

LES BIAIS COGNITIFS DANS LE RECRUTEMENT

RÉSUMÉ

Qu'est-ce qu'un biais ? Comment ils nous influencent et à quoi faut-il faire attention dans le recrutement. Présentation de la méthode STAR et des retours d'expériences s'y rapportant pour diminuer leurs portées.

Tavaglione Rocco

Les biais cognitifs dans le recrutement

Qu'est-ce que c'est ?

Selon la définition du Larousse, un biais est une distorsion, une déformation systématique d'un échantillon statistique choisi par un procédé défectueux, ou d'une évaluation – en psychologie **c'est une dérivation de la pensée rationnelle**. Le cognitif correspond à tout ce qui se rapporte à la faculté de connaître. 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 permettre de donner plus ou moins d'importance à des informations reçues par le cerveau, qu'elles soient écrites, visuelles, émotionnelles et de les traiter de manière très personnelle. Car les biais sont pour la plupart inconscients et amènent les individus à commettre des erreurs de perception, d'interprétation ou d'évaluation de manière prévisible et reproductible. **En bref nous trompons notre cerveau !**

En effet, **face à tant d'informations à traiter, le cerveau prend des libertés quant à leur traitement** : il fait des raccourcis, en conserve certaines, en oublie d'autres. Ceci est dû notamment à des distorsions de la mémoire et à l'analyse en fonction de croyances personnelles. Parce que le recrutement c'est avant tout un échange d'informations que le recruteur doit trier, traiter, analyser. Sitôt celles-ci réceptionnées, un certain nombre de mécanismes inconscients se mettent en marche.

Les biais connus

Les spécialistes recensent actuellement environ 200 biais cognitifs. On peut les retrouver notamment sous la forme d'un codex qui se trouve à la fin du document. Ils sont classés dans six catégories.

1. Biais sensori-moteurs (illusions liées aux sens et à la motricité).
2. Biais attentionnels ou biais d'attention (problèmes d'attention).
3. Biais mnésique (en rapport avec la mémoire).
4. Biais de jugement (déformation de la capacité de juger).
5. Biais de raisonnement (paradoxes dans le raisonnement).
6. Biais liés à la personnalité (en rapport avec la culture, la langue, l'influence sociale...).

Pour ce qui concerne le recrutement, nous en avons choisi 12 qui nous semble les plus pertinent.

Les biais mnésiques (3)

Ce sont les distorsions de jugement qui sont dues principalement à des effets de mémoire.

Effet de récence

Nous nous souvenons plus facilement des dernières informations auxquelles nous avons été confrontés.

Ce biais est celui qui fait que vous aurez tendance à préférer le dernier bon candidat rencontré, pour la simple et bonne raison que son entretien est plus « frais » dans votre esprit.

Effet de simple exposition

Le fait d'avoir déjà été exposé à une situation ou d'avoir rencontré une personne préalablement rend son sentiment envers elle plus positif.

Ce biais est celui qui vous fera accueillir avec un peu plus de bienveillance un candidat préalablement rencontré sur un salon par exemple, et que vous avez intégré dans votre processus de recrutement, qu'un candidat que vous découvrez pour la première fois en entretien.

La première impression ou biais d'ancrage mental

L'information reçue en premier déterminera l'impression générale que l'on a d'autrui. Vous aurez tendance alors à occulter les informations qui ne viennent pas conforter votre impression.

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

Les biais de croyances (3)

Nous sommes attirés par les détails qui confirment nos propres croyances préexistantes. Un mécanisme légitime quand nous savons que pour être convaincu, le cerveau a besoin avant tout de se sentir rassuré. Ainsi certains biais sont directement liés à nos croyances ou à nos préjugés.

Le biais de projection ou de faux consensus

Nous avons tendance à penser que la plupart des individus pensent et raisonnent comme nous, voir 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 candidats dans lesquels ils se retrouvent – que ce soit un hobby, une personnalité, des valeurs communes. Le piège étant que nous nous laissons séduire par un candidat pour les mauvaises raisons !

