

Comment limiter l'impact des biais cognitifs durant le processus de recrutement ?

Les neurosciences ont identifié plus de 150 biais cognitifs, influencés par de multiples facteurs comme notre culture, notre éducation ou des mécanismes de protection. Ces biais, souvent inconscients, peuvent avoir des répercussions négatives sur la prise de décision, particulièrement dans le cadre du recrutement. Quels sont les principaux biais cognitifs qui agissent dans les processus de sélection des candidats ? Quelles solutions pour en limiter l'impact et recruter sans discriminer ?

I. Identifier les biais cognitifs dans le recrutement

Un biais cognitif, c'est une construction mentale de notre cerveau qui consiste en quelque sorte à créer des raccourcis pour accélérer la prise de décision. Utile ? Oui, mais ce fonctionnement peut amener à des erreurs de jugement et favoriser des prises de décision discriminantes en créant un traitement automatisé, voire stéréotypé, de l'information.

Les recruteurs emploient des techniques d'évaluation objectives, permettant de cerner un candidat, d'estimer l'adéquation de son profil avec le poste et d'évaluer ses compétences dans le cadre du processus de recrutement. Malgré cette approche, des biais vont entrer en jeu, de manière inconsciente, et potentiellement venir influencer la perception qu'un recruteur aura d'un candidat. Ces biais, dits biais cognitifs, vont alors impacter la prise de décision.

Pour prétendre limiter l'impact des biais cognitifs, il est important de connaître les plus répandus. Nous en identifions 5, qui peuvent intervenir de manière récurrente dans le processus de recrutement :

- **Le biais de confirmation**

Le biais de confirmation consiste à porter de l'importance à tout ce qui confirme nos croyances au lieu de porter un regard neutre sur une situation.

Exemple de situation : un recruteur qui reçoit un candidat de plus de 45 ans cherchera inconsciemment des éléments qui démontrent que ledit candidat est moins dynamique ou plus fragile qu'un candidat plus jeune.

- **Le biais d'extraordinaireté**

Le biais d'extraordinaireté consiste à valoriser un candidat qui a une particularité, même si ce n'est pas pertinent pour le poste à pourvoir.

Par exemple : un candidat a fait le tour du monde, parce qu'à titre personnel, cela évoque chez le recruteur quelque chose d'impressionnant et qu'il y attribue des conceptions positives.

- **Le biais de récence**

Nous avons tendance à mieux nous rappeler des dernières informations qui nous sont parvenues que d'informations reçues plus en amont dans le temps.

Résultat en situation : un recruteur aura inconsciemment tendance à privilégier les derniers candidats rencontrés, s'appuyant sur des éléments plus nombreux et évocateurs dans sa mémoire car plus récents.

- **Le biais d'ancrage**

Le biais d'ancrage est un biais de jugement qui consiste à utiliser une information comme référence.

Par exemple : rester focalisé sur une première impression et construire sa prise de décision sur celle-ci sans parvenir à faire évoluer ce premier jugement dans le temps.

- **Le biais d'appartenance**

Il consiste à privilégier les candidats dans lesquels on se retrouve, que ce soit au niveau d'un hobby, de valeurs, de la personnalité. Dans les faits, ce biais aboutit fréquemment à une certaine reproduction sociale.

En situation : choisir un candidat parce qu'il est issu d'un même cursus ou d'une même école et que cela ramène le recruteur à quelque chose de rassurant, sur quoi il a pu personnellement se construire.

De nombreux biais cognitifs viennent donc perturber notre capacité de raisonnement et influencent directement notre prise de décision. Pourtant, il est complexe d'éliminer totalement ces biais. Il faut donc savoir les identifier pour limiter leur influence afin d'éviter l'apparition de discriminations.

II. Nos conseils pour limiter les biais cognitifs et les risques de discrimination

Une fois les biais cognitifs potentiels connus et identifiés, chacun peut avoir recours à différentes techniques et astuces pour éviter qu'ils ne s'immiscent dans le processus de recrutement. Voici 4 conseils pour limiter les impacts potentiellement négatifs :

1. Notez vos impressions à chaud dès le premier entretien

A chaud, enregistrez vos notes à la suite de l'entretien afin de conserver un souvenir immédiat de votre rencontre. A cette occasion, posez-vous les bonnes questions : pourquoi ai-je pensé cela ? Est-ce que le candidat m'a démontré autre chose ?, ... Appliquez-vous à relier vos impressions au maximum à des éléments objectifs (lien avec le poste, connaissance de l'entreprise et de son contexte, etc.) et factuels. Ces notes vont vous permettre de prendre du recul et de la hauteur, et de potentiellement réviser votre premier ressenti s'il vous apparaît biaisé après coup. Cette technique vous aidera également à éviter l'écueil du biais de récence puisque vous aurez noté vos impressions immédiatement après l'entretien.

2. Repensez votre système d'évaluation des candidats

Mettez en place une stratégie efficace pour évaluer vos candidats. Pour cela, créez un scénario d'entretien avec les mêmes questions pour tous les candidats. En effet, les échanges peuvent parfois partir dans des directions différentes s'il y a une bonne entente avec le candidat ou en fonction du discours tenu par ce dernier. Le fait de baliser l'entretien va laisser la même chance à chacun de montrer ses capacités. Pour cela, posez des questions de mises en situation (ex. : que feriez-vous si vous étiez en conflit avec votre manager ?) et des questions comportementales en évoquant un moment qui a déclenché une réaction chez le candidat par exemple. Pour chacune des questions que vous poserez, assurez-vous d'avoir des critères d'évaluation clairs.

3. Favorisez le recrutement collaboratif

Impliquer plusieurs personnes dans le recrutement permet de profiter de différents points de vue et de perceptions différentes (propres à chacun, avec ses biais cognitifs potentiels). Cette diversité des ressentis vous incitera à prendre du recul pour aboutir à une évaluation plus neutre.

4. Utilisez l'intelligence artificielle en conscience dans le recrutement

L'intelligence artificielle a fait d'immenses progrès depuis quelques années et pourrait, à terme, permettre d'établir une sélection et une évaluation des candidats plus objectives que ne pourrait le faire une personne. Néanmoins, pour l'heure, l'IA peut, dans son fonctionnement – et de par son paramétrage initial, pensé par des humains eux-mêmes sujets aux biais cognitifs –, amener à reproduire statistiquement des modèles existants et à favoriser certaines populations plutôt que d'autres. L'intelligence artificielle doit donc pour l'instant être un appui pour le recrutement mais ne peut venir en remplacement des recruteurs dans la prise de décision.

Reconnaître l'existence de biais cognitifs, savoir identifier ceux qui régissent la prise de décision et prendre des mesures pour en limiter l'impact permet de diminuer considérablement les risques de discrimination dans le recrutement. En route vers plus d'égalité des chances !

Octobre 2022