

L'entretien d'embauche : miroir des soft skills

À l'évidence, un entretien d'embauche permet d'investiguer et d'évaluer les compétences, connaissances et expériences professionnelles de la personne qui postule au regard de son profil et de la fonction convoitée. Et c'est une nécessité. Mais avez-vous déjà entendu parler des « soft skills » ? Sans entrer dans les détails, n'est-il pas tout aussi important de s'inquiéter de la capacité des postulant-es à mettre en œuvre ces compétences et connaissances, mais d'autres également, dans la pratique ? N'est-il pas nécessaire de se préoccuper des aptitudes humaines et comportementales transversales au travail, tout autant que des connaissances techniques et spécifiques ? Aujourd'hui, il semble que si ! Alors, comment dès lors repenser nos entretiens d'embauche pour qu'ils permettent de saisir au mieux ces soft skills ? Comment se faire une réelle idée des points forts ou faibles des candidat-es en la matière ? Quelques pistes sont proposées.

Soft skills, c'est quoi exactement ?

Internet regorge de définitions du terme « soft skills » : compétences douces, compétences comportementales, compétences humaines, qualités relationnelles, etc. Nous vous proposons une

définition, certes assez large, la plus simple et compréhensible, possible : « Une soft skill est une **compétence transversale**. Il s'agit donc d'une compétence, c'est-à-dire une aptitude, mise en œuvre dans la pratique. Et la particularité de cette compétence est sa transversalité : elle n'est pas liée à un métier ou à un contexte technique particulier. » (<https://www.talentprogram.fr/soft-skills-definition-exemples/>)

Deux précisions afin de bien comprendre le concept :

1. Une soft skill s'acquiert. Ce sont des aptitudes faites de méthodes et de techniques qui peuvent être apprises et auxquelles on peut se former (ce qui les distingue d'un trait de personnalité). Bien sûr, comme pour toute compétence, certaines personnes seront plus « prédisposées » à acquérir l'une ou l'autre soft skill que d'autres.

2. **Une soft skill s'applique.** Elle doit être mise en œuvre. À titre d'exemple, l'audace n'est pas une soft skill. Par contre, elle le devient si on lui associe des techniques et des méthodes que l'on peut apprendre et appliquer concrètement pour faire des choses audacieuses.

Quelques exemples !

Afin d'appréhender plus concrètement ce qu'est une soft skill, voici une liste d'exemples (<https://www.talentprogram.fr/soft-skills-definition-exemples>) non exhaustive :

- **La conception de projet :** capacité à être architecte d'un projet.
- **L'animation de projet :** capacité à être leader d'un projet et à faire avancer ce dernier.
- **L'intelligence émotionnelle :** capacité à identifier, comprendre et traiter ses propres émotions et celles des autres.
- **L'intelligence relationnelle :** capacité à instaurer et à manager des relations de coopération positive.
- **L'agilité organisationnelle :** capacité à définir, comprendre et faire évoluer une organisation en tant que système.
- **La créativité :** capacité à imaginer et concrétiser des solutions nouvelles, en dehors des standards.
- **La pensée critique :** capacité à critiquer et à raisonner selon un processus et des arguments rationnels.
- **La rhétorique :** capacité à construire et déclamer des discours efficaces.
- **La négociation :** capacité à confronter et lier ses intérêts à ceux des autres pour résoudre une situation.
- **La gestion du temps :** capacité à dimensionner, organiser, planifier et mesurer des temps.
- **La prise de décision :** capacité à modéliser, évaluer, et prioriser des options pour décider.
- Etc.



Quels intérêts?

Dans le cadre professionnel, développer ses soft skills a un **intérêt** à 3 niveaux (Eurécia, n.d.) :

1. Au niveau des individus

Les travailleur-euses qui développent leurs soft skills sont, en toute logique, plus **efficaces** et plus performants dans leur travail. Ils-elles y font aussi souvent davantage preuve d'**autonomie** : capacités de prise de décision, clairvoyance, confiance en soi, se fixer des objectifs propres sont autant de soft skills mobilisables dans ce cadre. Ces dernières sont également un moyen de booster sa **motivation**. En développant son intelligence émotionnelle et sa capacité à être conscient de ses propres limites (énergie, faiblesses, forces), le-la travailleur-euse peut comprendre et travailler sur sa propre motivation. Enfin, les soft skills seront évidemment utiles en termes d'évolution professionnelle et d'**employabilité**! Chacun-e peut faire évoluer ses

compétences et sa carrière, voire la réorienter : une meilleure connaissance de soi via l'exploration de ses compétences transversales permet d'identifier plus précisément ses forces, faiblesses et besoins en terme d'activité professionnelle.