Ce biais est donc celui qui vous fait dire, « 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. Notons par exemple que les femmes ont tendance à favoriser les candidatures de femmes, les anciens d'une même école se recommandent entre eux...

Le biais de stéréotype ou d'association ou encore de généralisation excessive

On considère certaines informations comme suffisantes pour prendre une décision car nous effectuons des associations entre des traits de caractères ou des informations spécifiques qui nous font tirer des conclusions hâtives comme par exemple le fait d'appartenir à un groupe d'individu – leur conférant automatiquement des caractéristiques communes.

Ce biais vous fera dire : « cette candidate ne fait que des sports d'équipes, 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 ».

L'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 de caractéristiques d'une personne à partir d'une seule. La première impression sur un candidat va avoir un effet en chaîne sur la suite des interactions.

Ce biais fait que vous aurez tendance à percevoir un candidat avec une belle apparence physique comme quelqu'un de compétent, à l'inverse un candidat moins soigné souffrira de l'image de quelqu'un de peu rigoureux.

Les biais de jugement (2)

Nous cherchons à valider un fait qui nous a marqué, sur le CV, sur la présentation du candidat – le recruteur, sans s'en rendre compte oriente ses questions vers cette information pour confirmer son hypothèse, son à priori.

Le biais de cadrage

Vous avez une idée bien précise de ce que vous attendez d'un échange et vous avez besoin de vous conforter dans vos préjugés. Le ton et la tournure de vos questions en seront la preuve parfaite.

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

L'effet de contraste

Nous avons une tendance naturelle à vouloir toujours tout comparer car la comparaison est souvent à la base de notre jugement. Il 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.

Vous avez l'impression d'avoir trouvé le candidat idéal en sortant d'un entretien, l'effet de contraste est celui qui vous fera aller aux entretiens suivants avec beaucoup moins de ferveur. C'est aussi l'effet qui vous fera choisir le meilleur candidat parmi les moins bons. Ce qui signifie que vous avez de fortes chances pour que le candidat ne convienne pas au poste ayant été choisi par défaut.

Les biais de séduction (4)

Nous le savons le recrutement est une affaire de séduction. Alors que vous tenterez de mettre en avant le poste, l'entreprise, le candidat, lui, doit vous offrir la preuve qu'il possède les savoir-faire mais aussi le savoir-être attendu dans la réalisation de ses missions.

Le biais d'extraordinaireté

Nous avons tendance à donner plus de valeur à quelqu'un qui possède une caractéristique extraordinaire.

Ce biais vous fera dire « 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 ?

Le biais de naïveté

Ou quand les émotions prennent le pas sur notre 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 managers peu familiers de l'exercice qui prennent les dires du candidat pour argent comptant. Pourtant tout bon recruteur sait que chaque compétence doit être étayée par des réalisations concrètes, des exemples.

Le biais de l'entomologiste

Ou quand les émotions n'ont pas leur place dans notre choix. Contrairement au biais de naïveté, ce biais est assez spécifique au recrutement car il entraîne un jugement exclusivement basé sur des faits, des éléments techniques, très pragmatiques. Alors que les soft-skills prennent une place de plus en plus conséquente dans la valeur d'un candidat, il faut absolument mesurer les implications d'un tel biais.

L'effet de Dunning-Krue

C'est un biais très propre 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.

Méthodes dévaluation

Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation pour recruter un nouveau collaborateur. Malencontreusement autant vous avisez tout de suite, il n'y en a aucune qui soit efficace à 100% (1.00). La bonne nouvelle en revanche, c'est que nous pouvons nous en rapprocher si nous combinons plusieurs d'entre-elles. Une étude de [Schmidt & Hunter](#) datant de 1998 sert encore aujourd'hui de référence en la matière.

