

Repérer les compétences en recrutement

Franck Damée – avril 2021

La compétence est comme le vent : elle n'est pas matérielle, on ne la voit pas mais on peut seulement reconnaître sa présence en observant ses effets.

Comment les recruteurs s'y prennent pour repérer les compétences des candidats ? La solution la plus évidente consiste à mettre le candidat en situation professionnelle, demander à un maçon de monter un mur ou à un comptable d'établir un bilan, puis vérifier que le travail demandé est correctement réalisé. Si l'épreuve est concluante, on peut supposer que le candidat possède les compétences nécessaires à l'accomplissement de la tâche. Il reste que cette solution peut s'avérer coûteuse (par exemple pour vérifier la compétence "piloter un avion de ligne") difficile à mettre en œuvre (par exemple pour vérifier la compétence "animer une conférence") ou bien encore trop risquée (par exemple pour vérifier la compétence "opérer à cœur ouvert"). D'autres approches de repérage des compétences ont donc été développées pour pallier ces inconvénients.

1- Le discours sur la pratique professionnelle.

Dans cette approche, **le recruteur fait parler le candidat sur sa pratique professionnelle**. Le discours peut être technique (le candidat est capable de décrire un processus de fabrication) ou anecdotique (le candidat relate des épisodes de son passé professionnel). Cette technique de questionnement est en apparence simple à mettre en œuvre mais elle requiert une bonne connaissance du métier évoqué, et surtout une vraie maîtrise des techniques d'entretien (ne s'improvise pas recruteur qui veut...). Par ailleurs, cette technique ne suffit pas toujours à valider la compétence : ce n'est pas parce qu'on connaît par cœur ses recettes de cuisine qu'on sait cuisiner...

2- L'observation des comportements.

Cette approche est axée sur le repérage des compétences comportementales et des compétences de savoir-être. Elle s'appuie sur l'idée que certains métiers requièrent des savoir-être spécifiques (être entreprenant pour un commercial, empathique pour un soignant...). Concrètement, **les comportements peuvent être analysés au cours du rendez-vous d'entretien** (le candidat peut même être observé à son insu en salle d'attente). On peut aussi mettre en place une **séquence d'entretien collectif** (les candidats doivent ensemble résoudre un problème ou prendre une décision, leurs comportements sont décortiqués par des recruteurs).

Cette dernière technique permet notamment de prendre en compte la dimension sociale de la compétence, elle demande toutefois de faire appel à des professionnels rompus à ces méthodes. Notons également que ce n'est pas parce qu'une personne manifeste des savoir-être liés à un métier qu'elle en possède les compétences techniques.

3- L'évaluation des aptitudes ou prédispositions.

Cette approche part du principe que si un individu montre des aptitudes pour réaliser une tâche, il est vraisemblable qu'il possède la compétence nécessaire à son accomplissement ou qu'il sera en mesure de l'acquérir facilement. Un candidat présentant une bonne tonicité musculaire pourrait ainsi faire un bon manutentionnaire. De même, un candidat manifestant une bonne vision dans l'espace aurait des facilités pour les métiers de mécanicien ou installateur en génie climatique.

Pour évaluer ces "prédispositions" on utilise des **tests d'aptitudes cognitives** (également appelés tests de logique, tests psychotechniques...) Ces tests ont un indice prédictif¹ fort et sont économiques. Mais ils restent généralistes et toutes les compétences ne peuvent être directement reliées à des aptitudes.

4- La validation de l'action réussie.

Cette approche est semblable à la mise en situation professionnelle, sauf que la situation de travail n'est pas réelle mais simulée. Il peut s'agir de **mini-situations de travail** (demander à une secrétaire de corriger les fautes d'orthographe d'un rapport test ou de répondre à l'appel téléphonique d'un "client" joué par un recruteur), ou bien de **Méthode de Recrutement par Simulation** (la MRS qui consiste à reproduire par analogie une situation professionnelle précise), ou encore de l'utilisation d'**appareils de simulation de réalité** (simulateur de vol, de conduite d'engin, réalité virtuelle, mannequin robotisé pour la simulation d'une intervention chirurgicale...)

Cette approche donne généralement de bons résultats² tout en diminuant les inconvénients cités plus haut. Elle peut toutefois rester assez coûteuse.

¹ La validité des tests d'aptitude pour le recrutement a été mesurée selon les tests entre 0,38 à 0,54 (étude de Robertson et Smith -1989)

² La validité des mini-situations de travail pour le recrutement a été mesurée à 0,53 (étude de Robertson et Smith -1989) et 0,54 (étude de Schmidt et Hunter -1998)

