leurs méthodes d'analyse des soft skills !

Ce décalage entre l'intérêt porté et l'application réelle peut être expliqué à cause de 3 maladresses :

- 👉 Une mauvaise compréhension de ce que sont les soft skills.
- 👉 La confusion entre ce que l'on désire et le vrai besoin.
- 👉 Les moyens privilégiés pour analyser et mesurer les soft skills.

Voyons ensemble plus en détail ces trois axes pour faire de votre intérêt une réelle application !

Découvrez dans cette partie ce que sont réellement les soft skills, puis un **article d'Emeric Kubiak publié dans HBR**, qui explique la différence entre ce qui est désirable...et ce qui est vraiment utile.

Je vous ai réservé une partie ultra complète pour la troisième maladresse, afin de vous **aider à mettre en place de vrais moyens pour identifier et analyser les soft skills !**



#SOFTSKILLS

VÉRITÉ

Reprenons les bases !
Découvrez ce que sont réellement les soft skills.

On reprend les bases : **que sont réellement les soft skills ?**

On a trop souvent tendance à les assimiler uniquement à des compétences émotionnelles. Notamment car on les considère comme des compétences "soft"/"douces" à cause d'une traduction littérale. Mais elle n'ont rien de soft... elles sont juste difficiles à automatiser.

Nous préférons parler de **Talents Naturels** pour expliquer ce que sont les soft skills. C'est à dire **ce que vous faites mieux naturellement que 95% de la population !** Ce qui vous distingue des autres en somme.

Envisager les soft skills de cette manière, nous permet d'isoler **3 piliers qui vont les constituer** :

- 👉 L'agilité intellectuelle : la façon dont la personne pense et apprend.
- 👉 La personnalité : comment elle va se comporter au quotidien.
- 👉 Les motivations : ce qui va la driver chaque jour.

Avant de passer à la deuxième maladresse : confondre désirabilité et utilité des traits de personnalité... Nous vous invitons à vous poser cette question :

Que faites-vous de mieux que 95% de la population ?



#SOFTSKILLS

SELON L'EXPERT

« Personnalité : distinguer l'utile du désirable »

Par Emeric Kubiak - R&D psychologist

Publié sur HBR.



La personnalité s'affirme, à juste titre, comme un élément déterminant dans les processus de recrutement et de mobilité des entreprises. Dans la pratique, force est toutefois de constater que demeurent certaines maladresses, qui empêchent de se saisir de la pleine puissance de **ses liens avec la performance au travail**.

L'intérêt grandissant pour la personnalité dans les activités RH semble concomitant à une désirabilité toujours plus marquée pour certains attributs en particulier. Beaucoup d'entreprises cherchent ainsi à recruter des personnalités qui sont le reflet des traits les plus socialement vantés : créativité, organisation ou encore **intelligence émotionnelle**. Cette façon d'envisager la personnalité est néanmoins basée sur une erreur fondamentale : penser qu'il en existe une « bonne », qui serait un prédicteur universel de la performance au travail. Aussi, même si **la « conscienciosité » est un prédicteur consistant de la performance** quel que soit le poste, ou que **la curiosité a beaucoup de valeur dans un monde en changement** constant, la personnalité et ses liens avec la réussite sont plus clairs et significatifs quand ils sont envisagés dans un contexte donné.



#SOFTSKILLS

SELON L'EXPERT

« Personnalité : distinguer l'utile du désirable »

Par Emeric Kubiak - R&D psychologist

Publié sur HBR.

Des attributs latents à activer

Les entreprises doivent donc distinguer désirabilité et utilité : même si un attribut de personnalité peut sembler désirable, il ne sera pas forcément utile pour faciliter la réussite d'un collaborateur dans toutes les situations et pourrait même parfois être contre-productif. Timothy Judge et Cindy Zapata, de l'Université de Notre-Dame, montrent ainsi, en s'appuyant sur **la théorie de l'activation des traits**, que :

- 👉 **la « conscienciosité » et l'ouverture à l'expérience** sont davantage corrélées à la performance pour les métiers qui requièrent de l'autonomie (par exemple, anthropologiste) ;
- 👉 **la stabilité émotionnelle, l'agréabilité et l'extraversion** prédisent plus la performance à des postes qui nécessitent de fortes compétences sociales (par exemple, psychologue) ;
- 👉 **l'agréabilité** est négativement corrélée à la performance, et l'extraversion positivement, dans les environnements compétitifs (par exemple, les ventes) ;
- 👉 **l'ouverture à l'expérience** est plus explicative de la performance lorsqu'il existe un fort besoin d'innovation ;
- 👉 **l'extraversion, l'agréabilité et la stabilité émotionnelle** sont plus liées à la performance dans les emplois qui impliquent de travailler avec des individus mécontents (par exemple, agent de bord).



#SOFTSKILLS

SELON L'EXPERT

« Personnalité : distinguer l'utile du désirable »

Par Emeric Kubiak - R&D psychologist

Publié sur HBR.

Une situation de travail va donc être pertinente pour un trait de personnalité spécifique (et inversement), dans la mesure où elle offre la possibilité d'activer ce trait. Les traits de personnalité doivent ainsi être considérés comme des attributs latents, qui vont s'activer en réponse à des indices contextuels pertinents. Aussi, plus la situation permet à une personne d'activer ses traits de personnalité naturels (autrement dit, plus la situation lui permet d'être elle-même), plus elle sera performante et satisfaite : **les individus trouvent en effet une forte motivation intrinsèque lorsqu'ils peuvent exprimer leurs propres traits**. A l'inverse, si cette personne doit adopter un référentiel comportemental qui n'est pas le sien pour répondre à la situation, il est probable qu'elle soit frustrée et peu performante. Par exemple : recruter une personne créative, car la créativité est un trait socialement désirable, mais pas car la situation l'exige, contribuera simplement à mettre cette personne, et le poste, en échec. >>

[Suite de l'article sur HBR](#)



SO
FI

COMMENT LES MESURER



#MESURE

FIRST STEP

L'objectivité à tout prix.

Voyons ensemble pourquoi et comment.

Maintenant qu'on a cerné ce que sont réellement les soft skills, et ce qui fait vraiment le talent de vos collaborateurs et de vos candidats, vous savez ce qu'il faut mesurer ! C'est à dire quelles **données sont les plus pertinentes pour appréhender le potentiel humain : les soft skills** (personnalité x motivations x agilité intellectuelle)

Deux questions restent en suspens : comment recueillir, avec pertinence et objectivité, ces données spécifiques ? Comment les identifier chez vos candidats ?

L'efficacité de votre stratégie RH dépend en grande partie de votre capacité initiale à évaluer vos candidats : aucune intervention managériale ne sera utile si cette étape est un échec.

Il est donc nécessaire d'adopter les bons outils et référentiels d'évaluation.

À ce titre, nous allons voir **pourquoi l'intuition est quasi-systématiquement biaisée**, ce qui la rend peu fiable pour réaliser cette évaluation, et donc pour recruter.

Nous aborderons ensuite les caractéristiques des tests psychométriques, et nous verrons pourquoi les algorithmes sont vos meilleurs alliés pour analyser toutes ces données.



#MESURE

NO INTUITION

Mesurer les soft skills au feeling... On oublie !
Dépassez vos intuitions, elles comportent des biais.

« J'ai eu un bon feeling »,
« Seul un être humain peut évaluer toute la complexité d'un autre ».

Encore aujourd'hui, certains décideurs RH préfèrent s'appuyer sur leur intuition, ou sur celle des autres, pour sélectionner le bon candidat. **Mais est-ce la bonne stratégie ?** 🤔

Même si notre intuition correspond à nos convictions et croyances profondes, elle est trompeuse, dans de nombreux domaines. Pour **bien comprendre pourquoi l'intuition n'est pas fiable** dans tous les contextes, il est avant tout important de comprendre ce qu'elle est, en elle-même et en tant que concept.

Souvent envisagée comme une faculté mystique, magique ou inexplicable, force est de constater que **l'intuition s'explique davantage par des mécanismes physiologiques clairs**. Elle correspond ainsi à la capacité de notre cerveau à reconnaître, de manière inconsciente, une configuration de choix déjà rencontrée par le passé, et à retrouver en mémoire les éléments appris à son sujet. Il s'agit donc d'un processus rapide et automatique, basé sur des apprentissages précédents, et chargé en émotions. En conséquence, **développer une intuition fiable, dans n'importe quel domaine, appellera 3 conditions essentielles** – conditions qui ne sont pas respectées dans les activités de recrutement.



#MESURE

NO INTUITION

Mesurer les soft skills au feeling... On oublie !
Dépassez vos intuitions, elles comportent des biais.

1ère condition : Un environnement stable et prévisible.

La première condition à respecter pour pouvoir développer une intuition fiable est d'être dans un environnement qui change peu.