Méthode de sélection	Validité	Gain en validité*
Test aptitude cognitive générale (GMA test)	0.51	
Test d'échantillon de travail	0.54	0.12
Entretien structuré	0.51	0.12
Evaluation par les pairs	0.49	0.07
Test d'intégrité (honnêteté)	0.41	0.14
Entretien non structuré	0.38	0.04
Assessment	0.37	0.02
Expérience professionnel	0.18	0.03
Test de conscience (big five)	0.31	0.09
Année d'étude	0.10	0.01
Graphologie	0.02	0.00
Age	-0.01	0.00

*grâce à l'utilisation d'une méthode supplémentaire

Les recherches mettent en évidence que les tests de QI ou GMA (**G**eneral **M**ental **A**bility) sont les tests les plus prédictifs pour le rendement au travail, la formation et la réussite professionnelle (Schmidt et Hunter, 2004; Schmidt, Oh et Shaffer, 2016). Il est surprenant de constater que le test de QI est très utilisé pour déceler le haut potentiel chez les enfants mais qu'en revanche les RH n'y recourent pas plus pour identifier leurs potentiels talents.

D'autant plus que la législation Suisse n'est pas très précise sur le sujet ce qui laisserait la porte ouverte à son utilisation (le sujet étant traité uniquement dans l'article 328b du CO¹ et dans la loi sur la protection des données).

Pour ce qui concerne le recrutement uniquement, la première place est détenue par la mise en situation pratique avec 0,54 sur 1,00. Le leader du classement étant suivi de prêt par le test de QI et l'entretien structuré qui sont tous deux à égalité avec 0,51.

La mise en situation réel de travail est donc la méthode qui offre le plus de garantie. Le résultat est somme toute assez logique car elle permet d'évaluer concrètement le comportement du candidat dans son environnement de travail. Cependant elle n'est pas si facile à organiser car elle nécessite des scénarios spécifiques, la disponibilité du candidat, (ce qui n'est pas facile si ce-dernier possède déjà un emploi) et surtout celle de l'évaluateur

¹ « L'employeur ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où ces données portent sur les aptitudes du travailleur à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail. En outre, les dispositions de la loi fédérale du 19 juin 1992 sur la protection des données sont applicables »¹²⁷.

et/ou du collaborateur qui aura la charge de l'appréciation. Cette méthode est plus simple si le candidat a suivi un stage ou s'il y a déjà travaillé (mission temporaire ou fournisseur de prestation). De plus, elle offre la possibilité de coupler la méthode de « l'évaluation par ces paires » ce qui augmente les chances de réussite du processus de recrutement de 0,07.

Les 3 types d'entretien

Par facilité, par économie ou pour son rapport coût/qualité, les entretiens de sélection restent la technique la plus utilisée par les entreprises lorsqu'il s'agit de recruter du personnel. Il existe trois modèles, l'entretien « structuré », le semi-directif et le « non-structuré ». Le tableau ci-dessous résume les différences entre eux avec leurs avantages et inconvénients.

	Entretien structuré	Entretien semi-directif	Entretien non structuré (libre)
Éléments clés	Structure bien définie.	Questions/thèmes à aborder connus au préalable.	Aucune question pré-écrite.
	Poser les mêmes questions aux interlocuteurs, respecter leur ordre et la durée de l'entretien.	La personne interrogée peut poser de nouvelles questions pendant l'entretien.	Donner un thème général sur lequel la personne interrogée donne son avis.
	Interroger les individus dans les mêmes circonstances.	Possibilité de rebondir pour obtenir de nouveaux éléments d'information.	Ne pas intervenir dans l'explication, sauf pour le relancer et inviter la personne à aller plus loin.
Avantages	Permet de réaliser une analyse statistique.	Il permet d'approfondir un sujet si besoin.	Efficace pour connaître l'avis complet d'une personne sur un sujet.
	Facile d'établir des comparaisons entre plusieurs entretiens directs.	Il rend possible un vrai échange entre le chercheur et son interlocuteur.	La personne interrogée a le temps d'expliquer son raisonnement.
	Si l'entretien est bien préparé en amont, celui-ci est simple à mener.	Peut faire naître de nouvelles hypothèses.	Faire émerger de nouvelles hypothèses.
Inconvénients	Le chercheur ne peut pas poser d'autres questions ou rebondir.	Comparaison entre les entretiens plus difficile à établir.	Risque de perdre le fil de l'entretien si l'individu interrogé sort du sujet principal : il faut être capable de recadrer le sujet, ce qui peut ajouter un stress supplémentaire.
	Discussion de fond impossible.	Analyse statistique difficile à mettre en place.	L'établissement de comparaisons entre plusieurs entretiens libres est plus difficile à réaliser.
	Ne permet pas de connaître un point de vue complet et nuancé d'une personne sur une question.	L'individu interrogé ne peut pas s'étendre longuement sur un sujet précis.	Plus difficile à retranscrire.

