



Fiche outil n° 0 : biais cognitifs

« J'ai bien accroché avec cette candidate, elle fait de la musique comme moi. »
« Il a fait une école de commerce, il est forcément bon. »
« Ouah ! Tu as vu, il a fait trois fois le tour du monde. »

Ces remarques empêchent-elles un recrutement objectif ? Non, bien sûr, mais elles peuvent influencer les recruteurs. Il est donc important que les recruteurs tiennent compte de l'influence que peut avoir leur inconscient, via les biais cognitifs, quand il s'agit de prendre des décisions. Les biais cognitifs sont là à tout instant, ils viennent perturber le jugement.

En effet, les biais qui influencent les jugements sont nombreux. Même si la subjectivité ne peut être totalement supprimée pour atteindre une objectivité parfaite, il convient de prendre conscience de ces biais pour en déjouer les mécanismes. Il s'agit du premier pas pour éviter les jugements erronés et ainsi objectiver le recrutement.

Effets des biais cognitifs

Les biais cognitifs impactent indifféremment :

1. la mémoire ;
2. la construction des stéréotypes et l'ancrage des croyances ;
3. le jugement, l'appréciation finale, de toute personne.

Le champ du cognitif correspond à tout ce qui se rapporte à la faculté de connaître, d'apprendre. Ainsi, **un biais cognitif est un mécanisme de la pensée qui entraîne une déviation du jugement**. Il s'agit en somme des processus qui vont orienter la sélection et le traitement des informations reçues par le cerveau, qu'elles soient écrites, visuelles, émotionnelles, et de les traiter de manière personnelle et affective. Les biais sont pour la plupart inconscients et amènent les individus à faire des erreurs de perception, d'interprétation ou d'évaluation.

Parce que le recrutement est avant tout un échange d'informations que le recruteur doit trier, traiter, analyser, il convient d'être particulièrement vigilant. Sitôt celles-ci réceptionnées, un certain nombre de mécanismes inconscients se mettent en marche. Voici les principaux à retenir.

1. Impact sur la mémoire

On les appelle les biais mnésiques. Ce sont les distorsions de jugement qui sont dues principalement à des effets de mémoire. Ils sont en général consécutifs à la lecture d'un CV ou à un échange préalable avec une candidate ou un candidat. Le fait est que le recruteur a tendance à retenir certains éléments plus que d'autres, à modifier certains souvenirs ou encore à former des généralités à partir d'un



ensemble d'informations. Si leur dénomination peut varier selon leur contexte d'utilisation, chacun de ces effets est toutefois unanimement reconnu et scientifiquement défini.

Exemple : « **l'effet de primauté** », que l'on l'appelle aussi **le biais de la première impression ou biais d'ancrage mental** car l'information reçue en premier déterminera l'impression générale que le recruteur a d'autrui. Le recruteur aura tendance alors à occulter les informations qui ne viennent pas conforter son impression.

→ Ce biais est celui qui fait prendre pour acquis que, si la candidate ou le candidat arrive en retard, elle/il n'est pas sérieux, ou bien que si sa poignée de main est forte et assurée, elle/il a certainement confiance en elle/lui et elle/il a du leadership !

2. Impact sur la construction des stéréotypes et l'ancrage des croyances

Chaque personne est attirée par les détails qui confirment ses propres croyances préexistantes. Un mécanisme légitime quand on sait que pour être convaincu, le cerveau a besoin avant tout de se sentir rassuré. Ainsi certains biais sont directement liés à nos croyances, à nos préjugés.

Exemple : « **le biais de stéréotype** », ou **d'association, ou encore de généralisation excessive**, qui illustre une tendance à considérer certaines informations comme suffisantes pour prendre une décision, car le recruteur effectue des associations entre des traits de caractère ou des informations spécifiques qui lui font tirer des conclusions hâtives, comme par exemple le fait d'appartenir à un groupe d'individus, lui conférant automatiquement des caractéristiques communes.

→ Ce biais fera dire au recruteur : « cette candidate ne fait que des sports d'équipe, elle est forcément très sociable et n'aimera pas travailler seule », « ce candidat a fait une grande école, il sera plus sérieux que celui-ci qui a fait la fac ».

3. Impact sur le jugement, l'appréciation finale

La personne qui recrute cherche à valider un fait qui l'a marquée sur le CV ou sur la présentation de la candidate ou du candidat – la personne qui recrute, sans s'en rendre compte, oriente ses questions vers cette information pour confirmer son hypothèse, ses a priori.

Exemple du « **biais de cadrage** » : la personne qui recrute a une idée bien précise de ce qu'elle attend d'un échange et elle a besoin de se conforter dans ses préjugés. Le ton et la tournure de ses questions en seront la preuve parfaite.

→ Ce biais est celui qui fait que les personnes qui recrutent formulent naturellement leurs questions de manière à ce que la candidate ou le candidat



sache exactement comment orienter sa réponse : « Vous savez utiliser Photoshop, vous êtes certainement quelqu'un de créatif ? » Le risque est que la candidate ou le candidat n'ose pas se montrer sous son vrai jour.

