

“ COACH ME
if you can !
”

COMMENT RÉUSSIR UN RECRUTEMENT

(EN DÉJOUANT NOS BIAIS COGNITIFS)



Anne-Laure
Losseau

Coach professionnelle et de
carrière pour avocats et juristes
www.aligncoaching.be

Comment prenez-vous vos décisions ?
Plutôt « au feeling », sur la base d'une
impression globale ou de manière plus
analytique, en examinant les « pour » et
les « contre » d'une option ?

Que l'on soit de type intuitif ou plus
rationnel, notre cerveau nous joue des
tours (ce sont les fameux biais cognitifs).
Il est important : 1) d'en être conscient
et 2) d'être capable de les neutraliser/
réduire, en particulier lorsque la décision
à prendre a un fort impact pour soi-
même, pour l'autre et pour l'organisation
dans son ensemble, comme dans le cas
d'un recrutement. Anne-Laure Losseau
nous invite à faire le tour de la question.

Jugez plutôt : si je vous dis qu'une batte de baseball et une
balle coûtent ensemble 1,10 €. La batte coûte 1 € de plus que la
balle. Quel est le prix la balle ?

Si vous avez spontanément été tenté de répondre 0,10 €, cela
n'a rien d'inquiétant dès lors que, comme pour la majorité des
individus confrontés à ce problème, votre cerveau a pris un rac-
courci vers une solution en apparence logique... mais fausse !
En effet, si la balle coûte 0,10 € et la batte 1,10 €, le coût total
sera de 1,20 €. La réponse correcte est donc 0,05 €.

Plus de 180 biais cognitifs

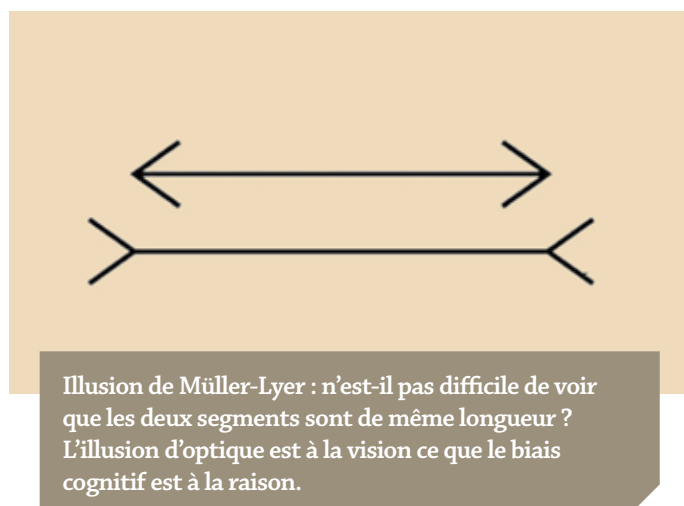
Voici donc illustré le phénomène des biais cognitifs, qui sont
le résultat de mécanismes mentaux automatiques - et souvent
très efficaces - que notre cerveau utilise pour traiter de l'infor-
mation de manière rapide et pratique. Ces « raccourcis » nous
permettent de prendre les 35.000 décisions (!) que nous, êtres
humains, sommes amenés à prendre chaque jour sans devoir
analyser chaque détail de manière exhaustive¹.

Très utiles donc, les biais cognitifs peuvent cependant nous
tromper et nous conduire à commettre des erreurs de juge-
ment, comme l'a encore brillamment décrit le Prix Nobel d'Éco-
nomie², Daniel Kahneman, dans son célèbre ouvrage *Thinking,
fast and slow*.

¹ Cet article est en grande partie basé sur l'ouvrage de M.-S. Zambeaux, Recrutement sous influence. Libérez-vous des biais cognitifs, Dunod, 2025.

² Il fut lauréat en 2002.

On en recense plus de 180³ et le plus connu d'entre tous est probablement le **biais de confirmation**, à savoir la tendance inconsciente à sélectionner et se souvenir des informations qui confirment nos croyances ou idées préexistantes, tout en ignorant ou en rejetant celles qui les contredisent. Ce biais agit à la manière de l'algorithme des réseaux sociaux qui ne nous montre que les contenus qui confirment notre vision du monde.



Et dans le recrutement ?

Les décisions de recrutement sont loin d'être épargnées par le phénomène : s'agissant « d'humain », elles y sont même particulièrement propices, avec les conséquences que l'on imagine aisément : jugements stéréotypés (voire discriminatoires), aveuglement et en bout de course, de grossières « erreurs de casting ».

Savez-vous, par exemple, qu'il existe dans le monde professionnel une « prime à la beauté » et que celle-ci est décuplée pour les hommes beaux, car ceux-ci sont perçus comme plus compétents et intelligents ? Les études démontrent en effet que la rémunération des hommes jugés beaux est supérieure de 17 à 25 % à celles d'autres hommes jugés moins

attractifs. À noter que cet effet est moins prononcé pour les femmes belles, qui ne gagnent « que 12 à 15 % » de plus que les autres moins avantagées par la nature. Cela s'expliquerait par le fait que, selon un stéréotype de genre classique, une femme ne peut à la fois être belle et intelligente⁴.

Ceci est une illustration de **l'effet de halo**, qui consiste, à partir d'une seule et unique caractéristique d'un candidat, à la généraliser à l'ensemble de ses compétences.

Ce n'est probablement pas davantage un hasard si 58 % des PDG américains mesurent plus d'1,80 mètre alors qu'ils ne représentent que 14,5 % de la population : les hommes de grande taille seraient-ils vus (inconsciemment) comme plus compétents, sérieux, inspirants et ambitieux que les autres⁵?