Source : <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>

Le choix d'un type ou l'autre d'entretien dépend de la culture RH en place ainsi que des personnes qui les font « passer ». En partant du postulat qu'une erreur de recrutement coûte entre 30'000 CHF (technicien) et 150'000 CHF (dirigeant d'entreprise) selon plusieurs sources, une chose est sûre, c'est que nous avons tout intérêt à ne pas nous tromper lors de la sélection du candidat. C'est pourquoi et à la vue de ce qui précède nous préconisons l'utilisation de la méthode STAR afin de minimiser les chances d'erreur.

Méthode STAR

La méthode STAR (**S**ituation, **T**âche, **A**ction et **R**ésultat) fait partie des entretiens dit « structuré ». Elle a été inventée en 1982 par **Tom Janz** psychologue et enseignant en ressources humaines au Canada.

« L'idée étant qu'il est plus facile de prédire le comportement futur d'une personne en connaissant son comportement passé dans une situation similaire ».

A la différence de l'entretien classique, les questions que pose le recruteur font référence à des situations réelles du poste à repourvoir en écartant des propos génériques ou théoriques. L'entretien est structuré et il est centré sur les domaines choisis par le recruteur pour leurs pertinences. Il recherche des faits et non des hypothèses. De plus, les questions étant identiques pour chaque candidat, il est donc relativement facile de pouvoir les comparer entre eux sur la base d'une grille d'évaluation. Et c'est là que réside le grand avantage de la méthode ! Nous comparons des poires avec des poires et non des pommes avec des poires comme c'est le cas dans un entretien non-structuré où il est facile de perdre la maîtrise de l'entretien et de se laisser embarquer sur Uranus comme dirait Jordan Belfort².

La méthode en 5 étapes

La méthode se compose de cinq étapes :

1. Spécifier les exigences de la fonction
2. Bâtir le questionnaire
3. Evaluer les réponses
4. Conduire l'entretien
5. Prendre la décision

Spécifier les exigences de la fonction

Le point de départ est sans nul doute le descriptif de fonction. Il est composé entre autres de la description des activités, du profil ainsi que des compétences et aptitudes que devrait posséder le titulaire du poste. Dans cette dernière partie, nous retrouvons souvent des termes tels que « capacité à convaincre », « polyvalence » ou encore « aptitude à travailler en équipe » qui peuvent être sujet à une interprétation différente en fonction de chacun.

C'est pourquoi nous vous proposons d'en discuter avec les personnes qui auront à interagir avec votre futur candidat. Cela peut être son supérieur, l'actuel occupant du poste ou des personnes avec qui il devra collaborer. Ils pourront vous décrire les comportements attendus dans des situations concrètes qui vous serviront pour l'élaboration du questionnaire.

² Pour ceux qui ont lu le livre « Jordan Belfort : Le secret de ma méthode ».