2. Au niveau de l'organisation

Évidemment, au plus les travailleurs-euses développent leurs softs skills, au plus la **performance** de l'organisation est bonne. Autant de compétences transversales à son service. Son **image** n'en sera donc que plus positive, donnant envie de s'y investir et d'y rester, pour créer un cercle vertueux.

3. Au niveau des relations

Que ce soit entre un manager et son équipe ou entre collaborateur-rices, les soft skills comme l'intelligence émotionnelle, le leadership, la gestion de conflits, la négociation ou la communication permettent de :

- favoriser la cohésion d'équipe ;
- prévenir et désamorcer les conflits ;
- améliorer la communication pour construire des relations de travail basées sur la confiance et la sécurité.

Or, ce n'est plus un secret : des **relations saines** et fluides sont essentielles pour le bien-être et le bon fonctionnement d'une organisation.

Soft skills et entretien d'embauche

Puisque l'intérêt des soft skills n'est plus à démontrer, l'idée est à présent de tenter de concevoir un entretien d'embauche comme un lieu permettant de les détecter et sonder, pour ne pas se concentrer uniquement sur les connaissances techniques et le parcours professionnel. Ceci afin de recruter la personne la plus « **adéquate** » possible, c'est-à-dire celle qui puisse à la fois s'intégrer au mieux à l'équipe en termes de complémentarité et de dynamique de groupe (et pour ceci, il faut aussi, en amont, connaître

Et la particularité de cette compétence est sa transversalité : elle n'est pas liée à un métier ou à un contexte technique particulier.

les soft skills des membres de son équipe) et être efficace le plus rapidement possible dans la prise en main de la fonction. Et ainsi, tenter d'éviter un turn-over trop important au sein de l'organisation, particulièrement dans le secteur des OJ, où celui-ci semble être une problématique prégnante.

Comment faire ?

En proposant des cas pratiques

Rien de tel que de mettre les candidat-es en **situations pratiques** afin d'observer leur manière d'interagir, de travailler, de coconstruire, de se comporter, etc. Par exemple, pourquoi ne pas rassembler tous les candidat-es autour de **tables de discussion** pour pouvoir analyser les échanges, les interactions, les aptitudes comportementales ? Ces tables peuvent avoir différents thèmes et objectifs : une simple conversation pour observer la faculté des personnes à rentrer en dialogue avec quelqu'un, un défi à réaliser pour observer les facultés de réflexion, de travail en équipe et de leadership, un débat d'idées afin d'observer les facultés d'écoute, de tolérance, d'argumentation et de prise de recul, un moment de construction de projet afin d'observer les capacités de coconstruction et de créativité, etc.

Petit **point d'attention** : veillez à bien expliquer aux candidat-es la démarche mise en place et les objectifs de celle-ci. Ceux-celles-ci ne sont en effet peut-être pas habitués-es à ce genre d'entretien d'embauche et risquent d'être perturbés-es par l'exercice.



En posant des questions insolites

Il n'en est pas moins important de voir les candidat-es individuellement. Mais un entretien d'embauche reste souvent un moment formel durant lequel il n'est pas évident de voir s'exprimer la vraie personnalité, et plus encore les soft skills, des candidat-es qui sont souvent stressé-es, anxieux-euses. Les questions insolites vont permettre de **détendre l'atmosphère** et de casser le côté officiel et retenu de l'entretien en surprenant le-la candidat-e pour aller chercher des réactions plus naturelles chez eux-elles et sonder des

Objectif : faire parler de soi

Soft skill : l'ouverture aux autres

- À quel personnage réel ou fictif vous identifieriez-vous ? L'avez-vous choisi parce qu'il vous fait penser à vous ou parce que vous aimeriez devenir comme lui ? Pourquoi ?
- Si vous pouviez aller dans n'importe quel pays où vous n'êtes pas encore allé-e, quel serait-il ? Pourquoi ?

Objectif : veiller à la cohésion de l'équipe

Soft skill : l'intelligence relationnelle

- Quelle activité choisiriez-vous si vous deviez organiser un team building ?
- Donnez-moi trois adjectifs qui caractérisent selon vous la pause-café/déjeuner au travail.

