

"Les biais cognitifs peuvent faire perdre de bons candidats à l'embauche"

22/03/2023



Noémie Le Menn, psychologue du travail et coach (société Up Change), nous explique comment fonctionnent les biais cognitifs et comment les dompter, en phase de recrutement.

En quoi consistent les biais cognitifs ?

Les biais cognitifs sont des mécanismes de pensée révélés par les psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky dès les années 1970. Ils démontrent que nous ne sommes pas aussi rationnels que nous le croyons et que des phénomènes automatiques, des raccourcis, se mettent en route dans notre cerveau pour forger des représentations instantanées. Car notre cerveau est limité et ne peut pas gérer correctement plusieurs tâches à la fois : il nous présente donc des biais, qui nous permettent de traiter l'information plus vite. Dans son ouvrage «Système 1, système 2», Daniel Kahneman explique notre pensée en deux vitesses : dans le «système 1», notre cerveau est inondé de biais cognitifs.

Environ 250 biais cognitifs”

Puis dans le «système 2», un raisonnement plus rationnel se met en place mais qui exige plus de temps et d'énergie. On recense environ 250 biais cognitifs. S'ils peuvent faire gagner du temps, il est nécessaire de les maîtriser pour rester objectif.

Lors d'un recrutement, comment interviennent ces biais ?

Lors d'un entretien en face à face, l'un des principaux biais est le biais de halo. On se focalise alors sur un élément pour le sur-généraliser et en tirer des conclusions. Par exemple : un candidat a un physique agréable, donc il sera présumé agréable dans le quotidien, avec les clients, donc il conviendra au poste. C'est un leurre.

Les biais et leurs interprétations hâtives arrivent en masse dans notre cerveau”

Fait aggravant : les biais et leurs interprétations hâtives arrivent en masse dans notre cerveau et se mélangent pour fonctionner de manière systémique. Après le biais de halo, il y a le biais de confirmation d'hypothèse, où l'on va rechercher, dans tout ce que dit le candidat, à prouver que notre intuition est bonne. Et quand on cherche, on trouve. C'est ainsi que le recruteur peut arriver à se raconter une histoire qui fait sens, à propos du candidat, alors qu'il est parti d'un raccourci de raisonnement. Un autre biais très répandu est la première impression. Certaines personnes disent se fier à leur première impression qui serait toujours la bonne, alors qu'il s'agit d'un biais d'ancrage, qui amène à maintenir sa position ou son idée et à ne s'en tenir qu'à elle. Par ailleurs, certaines personnalités vont être sujettes au biais d'optimisme, en se persuadant que «tout va bien se passer». A l'inverse, le biais de négativité consiste à voir immédiatement le mal, les risques, les

erreurs...et le recruteur va chipoter.

Un «super candidat» dans un environnement néfaste ne sera pas performant”

Il y a également les biais essentialistes : penser que les gens ont une nature, des caractéristiques innées, car d'un sexe ou d'une origine donnée. On arrive ainsi à dresser un portrait complètement stéréotypé et à renforcer le sexisme dans le recrutement. De la même façon, il faut se méfier des signes : par exemple, «Untel est né le même jour que moi, c'est un signe positif». Certains biais activent une représentation. Ce candidat est en surpoids ? Il est alors présumé mou, manquant de dynamisme et de volonté. Par ailleurs, le biais de l'erreur fondamentale d'attribution guette aussi les recruteurs. On a alors tendance à attribuer à la personnalité de quelqu'un, des difficultés qui seraient plutôt dues au contexte dans lequel cette personne a évolué. Si un candidat raconte son parcours, on peut se dire «Tiens, il n'a pas réussi là, donc c'est une personne qui ne travaille pas assez, ou qui ne réfléchit pas...». Alors que si on creuse le contexte, on peut se rendre compte que celui-ci était complètement miné et que dans une autre situation, la personne aurait pu réussir, ou faire mieux. Le contexte est aussi important que le choix de la personne. Un «super candidat» dans un environnement néfaste ne sera pas performant.

Comment maîtriser ses biais pour mieux recruter ?

C'est fondamental car, dans le cas contraire, on risque de perdre de bonnes candidatures pour de fausses raisons. Il faut se mettre à l'épreuve, se dire : «Comment puis-je utiliser mon esprit critique et mon esprit de contradiction pour chercher la preuve du contraire de mon intuition ?». Dans tous les cas, mieux vaut prendre son temps, même s'il faut pourvoir rapidement un poste. Prendre des notes, puis les relire posément permet aussi de rationaliser. Et bien sûr, s'appuyer sur des critères de recrutement objectifs et mesurables. Il est bon, également, de faire passer plusieurs entretiens avec des recruteurs différents. Car la somme des subjectivités et des biais des uns et des autres permet d'extraire de la candidature des éléments constants. Bien sûr, faire appel à des professionnels permet d'éviter les biais. Enfin, il ne faut pas culpabiliser d'avoir des biais, mais s'en saisir pour les analyser calmement et avancer.

Propos recueillis par Olga Stancevic

Source URL: <https://www.actuel-expert-comptable.fr/content/les-biais-cognitifs-peuvent-faire-pordre-de-bons-candidats-lembauche>