Bâtir le questionnaire

Dans ce chapitre nous avons décidé d'y inclure la grille de sélection des candidats car souvent nous sommes obligés de procéder à un premier « tri ». Que ce dernier soit fait manuellement ou par une intelligence artificielle il vous faudra définir des critères de sélections qui seront choisis en fonction de l'environnement de travail dans lequel s'inscrit le poste à repourvoir. En voici une liste non-exhaustive :

- Formation attendue et/ou souhaitée.
- Expériences.
- Lettre de motivation
- Âge (critère qui peut avoir de l'importance ou pas en fonction de votre pyramide des âges et de vos collaborateurs déjà en place).
- Lieu de domicile (si le temps pour se rendre sur site compte).
- Langue(s).
- Prétentions salariales.
- Etc.

Nous vous conseillons d'inclure une pondération pour chaque critère avec une échelle de notation afin de garantir un traitement similaire et équitable pour l'ensemble des candidats. Ne pas oublier une brève explication de chaque note car sinon il est difficile de se rappeler de chaque note attribuée.

Critères		Pondération	Candidat A	
			Explication	Note
Général	Âge (âge idéal)	1		8
	Type de postulation	2		5
	Débit	2		5
	Lieu d'habitation	3		6
	Salaire	3		10
	Langues	2		4
Compétences techniques	Diplômes	3		10
	Formations autres	3		1
	Expérience (7ans)	2		4
Compétences sociales	Hobbys	1		5
Total		22		130,0
Moyenne				5,91

Maintenant que vous connaissez les critères de sélection, nous pouvons bâtir notre questionnaire d'évaluation. A l'étape n°1 nous avons définis les exigences de la fonction et bien c'est le moment de les utiliser !

Pour un entretien d'une heure, nous vous recommandons une dizaine de questions ce qui vous laisse un petit moment pour mettre à l'aise le candidat (introduction), poser vos questions et le conclure (questions du candidat, suite du processus de recrutement et délai de prise de contact).

Le choix du nombre de question par thème va dépendre de l'importance qu'il a dans l'occupation du poste. Notre expérience démontre qu'il est difficile d'aborder plus de 3 thèmes par entretien. A vous de choisir la bonne répartition 4-4-2, 4-3-3 ou même 3-3-3 en gardant une question annexe au cas où.

Voici quelques exemples de question pour différents thèmes. N'hésitez pas à faire des recherches sur internet pour trouver des idées de questions ou d'utiliser celles du livre « Réussir ses entretiens de recrutement ». L'idée est surtout d'illustrer le type de question afin que vous puissiez trouver les vôtres.

- Leadership
 - Vous travaillez en équipe sur un projet à terminer pour la fin de la semaine, mais qui est en retard. Comment faites-vous pour terminer le projet dans les temps?
 - Parlez-moi de la dernière fois où quelque chose d'important ne s'est pas passé comme prévu au travail. Quel était votre rôle ? Quel en a été le résultat ?
 - Décrivez-moi le meilleur partenaire ou responsable avec qui vous avez travaillé. Quelle partie de son style de gestion vous plaisait ?
- Communication
 - Donnez-nous un exemple où vous avez été amené à communiquer un thème complexe à votre direction ou à vos collègues. Comment avez-vous géré cette situation?
 - Décrivez une situation où vous deviez persuader quelqu'un d'adhérer à votre point de vue. Quelles mesures avez-vous prises ? Quels ont été les résultats ?
 - Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez dû travailler avec quelqu'un avec qui vous rencontriez des difficultés à vous entendre. De quelle manière avez-vous géré vos interactions avec cette personne ?
- Analyse et jugement
 - Décrivez une situation où vous aviez à réfléchir très rapidement pour prendre une décision immédiate.
 - Pourriez-vous me parler d'une occasion où vous avez dû vous occuper de plusieurs projets à la fois. De quelle manière avez-vous organisé votre emploi du temps ? Quel a été le résultat ?
 - Parlez-moi de la décision la plus difficile que vous avez dû prendre au cours des six derniers mois.