Aussi, même si certains outils et certaines variables (e.g. personnalité et capacités de raisonnement) permettent aujourd'hui de prédire une partie de la performance future d'un collaborateur, **le recrutement implique toujours une part de variabilité inexplicée.**

Par exemple : vous ne pouvez pas prédire, au moment de l'embauche, les événements de la vie personnelle future d'un candidat, qui pourraient modifier sa performance et son épanouissement. De même, vous ne pouvez pas anticiper les recrutements qui seront faits dans 2, 5 ou 10 ans, et qui pourraient changer la dynamique des équipes, ainsi que l'impact du collaborateur.

Par ailleurs, les changements environnementaux (e.g. COVID) et technologiques qui re-dessinent nos façons de travailler et de communiquer contribuent à l'instabilité de l'écosystème du recrutement.



#MESURE

NO INTUITION

Mesurer les soft skills au feeling... On oublie !
Dépassez vos intuitions, elles comportent des biais.

Avoir (énormément) d'entraînement.

Les recruteurs ont bien sûr une forte charge de travail : en général, entre 5 et 50 postes ouverts par mois, par recruteur en France.

Toutefois, ce volume de recrutement reste insuffisant pour entraîner l'intuition. **Pensez par exemple à un joueur d'échecs professionnel**, qui va enchaîner les parties toute sa vie pour comprendre et anticiper les stratégies de jeu. Ou alors à un joueur de basket-ball qui va tirer des centaines de lancers francs tous les jours, pendant plusieurs années, pour s'entraîner.

La structure même d'une mission de recrutement, ainsi que sa durée dans le temps, sont donc inadéquats aux regards du volume d'expérience requis.



#MESURE

NO INTUITION

Mesurer les soft skills au feeling... On oublie !
Dépassez vos intuitions, elles comportent des biais.

Avoir un feedback immédiat et non-ambiguë.

Enfin, pour développer son intuition, il est nécessaire de savoir, immédiatement après la décision et sans ambiguïté, si votre jugement était le bon.

Un peu comme un chirurgien qui opère un patient. S'il fait un mauvais geste et sectionne un vaisseau : le sang va jaillir et s'écouler (feedback non ambiguë), sans temps de latence (feedback immédiat). Ce type de feedback sur la qualité de la décision est impossible en recrutement. D'abord, car il existe souvent un délai assez long entre le recrutement et l'intégration (par exemple, le temps de la période de préavis) ; ensuite, car mesurer la performance à l'arrivée en poste serait très peu pertinent ; et enfin, car beaucoup de recruteurs n'ont malheureusement accès à aucun feedback sur la performance du candidat une fois en poste.

De plus, quand bien même un feedback serait proposé, les évaluations de performance sont souvent réalisées de manière subjective, conduisant dès lors à des indicateurs biaisés.

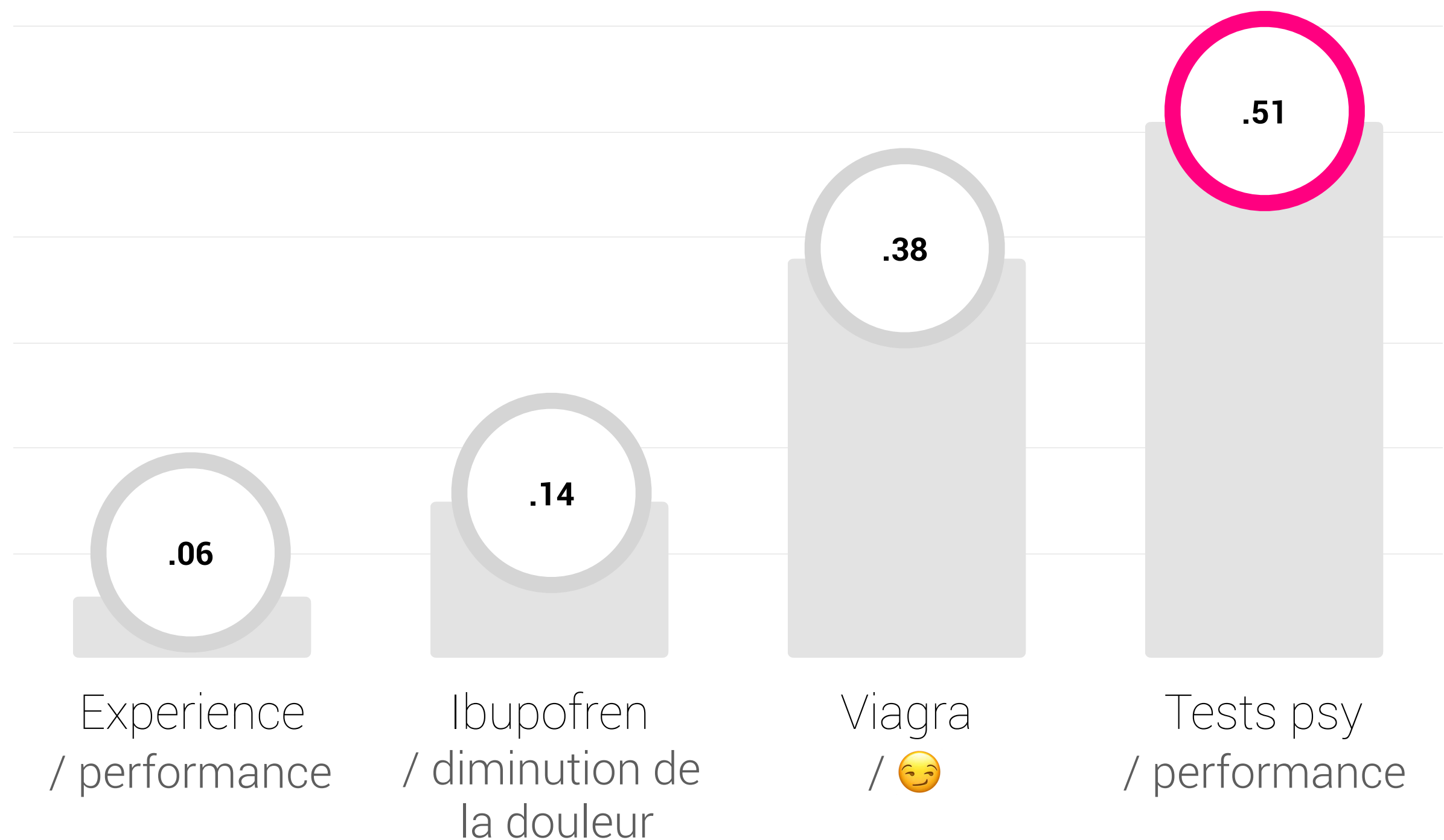


#MESURE

VALEUR PREDICTIVE

Mesurer les soft skills grâce aux tests psychométriques.

Aujourd'hui, bon nombre de recruteurs auront tendance à mesurer les soft skills à l'aide d'entretiens, de leur feeling ou encore de mise en situation. Si votre intuition n'est pas fiable pour cerner les soft skills et pour prendre de bonnes décisions de recrutement... Comment faire ? **La réponse est issue de plus de 100 ans de recherches en psychologie : les tests psychométriques**, qui ont beaucoup plus de valeur prédictive qu'un entretien. Voyez par vous-même, les corrélations entre les résultats aux tests psychométriques et la performance en poste vont de $r = 0.40$ à $r = 0.51$. **Saviez-vous que les expériences ne corrélaient qu'à $r = .06$ avec la performance ?**





LES CONSEILS DES EXPERTS

Les corrélations permettent d'étudier **le lien entre deux variables** : savoir si elles évoluent dans le même sens, dans des sens opposés, ou n'ont aucun lien. Les corrélations vont de 0 à 1 (ou -1 à 0 dans le cas d'une corrélation négative). Plus le r tend vers 1 (ou -1), plus la corrélation est forte.



Généralement, les tests psychométriques sont répartis en deux grandes familles : **les questionnaires ou inventaires de personnalité**, et **les tests d'aptitudes cognitives**. A ces deux familles, on peut toutefois ajouter **les questionnaires de motivations**, qui permettent d'apporter une information complémentaire sur les personnes.

Chez AssessFirst nous les avons appelés : SHAPE, DRIVE et BRAIN.

#MESURE

TESTS

Les tests psychométriques ne réduisent pas votre autonomie ! Ils sont une aide à la décision.



SHAPE
Personnalité



BRAIN
Aptitudes cognitives



DRIVE
Motivations



#MESURE

TESTS

Identifier les soft skills grâce aux tests psychométriques d'aptitudes cognitives, gamifiés.



BRAIN
Aptitudes cognitives

Découvre notre **BRAIN**
en cliquant ici !

Comme leur nom le laisse sous-entendre, **les tests d'aptitudes cognitives permettent de mesurer la capacité d'un individu à traiter la complexité et à acquérir de nouvelles connaissances** (et à par exemple apprendre lors des formations qui seront proposées par l'entreprise).

Dans ce genre de tests, on demande généralement au répondant de résoudre une série de problèmes plus ou moins complexes - par exemple résoudre une suite logique.

