9
Chap

Recruter et intégrer

Détecter le talent au-delà des biais



La scène

Un candidat arrive en entretien. Il ne maintient pas le contact visuel. Il hésite avant de répondre aux questions ouvertes. Il ne fait pas de small talk. Le recruteur note mentalement : peu sûr de lui, pas à l'aise en relation. Il est éliminé au premier tour. Il aurait été le meilleur analyste de l'équipe.

Le processus de recrutement classique est conçu, consciemment ou non, pour évaluer la maîtrise des codes sociaux dominants. Le candidat qui réussit un entretien est celui qui sait se vendre, maintenir le contact visuel, gérer les silences, et répondre avec aisance aux questions ouvertes.
Ces compétences sont réelles et utiles.
Mais elles ne sont pas corrélées à la performance métier dans la grande majorité des postes.



Focus scientifique

Biais de confirmation et effet de Halo
Le biais de confirmation pousse le recruteur à chercher des éléments qui confirment sa première impression. **L'effet de halo** généralise une impression positive ou négative à l'ensemble de la personne. Combinés, ces deux biais font qu'un candidat qui ne maîtrise pas les codes sociaux dominants est systématiquement désavantagé dans un entretien classique, indépendamment de ses compétences.
Une étude de la London School of Economics (2019) a montré que les recruteurs prennent une décision sur un candidat dans les 90 premières secondes de l'entretien soit avant d'avoir évalué la moindre compétence métier.

Problème 1 : les offres d'emploi remplies de qualificatifs subjectifs

" Excellent relationnel ", " aisance en communication ", " adapté à un environnement dynamique " : ces formulations ne décrivent pas des compétences. Elles **décrivent un profil social dominant**.
Elles filtrent systématiquement les profils neurodivergents avant même l'entretien, en signalant que la norme sociale implicite est un critère de sélection.

Formulation exclusive	Reformulation inclusive
Excellent communicant	Capable de transmettre des informations complexes à des interlocuteurs variés
S'adapte à un environnement en changement permanent	Travaille efficacement sur des projets multiples et évolutifs
Forte aisance relationnelle	Collabore avec des équipes pluridisciplinaires et des interlocuteurs externes
Dynamique et énergique	Autonome, orienté résultats, prend des initiatives
Bonne présentation	Présente ses analyses de manière claire et structurée

Problème 2 : l'entretien évalue le profil social, pas la compétence

Un entretien classique évalue essentiellement la fluidité sociale. Ce sont des compétences utiles dans certains postes, mais qui n'ont aucun rapport avec la performance métier dans la majorité des cas.

Quatre ajustements simples changent radicalement la qualité de l'évaluation :

Questions à l'avance :
Envoyez les questions clés par écrit avant l'entretien. Un profil qui traite l'information différemment livre une réponse de meilleure qualité quand il peut préparer.

Cas pratique :
Proposez un exercice technique en lieu et place ou en complément de l'entretien oral. La compétence métier se mesure sur la tâche, pas sur la fluidité du discours.

Structure claire :
Donnez le plan de l'entretien en début de séance. Pas de questions pièges, pas de sous-entendus.

Évaluation critériée :
Utilisez une grille d'évaluation structurée plutôt qu'une impression globale.

Problème 3 : l'onboarding crée une surcharge d'entrée

Le premier jour dans une nouvelle entreprise est un pic de charge cognitive pour tout le monde.
Pour un profil neurodivergent, il peut être dévastateur.

Nouveaux visages, nouveaux espaces, nouvelles règles implicites, stimulations sensorielles non familières et tout en même temps. Un onboarding mal conçu peut briser un engagement naissant avant qu'il ait eu le temps de se développer.



Boîte à outils

Outil — Check-list de l'onboarding inclusif

J-7 à J-1 : préparer l'arrivée

- Plan écrit de la première journée : qui, quoi, où, à quelle heure.
- Informations pratiques : code vestimentaire, usages de la cafétéria, accès, stationnement.
- Référent unique désigné pour les premières semaines.

Jour J : un accueil sans surcharge

- Pas de repas d'équipe le premier jour (trop de stimulations simultanées).
- 30 minutes calmes avec le manager en tête-à-tête.
- Guide de survie écrit : les procédures essentielles, les personnes clés, les implicites de l'organisation.

Semaine 1 à Mois 3 : structurer l'intégration

- Point hebdomadaire court (15 min), structuré, en tête-à-tête.
- Attentes à 30 jours, 60 jours, 90 jours formalisées par écrit.
- Check-list des règles implicites de l'organisation.

Étude de cas : le candidat atypique chez Agence XYZ Solutions

Un cabinet de recrutement spécialisé dans la tech a mené une expérience documentée : le même CV a été soumis avec deux formats différents à 30 recruteurs.

Format A : classique, liste de compétences, objectifs bien tournés.
Format B : factuel, listé par projets, sans formules de politesse.