Evaluation des réponses

Pour pouvoir évaluer les réponses de votre candidat vous devez définir des critères ou des éléments de réponse qui vous serviront à l'attribution d'une note pour chaque réplique. Voici quelques exemples :

- Analyse la situation et cherche à obtenir des informations complémentaires.
- Essaie de conserver son calme et tente de limiter l'impact négatif des conflits qui apparaissent.
- N'hésite pas à faire des remontrances aux employés peu performants.
- Donne à l'ensemble de l'équipe une direction claire à suivre, les intègre dans la discussion et les motive pour atteindre l'objectifs.

Ci-dessous un exemple de tableau « Questions/réponses ».

Compétences		Note	5	4	3	2	1
Leadership	Vous travaillez en équipe sur un projet à terminer pour la fin de la semaine, mais qui est en retard. Comment faites-vous pour le terminer le projet dans les temps?				Parle avec autorité et conviction à tous ses collaborateurs		
	Parlez-moi de la dernière fois où quelque chose d'important ne s'est pas passé comme prévu au travail. Quel était votre rôle ? Quel en a été le résultat ?		Communique à ses collaborateurs avec autorité et conviction, de façon claire et structurée		Dirige son équipe vers une direction claire et les encourage pour atteindre l'objectif		Parle avec beaucoup de conviction afin de montrer qu'il est la personne qui prend les décisions
	Décrivez-moi le meilleur partenaire ou responsable avec qui vous avez travaillé. Quelle partie de son style de gestion vous plaisait ?		Donne à l'ensemble de l'équipe une direction claire à suivre, les intègre dans la discussion et les motive pour atteindre l'objectifs		• N'hésite pas à faire des remontrances aux employés peu performants		Met en évidence l'objectif à atteindre et n'hésite pas à punir les employés peu performant

Mener les entretiens

Tout d'abord et il est important de rappeler, qu'un entretien d'embauche c'est comme un speed dating ! Les deux parties se rencontrent pour échanger dans un temps limité afin d'avoir un « match » ou si vous préférez « avoir une relation épanouie dans le futur ». Il faut faire preuve d'ouverture d'esprit et de respect tout en sachant que c'est vous qui menez l'entretien.

Vous devez vous mettre en mode oreille attentive. C'est-à-dire ni critique (jugement), ni affective (compatissante), mais il faut vous brancher seulement sur les mots et les attitudes. N'hésitez pas à approfondir le sujet en posant des questions si quelque chose n'est pas claire ou si vous avez le sentiment qu'il vous manque des informations dans la réponse. C'est là qu'il faut utiliser les « comment ? », « pourquoi ? », « qu'avez-vous ? » etc.

Expérience faite, le plus difficile c'est de se tenir au plan et rien qu'au plan ! La rigueur doit être de mise, vous avez préparé vos questions, il ne « reste » plus qu'à les poser. Si vous êtes deux ou plus, vous devez vous accorder au préalable sur qui mène l'entretien, l'ordre des questions et qui prend des notes.

De nos jours, il y a peu d'entreprise qui utilise l'entretien structuré, c'est pourquoi il est préférable de l'annoncer au candidat avant de commencer pour qu'il connaisse le contexte et le type de réponse que vous attendez de lui (n'hésitez pas à le recadrer « gentiment » s'il s'écarte du bon chemin). Cette phase d'introduction lui permettra de se mettre à l'aise avant d'aborder les questions.

Il y a trois phases dans un entretien, l'introduction comme nous venons de le voir, la partie des questions et la conclusion. C'est dans cette dernière partie que vous annoncerez la suite du processus (délai de réponse, 2^{ème} entretien, etc.) et que les questions administratives sont posées tel que le dédit, les prétentions de salaire ou encore les questions du candidat.