Au travail, ces tests se révèlent être **le meilleur prédicteur de la performance** future d'un candidat, allant jusqu'à en prédire 42% (l'expérience permet d'en prédire 0 à 3%).

Au-delà de cette puissance prédictive, ces tests présentent également d'autres avantages :

- 👉 Ils sont utiles dans tout type de secteur d'activité et d'emploi - même si l'importance est plus faible dans des emplois où les prises de décisions et les problèmes à résoudre sont simples et routiniers,
- 👉 Les capacités cognitives d'une personne restent relativement stables au cours de sa vie professionnelle,
- 👉 Les tests cognitifs sont facilement administrables en ligne, sans impact sur les résultats,
- 👉 Au-delà de la capacité d'un candidat à réussir sur son poste, les capacités de raisonnement permettent d'anticiper la performance des équipes.



#MESURE

TESTS

Identifier les soft skills grâce aux tests psychométriques – questionnaire de personnalité.



SHAPE
Personnalité

Découvre notre SHAPE
en cliquant ici !

À la différence des tests d'aptitudes, **les questionnaires de personnalité n'appellent pas de bonnes ou de mauvaises réponses** : on demande au répondant d'être le plus spontané possible dans ses choix.

Dans ce genre de questionnaires, le candidat est en général amené à répondre à une série de propositions qui font référence à ses préférences ou comportements quotidiens, dans un contexte professionnel. Par exemple, on pourrait lui demander si il.elle préfère "*pouvoir être proche de mes collègues*" (choix 1) ou "*obtenir des conseils sur mon travail*" (choix 2) - on parle alors de **questionnaire à choix forcé ou ipsatif**. Ou alors, on pourrait lui demander de se positionner sur une proposition particulière grâce à une échelle de scoring - on parle alors de questionnaire normatif. L'avantage de la première méthode citée est qu'elle permet de considérablement **neutraliser les biais de désirabilité dans les réponses** ! Les deux propositions ayant une probabilité équivalente d'être choisie par le répondant.

Leurs avantages :

- 👉 Ils permettent de dépasser les préjugés lors d'entretien de recrutement.
- 👉 Les traits de personnalité sont stables au cours de la vie, notamment après 30 ans.
- 👉 Ils permettent d'accroître la diversité des profils recrutés.



#MESURE

TESTS

Identifier les soft skills grâce aux tests psychométriques – questionnaires de motivation.



DRIVE
Motivations

Découvre notre **DRIVE**
[en cliquant ici !](#)

Tests d'aptitudes et questionnaires de personnalité vont permettre, pour résumer, d'**anticiper la capacité d'un individu à réaliser une activité**. Toutefois, capacité et volonté sont deux notions distinctes : une personne peut avoir la structure de personnalité et les capacités intellectuelles pour réaliser une tâche, si elle n'est pas motivée pour le faire, sa réalisation sera compliquée – notamment sur le long terme.

C'est pourquoi, et même si elle est arrivée plus tardivement et reste un peu moins étudiée, **l'évaluation des motivations des candidats est essentielle dans les décisions de recrutement**.

En effet :

- 👉 La satisfaction au travail est étroitement liée à la performance,
- 👉 La motivation au travail fait baisser le désir de quitter son emploi,
- 👉 La motivation au travail fait baisser l'absentéisme et augmente l'engagement dans le poste.



#MESURE

ANALYSE

De meilleures décisions grâce aux algorithmes.

Les tests psychométriques vont vous permettre de recueillir des données hautement structurées sur le potentiel réel de vos candidats ou de vos collaborateurs. Toutefois, la lecture seule de ces données, qui décrivent la personne, n'est pas gage de meilleures décisions : **il est nécessaire de les analyser de manière efficace**, en fonction d'un besoin spécifique, afin de savoir si un candidat particulier sera performant et épanoui sur le poste ciblé.

Autrement dit : **passer du descriptif au prédictif.**

L'exercice dépasse (très) vite les limites du cerveau, notamment quand le nombre de candidat se chiffre en dizaines (voire centaines ou milliers), et qu'ils présentent une forte disparité dans leurs scores aux tests réalisés.

Pourrions-nous réellement être en capacité de comparer 20 candidats, sur une cinquantaine de dimensions psychométriques, sans biais ? Le traitement algorithmique des données, afin de réaliser une prédiction fiable et systématique limitant les biais, est alors fortement conseillé.



#MESURE

ANALYSE

De meilleures décisions grâce aux algorithmes.

Dans les faits, l'analyse aux travers d'algorithmes vous permettra, par exemple, d'**obtenir un score d'adéquation entre le profil du candidat, et le job pour lequel vous recrutez.**

Et ça, de manière instantanée, pour l'ensemble du pool de candidats à considérer. En vous expliquant, bien sûr, comment s'explique ce score. En quelque sorte, le traitement par algorithme va ainsi vous **aider à filtrer l'information essentielle** par rapport à un recrutement spécifique, et à lire l'information de manière fiable et rapide, afin d'avoir les éléments en main pour décider.

Si vous souhaitez en savoir plus sur l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans les RH, nous vous invitons à **lire notre guide complet sur le sujet !**

Vous pourrez ainsi mieux comprendre ce qu'est réellement une I.A, comment elle fonctionne, et surtout comment vous pourriez tirer partie de son utilisation dans les RH pour identifier les bons talents.

[**Télécharger le Guide I.A**](#)



\$001

INTÉGRATION



Avant de mettre en lumière ce qu'est un bon processus de recrutement basé sur les soft skills, il est très important de rappeler :

- 👉 Les soft skills sont les meilleurs prédicteurs de la performance.
- 👉 Chaque job requiert des soft skills différentes.
- 👉 L'objectivité des évaluations est nécessaire.

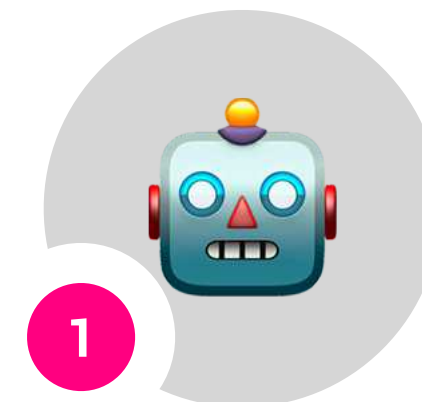
Voici donc un exemple de processus de recrutement performant basé sur les soft skills :

#PRATIQUE

RECRUTEMENT

Boostez votre performance avec de meilleurs recrutements, basés sur les soft skills !
Découvrez un processus en 4 étapes.

Un processus en 4 étapes.



1

IDENTIFIER

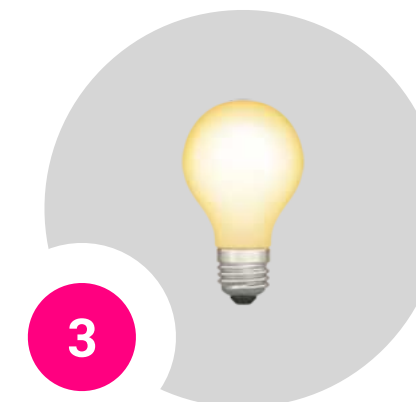
Identifier les critères qui expliquent la réussite



2

EVALUER

Etudier l'adéquation de vos candidats



3

ENTRETIEN

Conduire des entretiens structurés



4

ONBOARDING

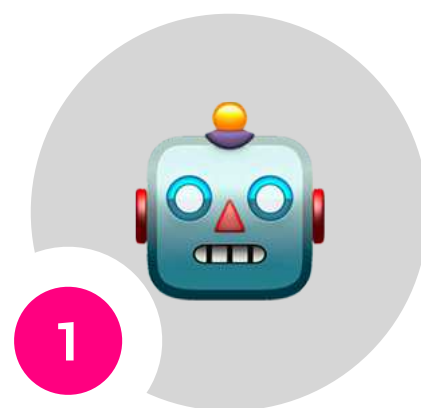
Accompagner vos managers



#PRATIQUE

RECRUTEMENT

Etape 1 : Identifier les critères qui expliquent la réussite sur le job pour lequel vous recrutez.



IDENTIFIER

Il existe 3 méthodes, plus ou moins efficaces, pour vous permettre d'identifier les soft skills importantes pour un job particulier. Voyons ensemble leurs points forts et leurs points faibles :

Méthode 1 ★

Vous pouvez choisir d'appliquer un modèle prédictif benchmark spécifique pour chaque job, déjà créé par AssessFirst. Ce sera un gros gain de temps puisque les modèles sont déjà réalisés. Le risque, c'est qu'ils ne soient pas très fidèles à votre culture d'entreprise et à toutes ses subtilités.