Les biais cognitifs et le recrutement

La présentation et la mise en avant des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être), mais aussi des informations susceptibles de faire pencher la balance, peuvent être interprétées de manière diverse si le recruteur n'a pas conscience de certains biais.

Chaque individu a un système rapide, instinctif et émotionnel qui répond à son besoin primaire de survie, mais aussi de confort, car vivre et dialoguer avec des « mêmes », des semblables, conforte et reconforte.

Chaque individu dispose également d'un système lent, plus logique, plus introspectif, plus curieux, qui l'invite :

- à interroger l'origine de ses opinions ;
- à écouter ce qu'il n'a pas prévu d'entendre ;
- à s'intéresser à ce qu'il ne connaît pas ;
- et à trouver de la stimulation dans l'inconfort.

Tout l'enjeu alors, pour prendre de meilleures décisions, est de mettre en œuvre son système « lent » à chaque fois qu'un choix peut impacter autrui.

Liste de biais cognitifs courants

Biais n° 1 – Effet de récence : le fait de se souvenir plus facilement des dernières informations auxquelles on a été confronté.

- Ce biais est celui qui fait que le recruteur aura tendance à préférer la dernière bonne candidate ou le dernier bon candidat rencontré(e), pour la simple et bonne raison que l'entretien est plus « frais » dans son esprit.

Biais n° 2 – Effet de simple exposition : le fait d'avoir déjà été exposé à une situation ou d'avoir rencontré une personne préalablement rend le sentiment du recruteur envers elle plus positif.

- Ce biais est celui qui fera accueillir avec un peu plus de bienveillance une candidate ou un candidat préalablement rencontré(e) sur un salon, par exemple, qu'une candidate ou un candidat découvert(e) pour la première fois en entretien.

Biais n° 3 – Effet de primauté : on l'appelle aussi le **biais de la première impression** ou **biais d'ancrage mental** car l'information reçue en premier déterminera



l'impression générale que le recruteur a d'autrui. Le recruteur aura tendance alors à occulter les informations qui ne viennent pas conforter son impression.

→ Ce biais est celui qui fait prendre pour acquis que, si la candidate ou le candidat arrive en retard, elle/il n'est pas sérieux, ou bien que si sa poignée de main est forte et assurée, elle/il a certainement confiance en elle/lui et elle/il a du leadership !

Biais n° 4 – Biais de projection ou de faux consensus : tendance à penser que la plupart des individus pensent et raisonnent comme nous, voire même qu'ils sont d'accord avec nous. En matière de recrutement, il est assimilé au **biais d'appartenance ou d'endogroupe**, qui correspond à la tendance qu'ont les individus impliqués dans le processus de recrutement à favoriser les candidates et candidats dans lesquels ils se retrouvent – que ce soit un hobby, une personnalité, des valeurs communes. Le piège étant que l'on se laisse séduire par une candidate ou un candidat pour les mauvaises raisons !

→ Ce biais est donc celui qui peut faire dire au recruteur : « Il partage les mêmes valeurs familiales que moi et nous avons les mêmes passe-temps, c'est le candidat idéal ! » Mais est-ce bien le plus important pour le poste ? De ce biais découle aussi le risque de clonage. Par exemple : les anciens d'une même école peuvent avoir tendance à se recommander entre eux...

Biais n° 5 – Biais de stéréotype ou d'association ou encore de généralisation excessive : tendance à considérer certaines informations comme suffisantes pour prendre une décision, car le recruteur effectue des associations entre des traits de caractère ou des informations spécifiques qui lui font tirer des conclusions hâtives, comme par exemple le fait d'appartenir à un groupe d'individus, lui conférant automatiquement des caractéristiques communes.

→ Ce biais fera dire au recruteur : « cette candidate ne fait que des sports d'équipe, elle est forcément très sociable et n'aimera pas travailler seule », « ce candidat a fait HEC, il sera plus sérieux que celui-ci qui a fait la fac ».

Biais n° 6 – Effet de halo : proche du stéréotypage, il est souvent assimilable à l'adage « il ne voit que ce qu'il veut bien voir ». Ce biais consiste à généraliser l'ensemble des caractéristiques d'une personne à partir d'une seule. La première impression sur une candidate ou un candidat va avoir un effet en chaîne sur la suite des interactions.

→ Ce biais fait qu'un recruteur aura tendance à percevoir une candidate ou un candidat avec une belle apparence physique comme quelqu'un de compétent ; à l'inverse, une candidate ou un candidat moins soigné(e) souffrira de l'image de quelqu'un de peu rigoureux.

Biais n° 7 – Biais de cadrage : le recruteur a une idée bien précise de ce qu'il attend d'un échange et il a besoin de se conforter dans ses préjugés. Le ton et la tournure de ses questions en seront la preuve parfaite.



- Ce biais est celui qui fait que le recruteur formule naturellement ses questions de manière à ce que la candidate ou le candidat sache exactement comment orienter sa réponse : « Vous savez utiliser Photoshop, vous êtes certainement quelqu'un de créatif ? » Le risque ? Que la candidate ou le candidat ne se montre pas sous son vrai jour.