Prendre la décision

Nous sommes arrivés dans le moment le plus difficile du processus, celui où il faut décider. **Avant tout chose, rappelez-vous nous ne voulons que les meilleurs !** Donc, vous devez avoir aucun doute sur le fait que le ou les candidats possèdent toutes les facultés pour occuper le poste. Si ce n'est pas le cas, n'hésitez pas à recommencer le processus de sélection car l'hésitation est déjà un désaveu.

Il est plus difficile de savoir s'arrêter à temps que de continuer dans l'erreur. Pour ceux qui aurait une vision plus économique, à ce stade vous n'avez pas encore investi beaucoup d'argent et il est facile d'utiliser le travail effectué pour recommencer un processus de sélection.

L'évaluation des candidats se fera sur la base de l'évaluation des réponses figurant dans le questionnaire. C'est là qu'il est intéressant d'être au moins deux dans le comité de sélection car cela permet de se confronter et de challenger l'autre sur les notes attribuées aux réponses. **Par ailleurs, plus il y a de personnes, plus nous augmentons les chances de déjouer les biais cognitifs.**

Le débriefing peut se faire à chaud mais nous conseillons vivement de prendre le temps de réflexion (au minimum un jour) pour faire le choix final. Cela permet d'une part de ne pas être dans l'émotionnel et d'autre part de laisser à notre cerveau le temps digérer toutes les informations nécessaires à la décision finale.

Comment déjouer les biais cognitifs ?

1. Commencer par les connaître !
2. Durant la sélection des candidats
 - a. Réaliser une grille de pré-évaluation basée sur des critères spécifiques pour définir votre candidat « idéal ».
 - b. Rester attentif aux biais cognitifs (vous avez le temps pour le faire).
 - c. Former une équipe de sélection (minimum 2 personnes) et comparer vos résultats. N'hésitez pas à vous challenger.
3. Durant l'entretien
 - a. Prenez le temps de vous préparer
 - b. Réservez le même accueil à tous.
 - c. Utiliser des grilles d'évaluation et des guides d'entretiens structurés. Par exemple la méthode STAR (**S**ituation, **T**âches, **A**ctions et **R**ésultats).
 - d. Essayer d'oublier les informations reçues avant l'entretien (biais de la 1^{ère} impression).
 - e. Ne pas aborder des points communs avec le candidat (biais de projection).
 - f. Ne pas faire d'amalgame (biais de la généralisation excessive).
 - g. Ne pas faire de raccourcis hâtifs.
4. Après l'entretien
 - a. Débiffer l'entretien à chaud mais pas de décision dans la foulée.
5. Prendre le temps de la réflexion (laissez-vous 1 à 3 jours)
 - a. Reformuler l'équipe et prenez une décision à froid.
6. Reprendre les étapes 3 à 5 pour le 2^{ème} entretien.

Retour d'expérience :

Faire passer des entretiens à 2 voire à 3. Cela permet d'avoir plusieurs opinions et diminue la probabilité qu'un biais fausse votre jugement, rappelez-vous le biais est une dérivation de la pensée à cause d'une expérience vécue, de nos valeurs ou autre chose.

Nous avons eu l'occasion de faire passer des entretiens à 3 (1 RH, le supérieur direct et un auditeur) et nous trouvons cela très intéressant. Nous avons eu les 2 rôles, celui de supérieur direct et celui d'auditeur. Nous trouvons le rôle de ce dernier très intéressant car il permet de se focaliser uniquement sur ce qui se dit (sans prise de note) ce qui rend l'écoute verbale et non-verbale très attentive.