Méthode 2 ★★

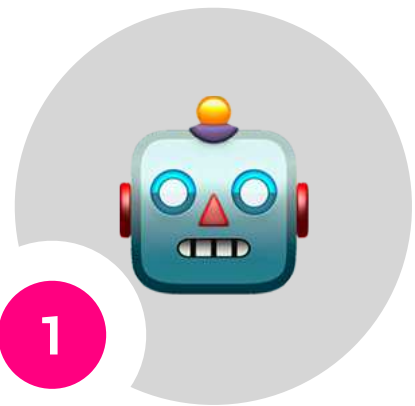
La deuxième solution est de créer soi-même un modèle prédictif personnalisé, pour le job en question. Le seul souci : ça demande beaucoup de temps, de ressources humaines...et amène des biais potentiels ! Si vous choisissez cette option, voici quelques tips pour éviter toute subjectivité. **Rendez-vous sur les 2 pages suivantes.**



#PRATIQUE

RECRUTEMENT

Etape 1 : Identifier les critères qui expliquent la réussite sur le job pour lequel vous recrutez.



IDENTIFIER

Au cours de cet exercice vous devrez identifier, les comportements qui expliquent la réussite sur le job, les comportements qui seront contre-productifs (donc à éviter), et ceux qui n'auront pas de lien avec la performance des collaborateurs.

Ne souhaite pas mener les autres	Neutre	Prendre l'ascendant sur les autres
Ne pas chercher à influencer	Neutre	Chercher à convaincre les autres
Préfère être abordé(e)	Neutre	Va spontanément vers les autres
S'adresse aux autres sans détours	Neutre	Fait preuve de diplomatie
Conserve une distance affective	Neutre	S'implique affectivement
Se centre sur ses points de vue	Neutre	S'ouvre aux idées des autres



Comportement attendu et qui explique la réussite sur le poste.



Comportement à éviter car il est contre-productif sur ce poste.



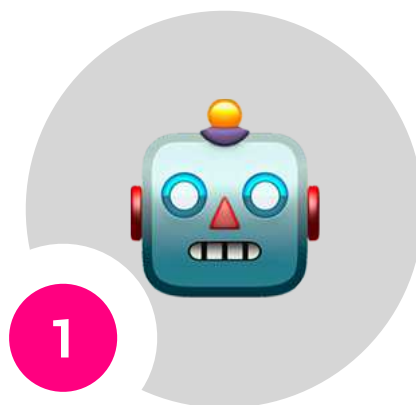
Comportement sans lien avec la réussite sur le poste = diversité.



#PRATIQUE

RECRUTEMENT

Les experts vous conseillent de ne pas négliger ces 4 clés de réussite !



IDENTIFIER

1

TRAVAIL DE GROUPE

Confier cette tâche à un groupe, et non à une seule personne, afin de limiter les projections idiosyncratiques et l'intuition dans la création du modèle.



2

UN GROUPE DIVERS

Créer un groupe fonctionnellement divers afin de réaliser ce travail : collaborateurs qui occupent le poste, RH et manager par ex.



3

FORMER

Il est essentiel de former les membres du groupe à la démarche à réaliser pour que celle-ci soit le moins biaisée possible.



4

STRUCTURER

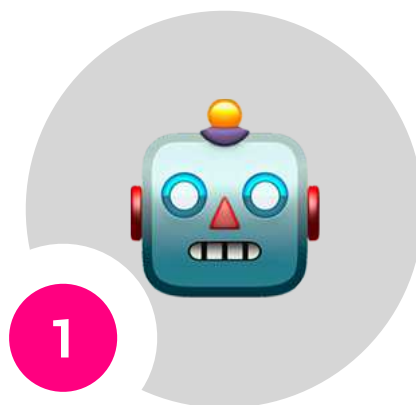
Conduire le travail selon une méthode structurée, et en utilisant un inventaire de personnalité scientifiquement éprouvé (e.g. Big Five).



#PRATIQUE

RECRUTEMENT

Etape 1 : Identifier les critères qui expliquent la réussite sur le job pour lequel vous recrutez.



IDENTIFIER

Méthode 3 ★★☆☆

La troisième méthode se base sur l'utilisation d'algorithmes, qui promettent une analyse exempte de biais s'ils sont bien développés.

Il est aujourd'hui possible d'identifier les traits de personnalité qui expliquent la réussite sur un poste en croisant deux types de données : d'une part, **des données relatives à la personnalité des individus qui occupent ce poste** (un positionnement de 1 à 10 sur différents traits de personnalité, par exemple) et, d'autre part, des **données sur la performance de ces mêmes individus sur le poste** (un score de performance de 1 à 5, par exemple).

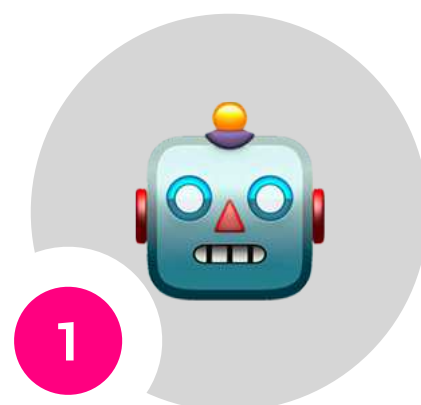
Après une série d'opérations logiques (comme des régressions linéaires, qui étudient le lien entre deux variables, voir schéma sur la page suivante), l'outil proposera un modèle fiable, comprenant les traits de personnalité qui expliquent le mieux la performance sur ce poste. En somme : les algorithmes vont créer un modèle prédictif comme vous auriez pu le faire avec la méthode 2. Mais de manière beaucoup plus analytique et en évitant les biais cognitifs.



#PRATIQUE

RECRUTEMENT

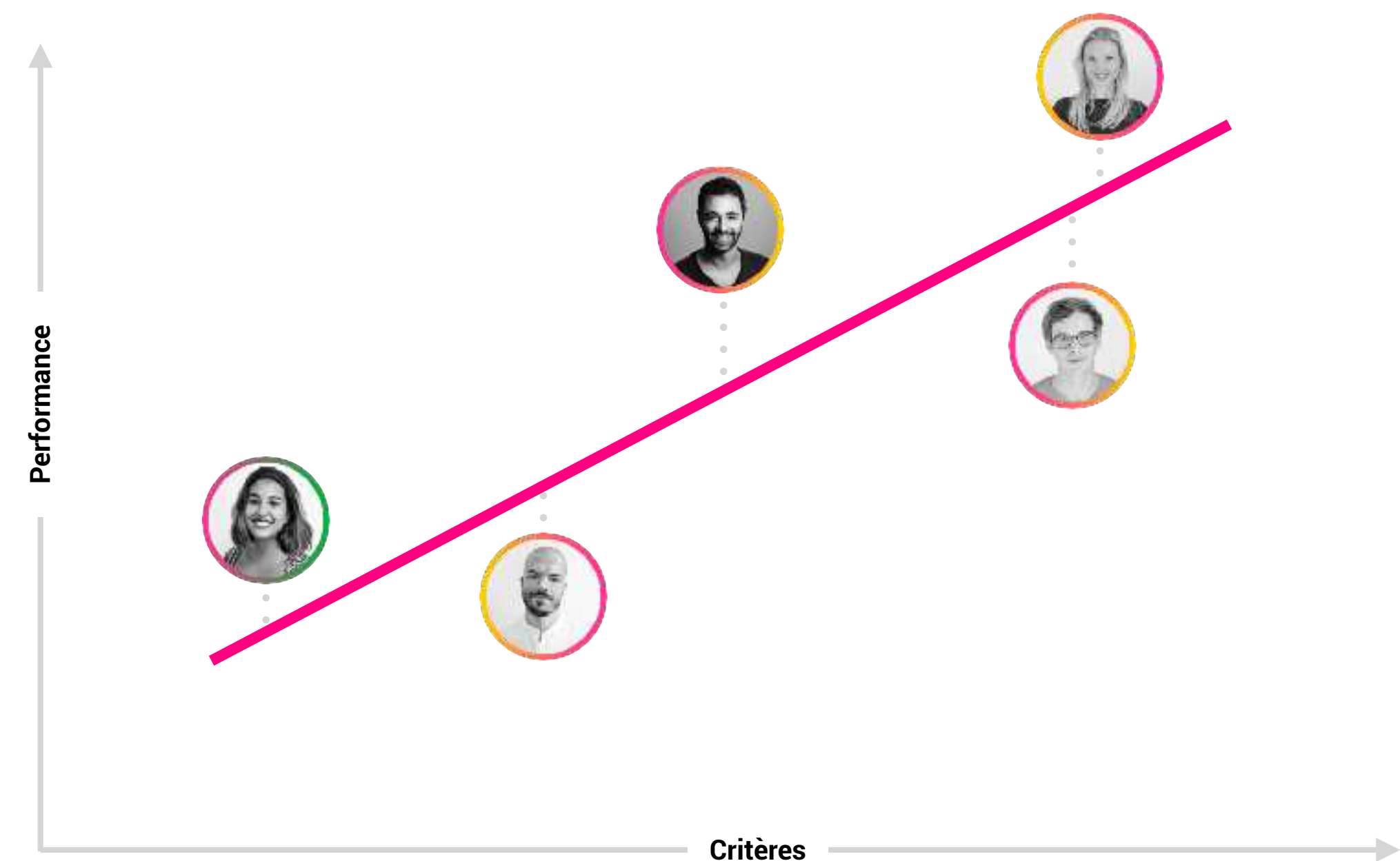
Etape 1 : Identifier les critères qui expliquent la réussite sur le job pour lequel vous recrutez.



