

Recrutement non discriminant : rendre les tests plus neutres

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Engager des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Méthode

Organiser des tests de sélection comporte un risque de discrimination, tant au niveau de leur type et de leur conception que de leur traitement.

Pour quoi	Réduire les risques de discrimination à l'embauche
Pour qui	Responsable, gestionnaire
Quand l'utiliser	Avant le recrutement

Comment l'utiliser ?

Deux niveaux d'intervention sont possibles : sur le choix et la conception des épreuves d'une part ; sur l'organisation et le traitement des résultats d'autre part.

C'est une personne qui ne prend pas part à la décision finale qui va traiter l'arrivée des candidatures et gérer les aspects pratiques des tests. Les tests peuvent être organisés de manière anonyme.

Les tests seront ensuite évalués par une personne disposant du moins possible d'informations sur les candidat·e·s.

C'est seulement après avoir reçu les évaluations des tests que le·la collègue concerné·e par le recrutement prendra éventuellement connaissance d'autres éléments concernant les candidats·e·s.

Les trucs pour réussir ?

- › Les travailleur·euse·s en charge de l'évaluation des tests et ceux·celles chargé·e·s des préparatifs et du traitement des candidatures doivent être des personnes autonomes et de confiance. Elles auront également reçu un briefing précis.
- › Les candidats·e·s sont prévenu·e·s du déroulement des tests et de leur caractère neutre.



- › Privilégiez le recours aux tests pour évaluer des compétences, tandis que l'entretien cerner la personnalité, la motivation, etc.
-

Et après ?

Choisir d'inscrire son organisation dans une procédure de sélection non discriminante signifie qu'une attention spécifique est portée aux risques d'inégalités de traitement à toutes les étapes du recrutement, y compris lors des entretiens. Il est donc préférable de former les recruteur·euse·s en matière de préjugés et de stéréotypes dans le recrutement.

Outils associés :

- › Recrutement non discriminant : compétences clés
 - › Recrutement non discriminant : anonymiser les candidatures
 - › Recrutement non discriminant : recruter sans CV
-

RENDRE PLUS NEUTRES LES TESTS DE RECRUTEMENT

L'un ou l'autre test est en général de rigueur dans toute procédure de recrutement. Ces tests peuvent être anonymisés comme les CV, et même conçus et utilisés dans une optique de neutralité plus large.

EN UN MOT

Nombre de tests psycho-techniques sont orientés culturellement (typiquement, des tests d'intelligence ou des tests de personnalité). Une expérience récente a montré que les personnes qui n'ont pas été scolarisées en Belgique ou dans une langue nationale obtiennent des scores considérablement moins élevés que les autres.

Exemple de piste d'action : pour les tests écrits comme pour les mises en situation, les évaluateur.trices ne prennent connaissance que des résultats des épreuves, sans aucun autre renseignement sur les candidats, pas même leur nom.

NEUTRALISER LES TESTS, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Deux niveaux d'interventions sont possibles : sur le choix et la conception des épreuves d'une part ; sur leur organisation et le traitement des résultats d'autre part.
- Les tests sont organisés de façon à être évalués par une personne qui dispose du moins possible d'informations sur le candidat. Autrement dit, c'est une autre personne, qui ne prend pas part à la décision, qui va pré-traiter les candidatures et organiser les aspects pratiques des tests.
EXEMPLE Typiquement, le nom ne renvoie à aucun critère de sélection relevant, alors qu'il influence – souvent inconsciemment – l'évaluation des tests. D'où l'intérêt pour les personnes qui évaluent les tests de ne pas en avoir connaissance au moment de l'évaluation.
- C'est seulement après avoir évalué le test que le.a collègue concerné.e prendra éventuellement connaissance d'autres éléments concernant les.

EN BREF

Le traitement anonymisé des tests de recrutement offre le même type d'avantages que celui des CV. Qui plus est, dans une optique de diversité, certaines formules seront à favoriser ou à éviter.

LES ATOUTS

- + **Présélection effectuée au maximum sur la base des compétences**
- + **Impartialité et élimination de discriminations.**

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?



« Nous envoyons par mail aux candidats que nous avons retenus sur CV quelques questions ouvertes. Celles-ci tournent autour de ce que le candidat connaît de notre fonctionnement et de nos valeurs. Mais, nous lui présentons une situation complexe qui peut se passer en équipe (prise en charge de patient, mise sur pied de projet ou décision d'équipe sensible, en fonction de son futur poste) et nous lui demandons comment il réagirait, ce qu'il mettrait en place. Il n'y a pas de "bonne réponse", mais cela nous permet de voir comment il fait le lien ou fait des choix entre ses connaissances théoriques et la pratique. Il nous est arrivé une seule fois (4 recrutements, soit environ 20 personnes rencontrées) de tomber sur quelqu'un qui n'avait manifestement pas écrit lui-même ses réponses. En 5 minutes, l'histoire était réglée... »

Stéphanie Blockx,

de la Maison médicale Tournesol de Flémalle

- Éliminer des formes de discrimination indirecte (voir la fiche sur les mécanismes de discrimination): en vous souciant de la neutralité des tests de recrutement, les personnes qui pourraient être défavorisées par tel ou tel élément non-pertinent de leur personnalité ont les mêmes chances que les autres au stade de la présélection.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable et plus efficace que recruter sur toute autre base (caractéristiques personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.)