Résultat : le **Format A a été retenu dans 73 % des cas**.
Le Format B dans 27 %. Pourtant, le profil était identique.
Ce qui était évalué n'était pas la compétence. C'était la capacité à coder le CV selon les normes sociales implicites du marché du travail.

Le test de la mise en situation

La mise en situation est l'outil le plus puissant pour rééquilibrer l'évaluation. Elle déplace l'attention de la fluidité sociale vers la compétence métier.
Elle donne au candidat neurodivergent un terrain sur lequel il peut exceller. Et elle fournit au recruteur une information bien plus prédictive de la performance future qu'une heure de conversation.

Pour être valide, la mise en situation doit :

- Être représentative des tâches réelles du poste,
- Être proposée dans les mêmes conditions à tous les candidats,
- Être évaluée sur des critères objectifs prédéfinis,
- Et ne pas inclure des éléments de performance sociale non liés au poste.

Une mise en situation bien construite prend 2 heures à concevoir et change radicalement la qualité des décisions de recrutement.



Boîte à outils

Outil — La grille d'entretien d'embauche inclusive

À utiliser pour tout recrutement. Remplace l'entretien impression par une évaluation critériée.

Principe.
Chaque critère d'évaluation doit être défini avant l'entretien, pas après. Ce qui n'est pas défini avant est reconstruit en fonction de l'impression générale et l'impression générale favorise les profils socialement fluides.

Les cinq critères à évaluer de 1 à 5.

Critère 1 — Maîtrise technique.
Évaluez sur le cas pratique ou le test, pas sur la description verbale. Un profil neurodivergent peut avoir du mal à narrer ses compétences mais les démontrer parfaitement.

Critère 2 — Résolution de problème.
Donnez un problème réel et laissez le candidat travailler. Observez le raisonnement, pas la forme. Un profil TDAH peut livrer une solution non conventionnelle mais parfaitement efficace.

Critère 3 — Communication adaptée.
Testez la communication écrite ET orale. Un profil dyslexique peut être un orateur remarquable. Un profil autiste peut être un rédacteur précis et structuré. Ne mesurez pas la fluidité sociale. Mesurez la clarté et la pertinence.

Critère 4 — Capacité d'apprentissage.
Comment le candidat a-t-il réagi à une erreur dans le passé ? Cherchez des exemples concrets, pas des formules génériques.

Critère 5 — Adéquation avec les besoins du poste.
Pas la culture fit : “est-ce qu'il ressemble à l'équipe”, mais la mission fit : “est-ce que ses compétences répondent aux besoins précis du poste”.

Score total sur 25.

En dessous de 15 : Les critères clés ne sont pas couverts. Ne pas conclure trop vite: identifiez les manques et évaluez si une mise en situation complémentaire peut les révéler.
Entre 15 et 20 : Profil à potentiel. Des axes de développement existent mais les fondamentaux sont là. À accompagner et ne pas écarter.
Au-dessus de 20 : Profil solide sur les critères métier. La question n'est plus la compétence, c'est l'adéquation entre ses besoins et ce que le poste lui offre vraiment.

Exercice — Réécrire une offre d'emploi en 20 minutes

Prenez votre dernière offre d'emploi publiée. Appliquez ce filtre en cinq étapes.

Étape 1 — Surligner tous les qualificatifs subjectifs.
“Dynamique”, “bon communiquant ”, “forte aisance relationnelle”, “s'intègre facilement”, “esprit d'équipe”.
Chaque mot surligné est un filtre implicite contre les profils neurodivergents.

Étape 2 — Transformer chaque qualificatif en comportement observable.
“Bon communiquant” devient “capable de rédiger des synthèses claires et de présenter ses analyses en réunion”. “Esprit d'équipe” devient “contribue aux projets collectifs et partage l'information avec ses collègues”.

Étape 3 — Distinguer les compétences indispensables des compétences souhaitables.
La majorité des offres d'emploi liste 12 à 15 critères en les présentant tous comme essentiels. Résultat : les candidats qui ne cochent pas tout (souvent des profils neurodivergents qui s'autocensurent) ne postulent pas. Réduisez les indispensables à **5 maximum**.

Étape 4 — Ajouter une phrase d'ouverture.
“Nous accueillons les candidatures de personnes qui fonctionnent différemment de la norme. Si vous avez besoin d'un aménagement pour le processus de recrutement, contactez-nous.” Cette phrase ne génère pas une vague de demandes. Elle ouvre la porte à ceux qui hésitaient.

Étape 5 — Décrire le processus de recrutement dans l'annonce.
Nombre d'étapes, format de chaque étape, délai de réponse. Pour un profil autiste ou TDAH, l'incertitude sur le processus est une source d'anxiété qui peut décourager la candidature avant même qu'elle soit déposée.