IDENTIFIER

Les régressions linéaires simples ou multiples font parties des algorithmes les plus populaires.

Ils s'agit en fait de modèles qui vont chercher à établir une relation linéaire entre une variable à expliquer ou à prédire (dans notre cas, la performance par exemple), et une ou plusieurs variables explicatives (dans notre cas, des traits de personnalités ou des facteurs de motivation).





EVALUER

Pour la deuxième étape, il s'agit d'évaluer l'adéquation de vos candidats avec le job, grâce au modèle que vous venez de créer.

Nous vous conseillons d'**avoir une approche différente pour les jobs qui nécessitent un certain background** (médecin, avocat, etc). Pour ces styles de métiers, vous pouvez utiliser les tests pour appuyer votre décision finale, pour départager deux candidats aux hard skills similaires.



ENTRETIEN

Pour cette troisième étape, il est nécessaire de transformer vos entretiens en entretiens structurés pour limiter les biais, et les discriminations.

Vous pourrez ainsi vous baser sur **une grille d'évaluation** avec des questions générales pour tous les candidats sur un même job.

Et donner un vrai feedback aux candidats, puisque vous ne vous serez pas basé sur du subjectif. Avec AssessFirst, vous aurez **accès à une liste de questions potentielles à poser au candidat** pour le challenger, pour valider son adéquation avec le job ou approfondir l'entretien.

#PRATIQUE

RECRUTEMENT

Etape 2 : Etudier l'adéquation de vos candidats sur un job.

Etape 3 : Conduire des entretiens structurés.





ONBOARDING

Le recrutement ne s'arrête pas après l'entretien et la décision ! Pour assurer un onboarding efficace du collaborateur recruté, et lui permettre de libérer son plein potentiel, vous devez aider son manager à le découvrir, et à le faire grandir.

Avec AssessFirst, vous pourrez **donner des informations importantes comme** : ses talents naturels, ses zones d'inconfort, ce qui va le motiver, à quels styles de leadership il sera le plus réceptif.

Vous pouvez retrouver le Fit Manager entre vos managers et vos collaborateurs à la page 46 de ce livre blanc !

#PRATIQUE

RECRUTEMENT

Étape 4 : Accompagner vos managers.



#PRATIQUE

GPEC

Les clés pour une bonne politique GPEC.

La GPEC... Ou GEPP / Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, fait frémir pas mal de RH... Pourtant, c'est une étape de la politique RH très importante où les soft skills ont une place nécessaire !

Revoyons ensemble quelques clés à maîtriser pour avoir une bonne politique GPEC :

- 👉 Il vous faut anticiper dès le recrutement. (Nous allons voir pourquoi par la suite)
- 👉 Vous devez accompagner les talents pour permettre à l'entreprise d'évoluer.
- 👉 Vous devez éduquer votre direction pour vous donner une vision claire du futur de l'entreprise.
- 👉 Les fiches de postes ne sont pas représentatives des vraies compétences de vos collaborateurs.

Si vous souhaitez en savoir beaucoup plus, nous vous invitons à **télécharger notre guide GPEC ultra complet** pour aborder et mettre en place une politique GPEC plus sereinement !

Vous pouvez le télécharger grâce au bouton rose juste ici ! 👉

[Télécharger le Guide GPEC](#)



#PRATIQUE

CAS PRATIQUE

Passons au concret avec cet exemple !



Prenons Méлина et imaginons qu'elle soit SDR chez AssessFirst

(en réalité, Méлина a déjà évolué dans l'entreprise).

Dès le recrutement, nous allons projeter son profil en fonction de différents jobs pour voir son évolution potentielle.

A-t-elle les compétences pour évoluer verticalement ? A-t-elle des compétences qui me seraient nécessaires sur un autre job ? Quelles sont les compétences qui lui manqueraient ?

En vous posant ces questions, et en analysant les résultats, vous serez en mesure de **proposer un plan d'accompagnement à Méлина pour un parcours d'évolution sur 2 à 5 ans.**

Ainsi, vous offrez à votre candidat l'opportunité d'évoluer chez vous. Il y a de grandes chances qu'il soit plus motivé et plus engagé dans votre entreprise !



SOMMAIRE
INTRODUCTION
LA VÉRITÉ SUR UN BUZZ
COMMENT LES MESURER
INTÉGRATION
CONCLUSION

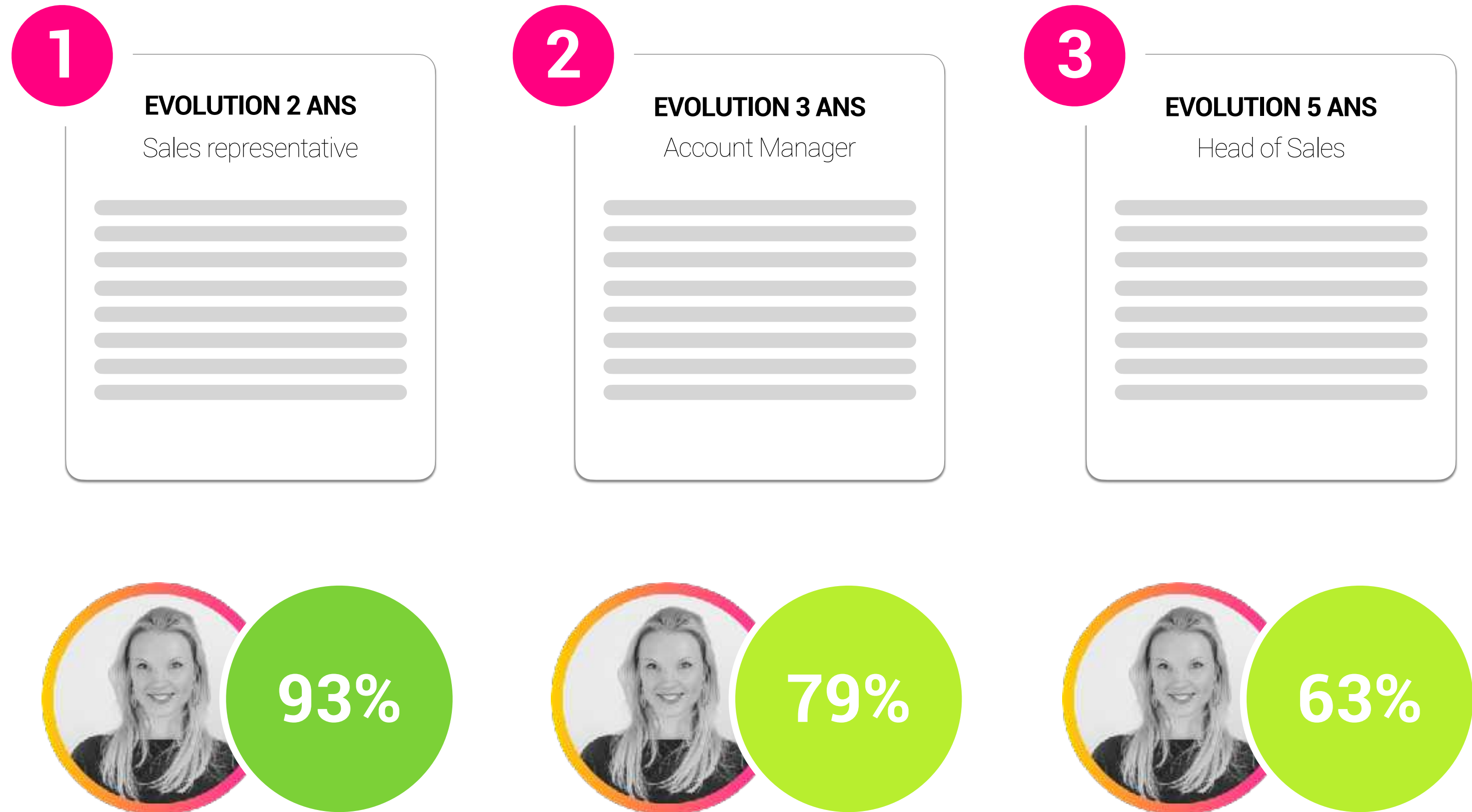
#PRATIQUE CAS PRATIQUE

Passons au concret avec cet exemple !

Voici donc la possible évolution de Méлина à 2 ans, 3 ans et 5 ans, avec ses taux d'adéquation en fonction des différents jobs.