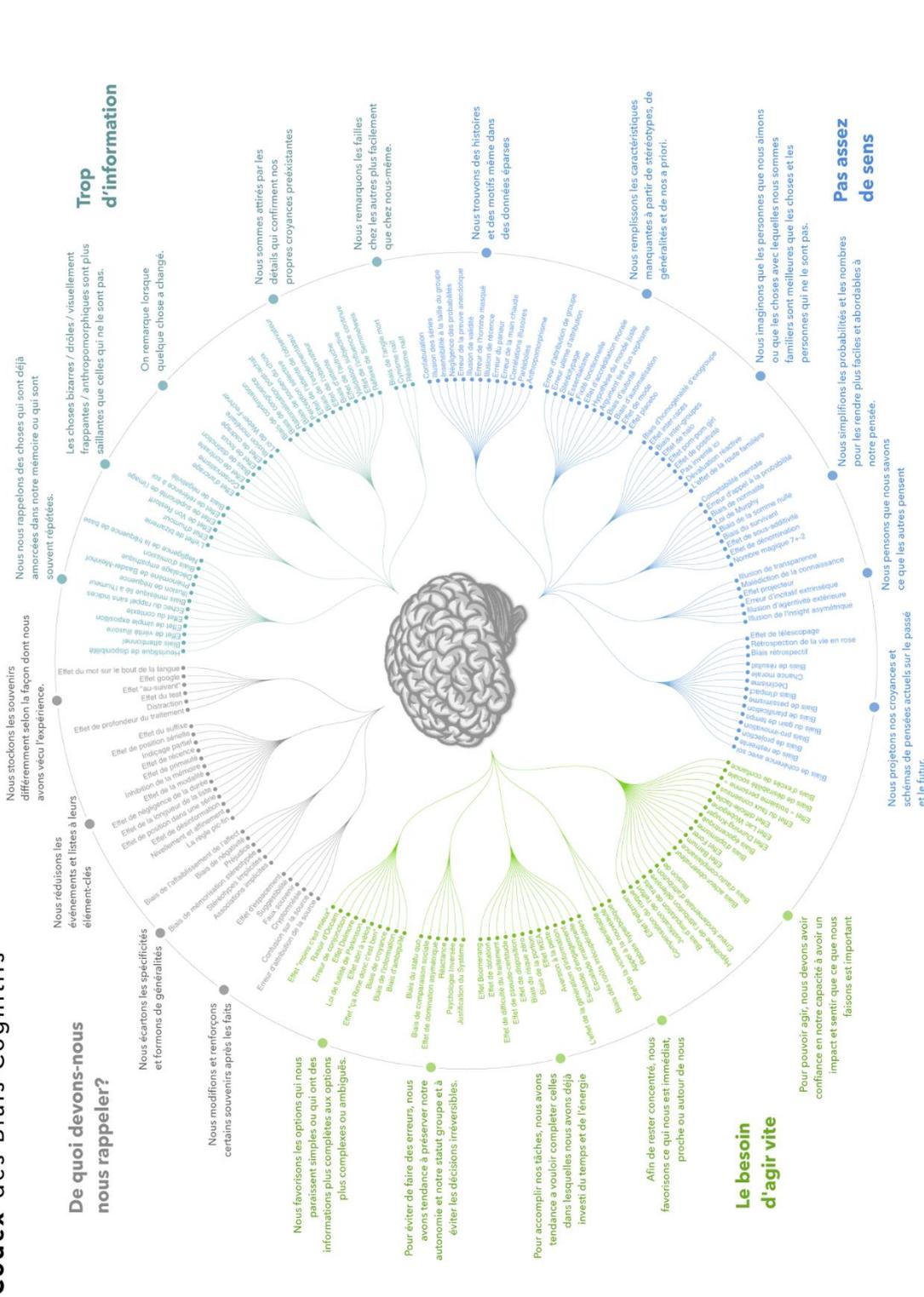
Seul bémol, il se peut que le candidat ne soit pas très à l'aise avec ce schéma

Source

100% pratique entreprise: Réussir ses entretiens de recrutement, écrit par Gisèle Commarmond et Alain Exiga, aux éditions Dunod, 2012

Codex

Codex des Biais Cognitifs



DESIGNHACKS.CO · CATEGORIZATION BY BUSTER BENSON · ALGORITHMIC DESIGN BY JOHN MANOOGIAN III (JMI3) · DATA BY WIKIPEDIA



attribution · share-alike