Objectif : tester la créativité, le raisonnement et le second degré

Soft skills : la créativité et l'esprit critique

- Comment décririez-vous l'association à un-e ami-e qui n'a aucune idée de ce que nous faisons ? (variante pour les plus à l'aise : à un-e ami-e malentendant-e ?)
- Trouvez trois usages, autres que celui de gommer, pour une gomme.

soft skills spécifiques. Évidemment, le but n'étant pas de les déstabiliser, le choix des questions doit être bien pensé.

Voici 4 **points d'attention** avant de se lancer :

- ne pas poser des questions inappropriées ou discriminantes ;
- prévenir le-la candidat-e que des questions « surprenantes » vont être posées sans qu'il y ait de bonne ou de mauvaise réponse ;
- fixer un objectif justifiant chaque question (ex : déterminer si le-la candidat-e a de la répartie) et partir de cet objectif pour analyser la réponse donnée ;
- doser ce style de questions en fonction de la manière dont réagit la personne. Si cette dernière semble trop déstabilisée, inutile de la « persécuter » en s'obstinant.

Pour vous aider, voici quelques **exemples** de questions classées par objectif poursuivi et soft skill(s) sondée(s) (voir encadré ci-contre).

En observant l'attitude de la personne

Le non verbal du-de la candidat-e est très intéressant à observer afin de détecter certains soft skills telles que : l'ouverture aux autres, l'intelligence relationnelle et émotionnelle, la confiance, la gestion du stress, la communication, etc. Les travaux conduits par le Professeur de psychologie Albert Mehrabian ont établi la règle des 7 % - 38 % - 55 %. (<https://www.talent-advisor.com/customers-centric/>) Selon lui, dans la transmission d'un message verbal, le sens des mots ne compterait que pour 7 %. Le ton et la voix compteraient pour 38 % et surtout, l'impression visuelle représenterait 55 % de l'interprétation. Ainsi, près de **93 % du message** transmis passeraient par des **éléments non verbaux**. Il est donc primordial d'être attentif-ve aux attitudes et signaux non verbaux des candidat-es. À titre d'exemple, les attitudes parasites et petits tics tels que le grattage des cheveux, les tapotements du pied, les cliquetis du

stylo, trahissent une personne stressée. Cela induit certaines questions intéressantes... Comment la personne l'aborde-t-elle ? Comment rebondit-elle ? Qu'est-ce que ce stress cache exactement (stress de l'entretien, difficulté à communiquer, autre ?)?

Notons qu'il est évidemment du rôle du-de la recruteur-se de favoriser un **climat bienveillant** lors des entretiens d'embauche afin que les personnes reçues puissent être dans de bonnes conditions pour commencer cet exercice peu évident et s'exprimer plus librement.

Voici donc quelques propositions pour vous aider à mettre en place un climat et des actes favorables à la préhension des soft skills des candidat-es lors d'un entretien d'embauche. Loin d'une recette toute faite, il s'agira surtout à présent que chacun-e trouve la façon de faire les choses qui lui correspond. Mais quoi qu'il en soit, au vu de l'importance des soft skills dans la manière de se saisir et de vivre sa fonction et dans la dynamique d'équipe, dont l'importance n'est plus à démontrer, il nous paraît plus qu'intéressant de s'essayer à cet exercice pour maximiser nos chances de trouver la perle rare, et de construire des OJ solides et durables !

Sébastien JACQUET ■

Sources

Eurécia. (n.d.). Livre Blanc : Tout savoir sur les Soft Skills.

Extrait de : <https://www.leslivresblancs.fr/livre/ressources-humaines-rh/soft-skills/tout-savoir-sur-les-soft-skills><https://www.talent-advisor.com/customers-centric/>

Sites internet :

<https://www.pagepersonnel.fr/advice/candidats/r%C3%A9ussir-votre-entretien-d%E2%80%99embauche/comment-mettre-en-avant-ses-soft-skills-en>

<https://www.helloworldplace.fr/soft-skills-entretien-embauche/>

<https://www.talentprogram.fr/soft-skills-definition-exemples/>

<https://taleez.com/w/blog/questions-evaluer-soft-skills-entretien>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/la-communication-non-verbale-en-entretien>

Notes

1. Pour aller plus loin, notre article « L'employabilité, une affaire de société... donc d'OJ ? » traite du rôle des OJ dans le développement de soft skills et autres compétences valorisables sur le marché de l'emploi. (Dermience, E. (2019). L'employabilité, une affaire de société... donc d'OJ ?. *Fréquence* (2), pp. 22-36. URL : https://www.resonanceasbl.be/uploads/files/modules/documents/file/1665654777_8UK84kMLsWGr3NLoAd60wxxD0tdq1PPOXz7cyR93.pdf)