Nous pouvons avoir toute l'information permettant de savoir sur quel job elle aurait besoin de plus d'accompagnement et de formation.

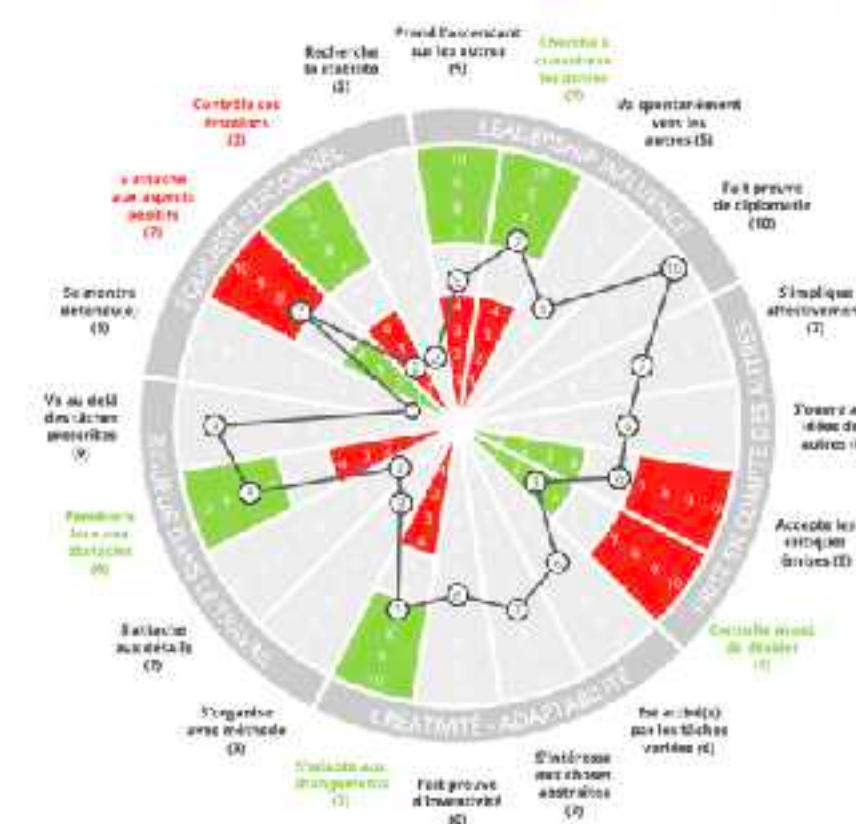
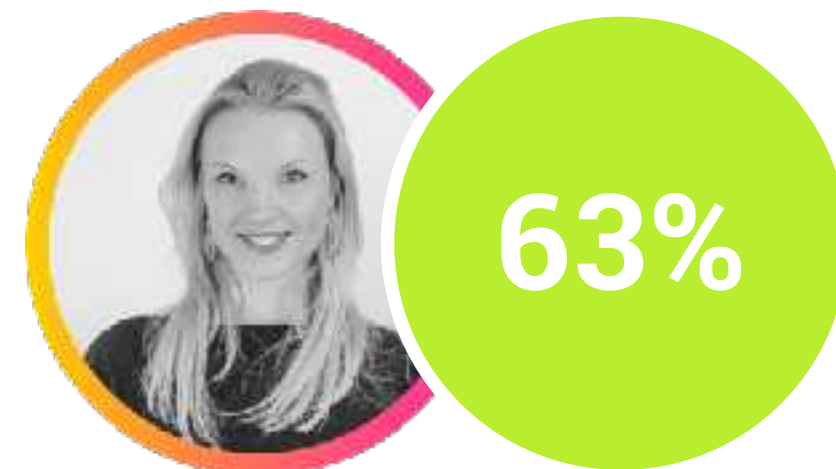
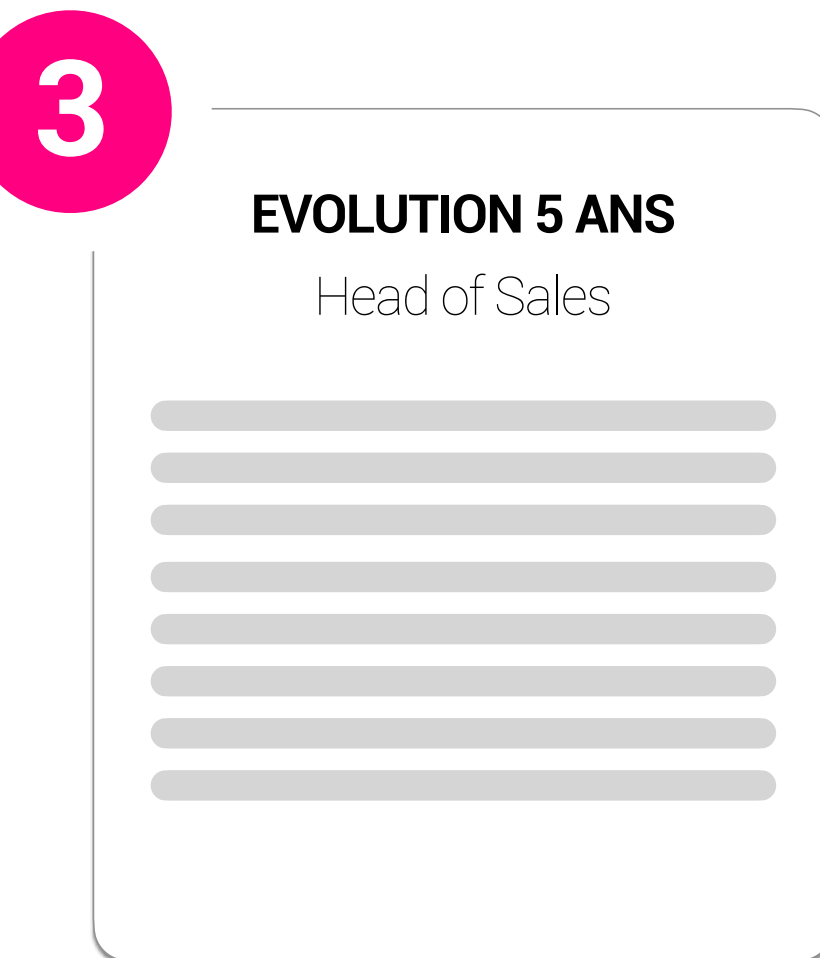
Regardons son évolution sur 5 ans, sur les pages suivantes !



#PRATIQUE

CAS PRATIQUE

Passons au concret avec cet exemple !



Prenons par exemple sa potentielle évolution dans 5 ans, pour être **« Head of Sales »** (Manager des commerciaux)

On peut voir qu'elle a un **taux d'adéquation de 63% sur le job**. Si l'on regarde plus en détail, nous pouvons regarder les traits de caractères qui sont en adéquation avec le modèle prédictif du job, grâce au radar en dessous (ceux dans le vert).

Je peux ainsi voir qu'il faut que j'accompagne Mélina sur deux traits de caractère qui sont dans la partie rouge (ces traits de caractère ne sont pas en adéquation avec ce que je recherche).

Si je souhaite en savoir plus, je peux regarder les analyses d'AssessFirst qui me donneront beaucoup d'informations comme :

- 👉 Façon d'entrer en relation
- 👉 Mode de coopération
- 👉 Style de persuasion
- 👉 Beaucoup d'autres critères

Mais vous aurez aussi accès à **ses points forts et ses axes d'amélioration pour ce job** ! Ce qui vous permettra de créer un plan de formation personnalisé pour chaque candidat. **Exemple sur la page suivante.** 👉