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Tout est parti d'une simple idée il y a six ou sept ans: c'était à propos du test écrit que nous pratiquions déjà d'office pour nos recrutements dans des fonctions d'employé. Je me suis dit: « Et si les personnes qui corrigent le test ne savaient pas du tout à qui elles ont affaire, ne seraient-elles pas plus impartiales ? » Du coup, je me suis mise à faire ça systématiquement pour tous les recrutements de conseiller en insertion, d'agent de développement, personnel administratif, etc. Après quelques ajustements, voici comment nous procédons: les CV sont d'abord traités par une collaboratrice administrative. Elle élimine les quelques candidatures — le moins possible — qui ne correspondent pas aux critères administratifs à respecter (par exemple, telle durée de chômage pour un ACS). Puis, elle donne un numéro à chacune et elle crée un petit tableur qui va

POUR QUI ?

- + Cette approche vaut pour toutes les fonctions où le recrutement passe par un test de quelque forme que ce soit : examen écrit, questionnaire de culture générale, test de langue, test de personnalité, mise en situation, etc..
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.

servir aux correcteurs des tests. Dans un deuxième temps, tous les candidats sont conviés à un test écrit et leurs copies sont « corrigées » par deux ou trois collègues différents. Ils ne voient sur le test aucun autre renseignement que le numéro du candidat. Ils donnent une note et toutes les notes sont compilées dans le tableur. Presque toujours, on est tous d'accord sur les quelques meilleurs résultats. Dans une troisième phase, ce sont ces quelques personnes que nous allons contacter pour une interview. Et pour la préparer, les interviewers vont prendre connaissance des CV, qui n'ont donc pas du tout été pris en compte dans la présélection. Sur quoi porte le test ? La vision du métier, le parcours professionnel, etc. Même sur la motivation c'est très instructif ! »

Karima Bel Hadj,

responsable du personnel dans une asbl d'insertion socioprofessionnelle :

- o Renseignez-vous sur les avantages et les inconvénients de chaque test pour faire des choix en bonne connaissance de cause.
- o Pour les tests écrits comme pour les tests par mise en situation, les évaluateurs.trices prennent connaissance du moins possible de renseignements sur les candidats, pas même leur nom.
- o Ces personnes comme celles chargées des préparatifs du test ou du traitement des candidatures doivent être autonomes et de confiance. Elles auront en plus reçu un briefing précis.
- o Les candidats.es sont prévenus.es du déroulement des tests, y compris de leur traitement neutre.

EXEMPLE Dans le cas d'une mise en situation, ils.elles comprennent pourquoi vous utilisez « Monsieur » ou « Madame » au lieu de les appeler par leur nom.

- o Privilégiez le recours aux tests pour évaluer des compétences (plutôt que la personnalité, la motivation, etc., que vous appréhendez en entretien)
 - o Et surtout, en amont, commencez par bien identifier, prioriser et mettre par écrit les compétences-clés pour le poste,
 - o Choisissez des tests qui mesurent directement ces compétences-clés et mesurent le moins possible d'autres choses.
 - o Fournissez aux évaluateurs.rices une liste de critères précis et clairs, en lien direct avec les compétences à évaluer.

EXEMPLE Un test sur ordinateur de maîtrise écrite d'une langue où sont éliminés les candidats qui ne répondent pas dans un temps imparti peut paraître efficace, mais il sera généralement beaucoup trop sélectif par rapport au niveau requis. Or il est très défavorable à une grande variété de profils.

EXEMPLE dem pour un test oral passant par un logiciel de reconnaissance vocale : les personnes avec un accent, même léger, risquent d'être très défavorisées.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC**

- + « *Descriptions de poste orientées compétences* »
- + « *Anonymiser les CV* »
- + « *Recruter sans CV* »
- + « *séance d'info collective* »

- o Si vous faites appel à des consultants extérieurs pour l'organisation de tests : demandez-leur quelles garanties ils offrent en termes de neutralité et faites votre choix en fonction de cela. Après tout, c'est vous le client !
- o Soyez attentif à limiter le codage culturel des tests et épreuves.

EXEMPLE Cas d'école : pour tester la maîtrise des fractions, parlez de pizzas et non de tartes, et votre énoncé sera compréhensible à une population beaucoup plus diversifiée.

TESTER LES « SOFT SKILLS » ?

Les services publics de l'emploi en font le screening, les professionnels de la formation s'en préoccupent, les cabinets privés de recrutement les considèrent parfois comme plus importantes que les compétences techniques, mais que sont les soft skills (littéralement les compétences molles, on dira plutôt « comportementales ») et pourquoi les mettre en avant ?