Biais n° 8 – Effet de contraste : tendance naturelle à vouloir toujours tout comparer, car la comparaison est souvent à la base du jugement. Cet effet peut aussi se manifester lorsqu'une information est présentée sous un certain angle : c'est le principe du verre à moitié vide ou à moitié plein, ou la mise en confrontation de différentes évaluations.

- Le recruteur peut avoir l'impression d'avoir trouvé la candidate ou le candidat idéal(e) en sortant d'un entretien. L'effet de contraste est celui qui lui fera aller aux entretiens suivants avec beaucoup moins de ferveur. C'est aussi l'effet qui lui fera choisir la meilleure candidate ou le meilleur candidat parmi les moins bons.

Biais n° 9 – Biais d'extraordinaireté : tendance à donner plus de valeur à quelqu'un qui possède une caractéristique extraordinaire.

- Ce biais fera dire au recruteur : « oui, mais ce candidat parle 8 langues ! » ou encore « il a traversé le Canada à vélo ». Est-ce pour autant qu'il fera un bon financier, un bon informaticien ?

Biais n° 10 – Biais de naïveté : quand les émotions prennent le pas sur le jugement. Ce biais est très fréquent lorsque l'un des deux interlocuteurs arrive aisément à séduire l'autre par de belles paroles. En matière de recrutement, ce biais est souvent éprouvé par les novices ou les encadrants peu familiers de l'exercice, qui prennent les dires de la candidate ou du candidat pour argent comptant. Pourtant, tout bon recruteur sait que chaque compétence doit être étayée par des réalisations concrètes, des exemples.

Biais n° 11 – Biais de l'entomologiste : quand les émotions n'ont pas leur place dans le choix du recruteur. Contrairement au biais de naïveté, ce biais est assez spécifique au recrutement car il entraîne un jugement exclusivement fondé sur des faits, des éléments techniques, très pragmatiques. Alors que les soft skills (savoir-être) prennent une place de plus en plus conséquente au sein des collectifs de travail, il faut absolument mesurer les implications d'un tel biais.

Biais n° 12 – Effet de Dunning-Krueer : c'est un biais très fréquent et spécifique au recrutement, puisqu'il s'agit de la valorisation des compétences de chacun. Alors que les moins compétents auront tendance à surestimer leurs capacités, les plus compétents au contraire minimiseront les leurs.



Déjouer les biais cognitifs : méthodologie en 10 points³

1^{er} point : avoir l'humilité d'accepter ses stéréotypes

Chacun a ses propres stéréotypes et c'est normal. Il est important de ne pas culpabiliser ou de ne pas être sur la défensive pour pouvoir pacifier sa relation intérieure aux préjugés et ouvrir une discussion intelligente avec les autres sur ce sujet.

2^e point : se questionner sur l'origine de ses opinions

Conscientiser ses influences et se méfier des arguments d'autorité (ce n'est pas parce qu'un journaliste, un expert, un statisticien ou un docteur pluri-diplômé affirme quelque chose que ça recouvre toute la vérité sur un fait).

3^e point : se cultiver

En nourrissant incessamment son « cerveau lent » de connaissances nouvelles, on fait muter aussi son « cerveau rapide », qui peut « reclasser » différemment ce qu'il a initialement rangé à la va-vite dans ses boîtes stéréotypales.

4^e point : douter

Le fait que l'autre ait tort ne signifie pas que vous ayez raison, et inversement.

5^e point : maintenir sa motivation

Le système lent du cerveau est confronté à l'inconfort, il est récompensé par de la stimulation. Il faut donc continuer à lui apporter cette satisfaction du « challenge » afin de le maintenir actif.

6^e point : prendre garde à la première impression

Le « feeling » et l'*intuitu personae* ont leur place dans l'appréhension d'une situation, mais ne sauraient constituer une méthode pour prendre des décisions. Sans quoi, le risque est élevé du repli sur l'entre-soi, lequel réjouit le système rapide.

³ Source : Patrick Scharnitzky.



7^e point : préserver ses ressources physiques

Le système rapide ayant besoin de confort, celle ou celui qui est fatigué(e), a faim, soif ou la grippe, etc., amoindrit grandement ses capacités de faire appel au système lent de son cerveau.

8^e point : alléger sa charge mentale

Lors d'un entretien d'embauche, il est important de se centrer sur la candidate ou le candidat et de s'abstenir de penser à ses problèmes personnels.

9^e point : gérer ses émotions

Il faut les accueillir car elles font partie de la vie et plus encore des interactions humaines. Mais elles ne doivent pas prendre le dessus sur l'évaluation objective du recruteur (à savoir par les compétences). « La colère est mauvaise conseillère » dit le philosophe Jean-Marc Rives, mais la séduction n'est pas non plus l'alliée des bonnes décisions.

10^e point : prendre son temps

Une bonne décision ne se prend jamais dans la précipitation. Elle demande réflexion, prise en compte des critères d'évaluation, des indicateurs et éventuellement de faire appel aux conseils de tiers... Au besoin, il faut savoir procrastiner : quand on reporte à demain ce qu'on aurait pu faire hier, ce n'est pas forcément qu'on cherche à fuir le sujet, ce peut être aussi qu'il est mature.