SOMMAIRE

INTRODUCTION

LA VÉRITÉ SUR UN BUZZ

COMMENT LES MESURER

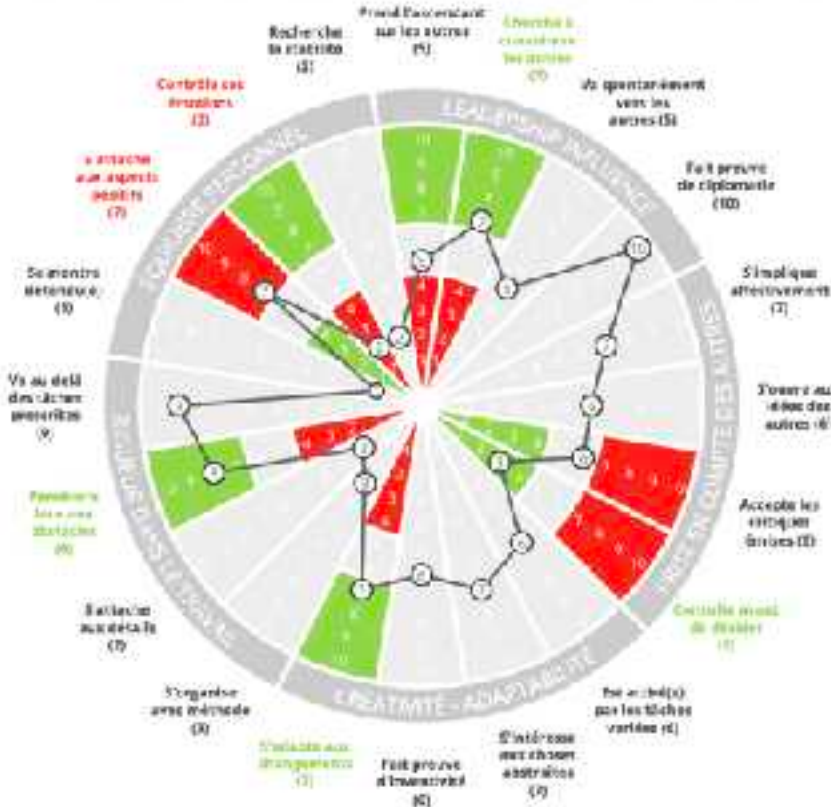
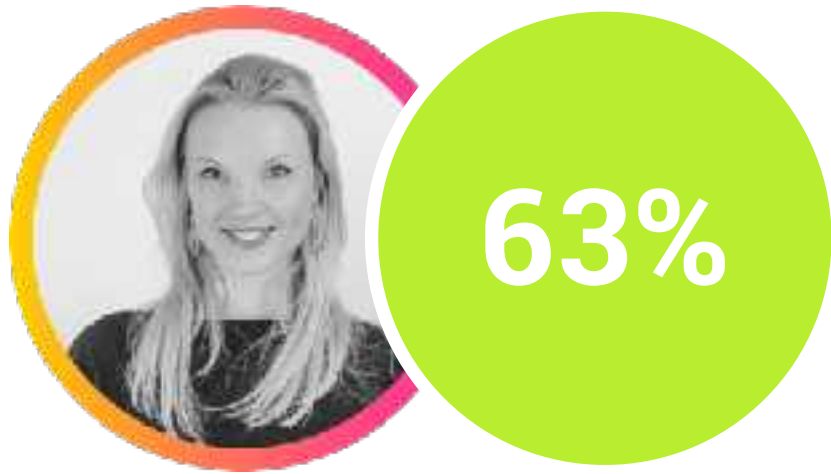
INTÉGRATION

CONCLUSION

#PRATIQUE

CAS PRATIQUE

Passons au concret avec cet exemple !



FACON D'ENTRER EN RELATION

Mélina Le Mignon est perçue comme sympathique et tolérante par les autres. Bien qu'elle témoigne de l'intérêt pour ceux qui l'entourent, elle ne fait pas automatiquement preuve d'initiatives pour les solliciter. En effet, elle n'est pas toujours à l'aise dans le cadre des situations formelles et il peut parfois lui arriver d'être intimidée en société. Cela n'empêche qu'une fois le contact établi, elle s'investit volontiers dans les relations avec ses partenaires professionnels.

MODE DE COOPERATION

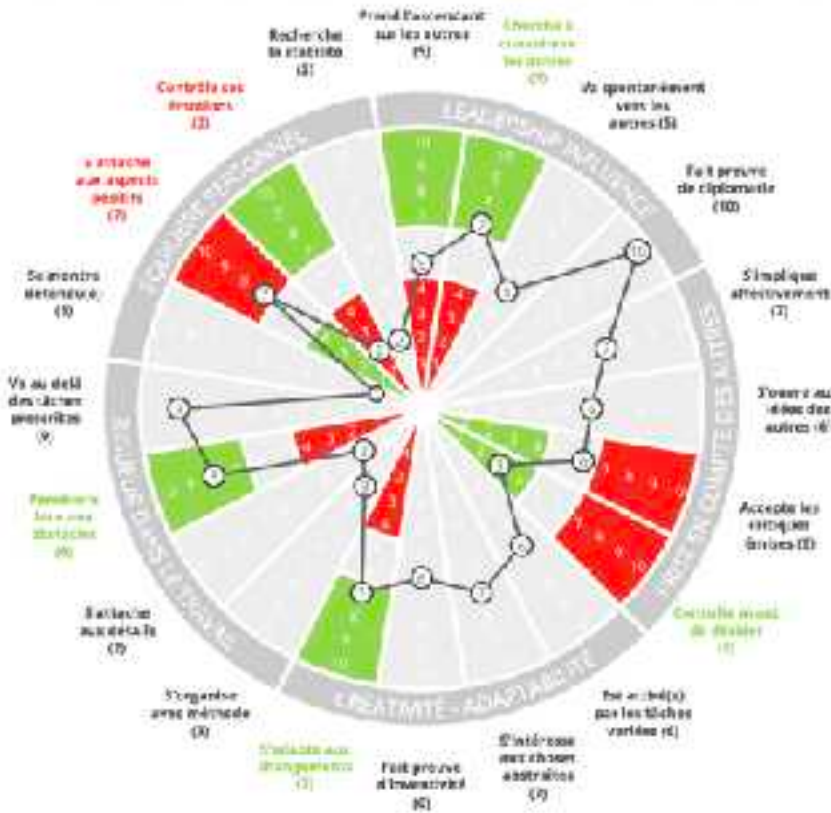
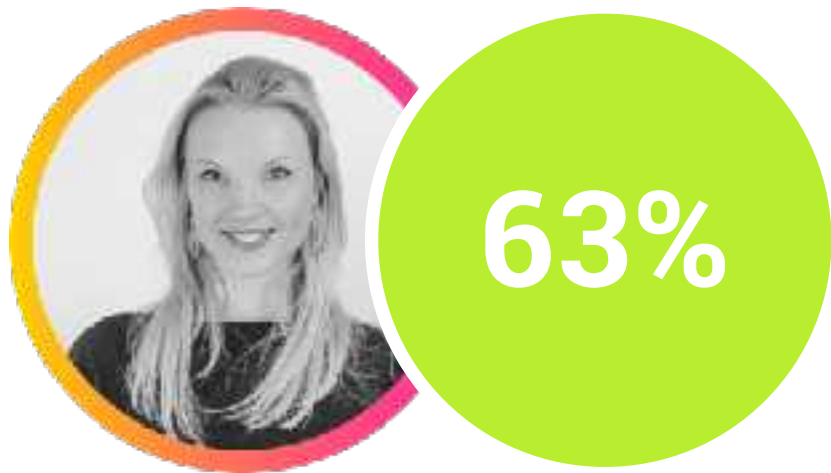
Pour Melina Le Mignon, la priorité est qu'elle puisse faire son travail sans qu'elle ait besoin de s'organiser avec ou en fonction des autres. Généralement, elle apparaît plutôt désintéressée des décisions qui sortent du cadre direct de son activité. Elle risque donc d'adopter une attitude de "laisser-faire" avec les autres et de ne pas suffisamment "s'imposer", que ce soit dans ses rapports professionnels ou au sein d'une équipe.

STYLE DE PERSUASION

Melina LeMignon a à coeur de faire passer ses idées, sa vision et de transmettre ses points de vue. Persuasive et attachée à convaincre, elle saura "pousser ses arguments" et démontrera une attention particulière à faire "passer sa vision".



SOMMAIRE
INTRODUCTION
LA VÉRITÉ SUR UN BUZZ
COMMENT LES MESURER
INTÉGRATION
CONCLUSION



POINTS FORTS POUR LE POSTE

- Est en mesure de délibérer rapidement sans avoir besoin de disposer d'avis extérieurs de façon systématique. Semble avoir la capacité à prendre des décisions impopulaires et de les assumer.
- Oriente les points de vue des autres, s'attache à les influencer. Est en mesure de les faire changer d'avis au besoin. Possède de l'impact.
- Accepte la contrainte, met tout en oeuvre pour atteindre ses objectifs, fait preuve d'endurance face aux difficultés.
- Considère le changement comme une opportunité, ne craint pas de se confronter aux imprévus. Gère les périodes d'incertitude avec souplesse.

POINTS DE VIGILANCE

- Manque d'assertivité, peut parfois s'effacer devant les autres, ne se positionne pas toujours suffisamment en tant que meneuse.
- Peut, dans certaines conditions, accorder une importance excessive à l'image que les autres ont d'elle. Peut parfois douter d'elle. Elle pourrait être dépendante des autres et de leurs feedbacks pour progresser.
- Ne voit que le côté positif des situations. S'illusionne.
- Exprime ses émotions et ses ressentis "sans retenue". Est parfois trop "théâtrale" dans sa façon de communiquer ses impressions et ses sentiments.



SOMMAIRE
INTRODUCTION
LA VÉRITÉ SUR UN BUZZ
COMMENT LES MESURER
INTÉGRATION
CONCLUSION



LES CONSEILS DES EXPERTS

Testez par vous-même l'anticipation du parcours d'évolution de vos collaborateurs !

Nous vous offrons 14 jours gratuits pour vous donner une idée de tout ce que vous pouvez faire grâce aux soft skills !

Testez gratuitement !

pendant 14 jours.