Empathie, créativité, pédagogie, confiance en soi, autonomie, capacité à apprendre, autant de caractéristiques des individus qui sont difficiles à identifier, à formaliser, à évaluer. Elles sont impossibles à mesurer a priori, et leurs mécanismes d'acquisition sont complexes. Et pour cause puisque ces compétences sont complètement contextuelles : la créativité de telle personne sera très différente de celle de telle autre, la capacité à apprendre d'une personne dans telle situation sera très différente dans telle autre situation, etc. Autant dire qu'il s'agit de véritable pièges à discriminations indirectes !

Qui plus est, les soft skills ouvrent la tentation de mettre la barre très haut, en énumérant une série interminable de supposées compétences supposément nécessaires, où l'on retrouvera parfois des incongruités comme « ponctualité », « flexibilité » ou « communication orale ».

Dans une procédure de recrutement – a fortiori de recrutement neutre –, les soft skills ne pouvant être appréhendées que hors-sol, sont-elles à annoncer dans les offres d'emploi, à utiliser comme critère de sélection et à tester ? Peut-être pas, ou alors juste celles qui renvoient vraiment aux compétences-clés. Et certainement avec mesure, c'est-à-dire en étant prises en compte le plus tard possible dans la procédure et évaluées avec des outils qui les évaluent vraiment.

TRUCS ET ASTUCES

- Être trop sélectif sur des détails vous fera passer à côté de candidats intéressants. Ici vous êtes assuré de vous focaliser sur les compétences.
- L'anonymisation de tests écrits se fera d'une manière similaire à celle des CV (voir *cette fiche* et la fiche « *Recruter sans CV* »).
- Pas besoin de louer un auditoire pour organiser un test écrit :
 - le test en ligne, ça marche. Cela peut même créer un précieux lien de confiance.
 - C'est quelque chose de facile à organiser, pour autant que les questions soient ouvertes et personnelles, et n'appellent pas de réponses standard ni fermées.
- La plupart des tests évalue telle ou telle aptitude ou compétence, mais évalue aussi – et parfois surtout – la compétence « Passer des tests » ! C'est à coup sûr le cas des tests pour lesquels il existe des cours de préparation payants... Essayez d'en tenir compte dans l'organisation et dans l'évaluation.

EXEMPLE En donnant l'occasion aux candidats de se préparer aux tests.

EXEMPLE Nombre de tests psycho-techniques ne sont pas du tout neutres culturellement (typiquement, des tests d'intelligence ou des tests de personnalité), comme l'ont montré les recherches du psychologue néerlandais Piet Vroon et des travaux menés à l'UGent. Un rébus composé de trois images disposées en ligne ne sera pas résolu de la même manière par une personne qui lit de gauche à droite et une personne qui lit de droite à gauche.

EXEMPLE Une expérience récente a montré que les personnes qui n'ont pas été scolarisées en Belgique ou dans une langue nationale obtiennent des scores considérablement moins élevés que les autres.

- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de procéder. Informez-les et sensibilisez-les aux enjeux de diversité.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer le personnel ou ses représentants ou les organes de concertation de l'organisation.

>Tendances à surveiller :
le recrutement orienté compétences ... basé sur le jeu !



Au rang des nouvelles tendances du recrutement, les professionnels sont intrigués par de nouvelles pratiques basées sur le jeu (jeux en ligne, « serious games », etc.). L'organisation de « battles » ou de « hackatons » permet évidemment de voir des candidats à l'œuvre sur un outil et/ou un objectif bien précis. Si l'épreuve est organisée avec finesse, elle fera directement ressortir la maîtrise de telle ou telle compétence en rapport avec le poste. Ces pratiques sont apparues pour le recrutement dans les métiers techniques liés au web et au développement informatique. Elles s'étendent aux métiers commerciaux.

Elles continueront sans doute à progresser.

Reste à ne pas tomber dans le piège de réintroduire par la bande des « codes culturels » qui biaiseront subrepticement le jeu en défaveur de certains.

Autre pratique à relever, ici pour des métiers à bas seuils de compétence : la méthode des habiletés ou méthode de recrutement par simulation (MRS) ou d'appréciation par simulation (APS), développée notamment par Pôle Emploi en France depuis vingt ans. Elle part du fait que nombre de compétences ne sont pas liées à un métier ou à une activité particulière et sont donc portables ou transposables. C'est l'exemple de la couturière qui va exceller en montage son/vidéo sur PC. La méthode des habiletés prend la forme d'épreuves pratiques individuelles ou collectives (qui peuvent ressembler à des tests de psychomotricité), mais dans un environnement simulé et étalonné pour isoler les compétences recherchées et minimiser l'interférence d'autres aspects. On ne s'attache plus au diplôme ni au secteur où ont eu lieu les expériences antérieures, juste aux habiletés transférables au poste à pourvoir.