#PRATIQUE

FIT MANAGER

Donnez des informations à vos managers.

Intéressons-nous à présent au **Fit Manager** entre vos managers et vos collaborateurs. Grâce aux soft skills et aux trois tests psychométriques, vous serez en mesure de partager une mine d'informations avec les managers !

Lors d'un processus de recrutement, vous serez également en mesure d'anticiper les possibles évolutions de vos collaborateurs en ayant accès aux styles de management qu'ils pourraient avoir, lors d'une promotion.

Alors, à quoi correspondent ces styles de management ? Et comment peut-on prédire les styles qu'auraient un manager ? Ou encore ceux qui conviendraient à vos collaborateurs ?

👉 Les styles de management

Ils sont à proprement parler **les manières dont les managers vont accompagner vos équipes** dans la réalisation de leurs objectifs ou leur épanouissement.

Nous nous sommes basés sur la théorie de Daniel Goleman pour décrire les 6 styles de management et **sa vision d'un bon manager**. À savoir, que les meilleurs managers sont ceux qui sont capables de présenter des styles différents en fonction des personnes ou des situations, alors que les plus mauvais managers ne savent en utiliser qu'un ou deux.



Le but d'un bon manager étant de s'adapter aux individus qui constituent son équipe, et non l'inverse.

Pour pouvoir prédire vos styles de management, nous nous basons sur la science des soft skills et sur vos motivations premières. Grâce à deux questionnaires SHAPE (personnalité) et DRIVE (motivation) nous sommes en mesure de déterminer l'importance des résultats et/ou de l'humain dans votre vie professionnelle.

Nous nous appuyons sur des résultats basés sur 5 dimensions :

- 👉 Leadership et influence.
- 👉 Prise en compte des autres.
- 👉 Créativité et adaptabilité.
- 👉 Rigueur dans le travail.
- 👉 Equilibre personnel.

En corrélant ces résultats avec vos principales motivations, nous sommes en mesure de déterminer vos styles de management.

#PRATIQUE

FIT MANAGER

Donnez des informations à vos managers.



#PRATIQUE

FIT MANAGER

Donnez des informations à vos managers.

Il existe 6 styles de management classés selon deux orientations : les résultats et les humains.

Ceux orientés vers les résultats : Gagneur, Directif, Visionnaire.

Ceux orientés vers les humains : Empathique, Coach, Participatif.

Voyons ensemble à quoi correspond le modèle prédictif d'un manager qui aurait naturellement **tendance à être empathique :**

Le manager : Les collaborateurs d'abord.

Le collaborateur qui recherche ce style : Les personnes compatibles avec ce style ont besoin d'un manager bienveillant, qui prenne le temps de les écouter et qui les mette en confiance. Elles supportent difficilement la pression.

Vous pouvez voir son radar avec les soft skills attendues pour ce modèle et les motivations qui correspondent à ce style, sur la page suivante.



#PRATIQUE

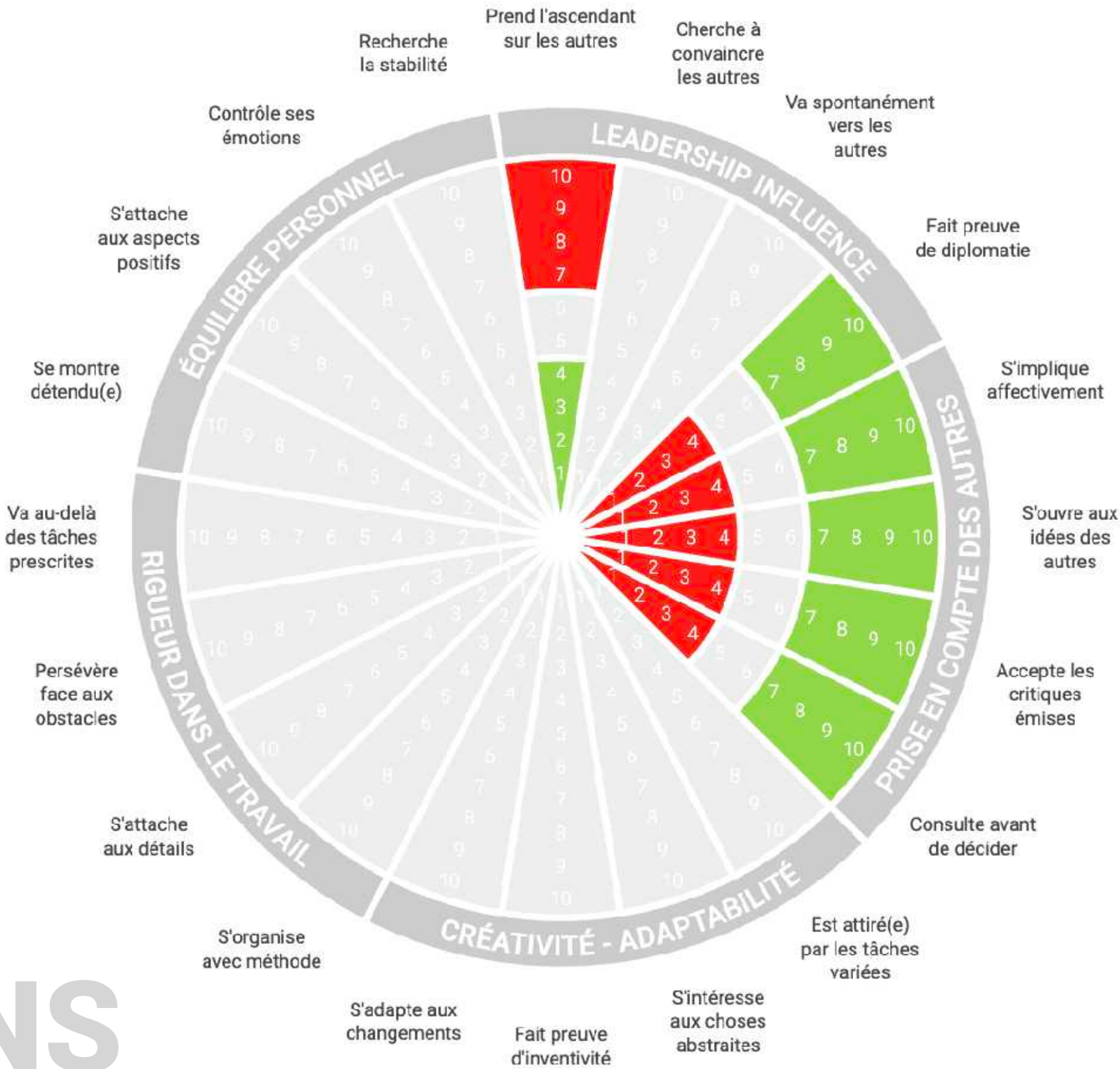
FIT MANAGER

Donnez des informations à vos managers.

MOTIVATIONS

- Travailler en équipe
- Accepter de ne pas gagner à chaque fois
- Aider les autres
- Être reconnu(e) par les autres

PERSONNALITÉ



SOMMAIRE
INTRODUCTION
LA VÉRITÉ SUR UN BUZZ
COMMENT LES MESURER
INTÉGRATION
CONCLUSION



LES CONSEILS DES EXPERTS

Vous souhaitez en savoir plus sur les styles de management ? Découvrir les traits de caractères des autres styles ?

Rendez-vous sur cet article très complet :
[Connaissez-vous votre style de management.](#)



SO

CONCLUSION



#ASSESSFIRST

IDENTIFIEZ LES TALENTS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.

Avec AssessFirst, vous pouvez identifier **rapidement** et de manière **fiable** les personnes qui sauront et aimeront construire avec vous votre entreprise de demain.

Et ceci, en vous permettant de **comprendre qui sont vraiment ces personnes**, ce dont elles sont réellement capables mais aussi qui elles pourraient devenir, placées dans le contexte ultra spécifique qui est celui de votre entreprise.

[Testez gratuitement !](#)

pendant 14 jours.



Ce Livre Blanc a été rédigé grâce au partage de plusieurs experts de chez AssessFirst.

AssessFirst aide les professionnels RH et les managers opérationnels à **prendre de meilleures décisions** concernant les personnes, ceci **à toutes les étapes de la gestion des talents** (recrutement, identification potentiel, développement, mobilité, constitution et management d'équipes).

Concrètement, nous le faisons en mettant à votre disposition **une solution de prédiction du facteur humain** qui s'appuie sur l'analyse du potentiel réel des personnes, **bien au-delà de leur CV**.

Aujourd'hui, ce sont plus de **3500 entreprises** réparties dans **40 pays** qui utilisent AssessFirst pour faire de meilleurs recrutements et gérer plus efficacement leurs talents en interne.

www.assessfirst.com



Marine Corvaisier
Experte recrutement,
GPEC et marque employeur



Emeric Kubiak
R&D Psychologist



Aurélie Lamy-Ducasse
Talent Acquisition