Au barreau également ?

Aussi perspicaces que soient les avocats, il n'est pas impossible que le recrutement au sein de la profession soit, encore plus qu'ailleurs, empreint de biais cognitifs.

Pour commencer, les avocats réalisent - sauf exception - le processus de recrutement eux-mêmes, ce qui peut dans certains cas témoigner en soi de **l'effet Dunning-Kruger, ou effet de surconfiance** : inspiré par ce braqueur de banque qui en 1995 pensait sincèrement s'être rendu invisible pour les caméras de surveillance en se badigeonnant le visage de jus de citron comme on fait de l'encre invisible, il conduit des personnes moins compétentes (dans un domaine) à surestimer leurs capacités. Les personnes moins compétentes (qui « ne savent pas qu'elles ne savent pas ») sont donc, de manière générale, plus assurées que celles qui le sont vraiment, ce qui peut prêter à confusion et induire en erreur.

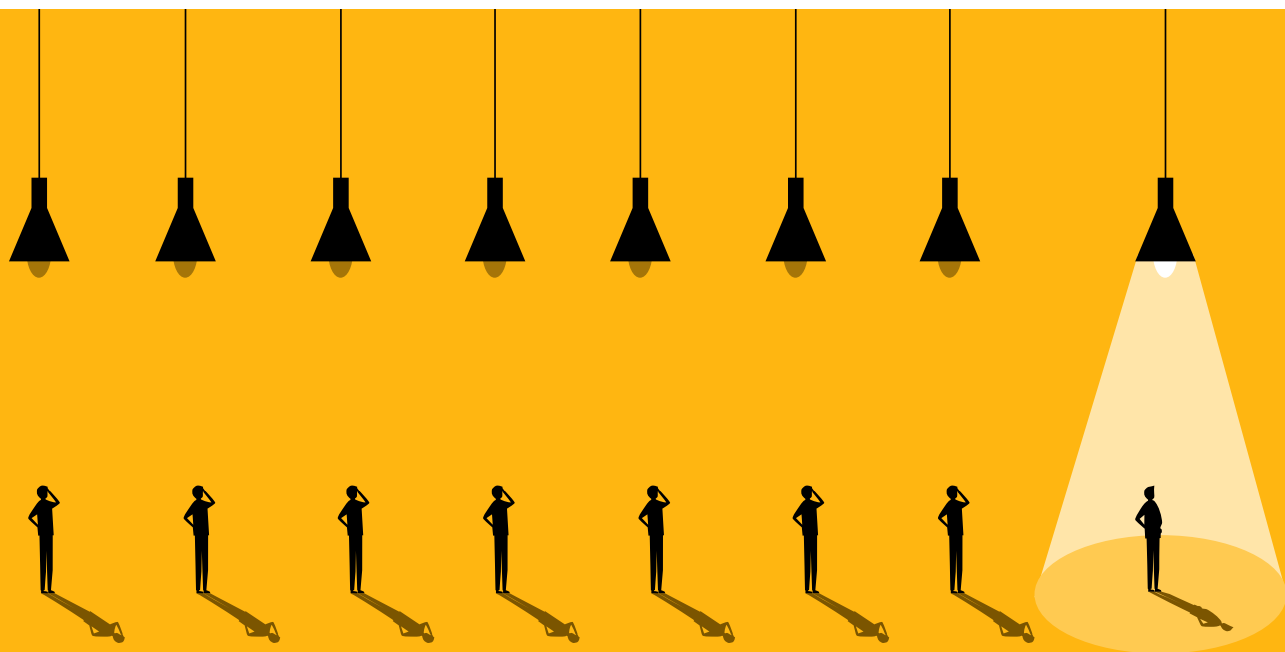
Même éclairés sur les écueils liés aux biais, il n'est pas non plus exclu que les avocats-recruteurs souffrent du **biais de l'angle mort** ou de **la tâche aveugle**, qui est la tendance à penser que nous sommes moins biaisés que les autres, c'est-à-dire plus objectifs et impartiaux que la moyenne.

...

³ Il existe même un Codex des biais cognitifs qui en établit une recension d'après les travaux de John Manoogian III et Buster Benson, à consulter en français ici codex-biais-cognitifs.pdf (penser-critique.be)

⁴ Voir notamment : D. Hamermesh, *Beauty pays : Why attractive people are more successful*, Princeton University Press, 2011.

⁵ M.-S. Zambeaux, op. cit., p. 78.



Ensuite, la dimension de corporation et l'entre-soi de la profession font en sorte qu'aucun candidat n'arrive sans un bagage de préjugés potentiels (positifs ou négatifs) qui créeront un **effet d'ancrage** dont il sera difficile de se départir. L'effet d'ancrage désigne notre tendance à s'appuyer fortement sur la première information reçue/perçue, instaurant un cadre de référence qui influence durablement notre jugement, malgré des informations subséquentes contradictoires.

L'exemple le plus connu étant celui du « Black Friday » : afficher un prix initial élevé, l'ancre, puis proposer une réduction importante.

Pour finir, le **biais de syndrome du scarabée** ou **biais d'affinité**⁶, sera lui aussi redoutable, lui qui nous pousse à, comme les scarabées d'espèces différentes, apprécier, privilégier, coopter et promouvoir les personnes qui nous ressemblent, et notamment dans les contextes professionnels. À noter que les scarabées vont jusqu'à manger les petits des autres espèces de scarabées... Bref et pour en revenir aux humains, ce biais conduit, dans le cadre d'un recrutement, à favoriser des profils plus proches du nôtre : même parcours scolaire/universitaire, expérience professionnelle similaire, loisirs communs, même milieu socio-culturel, personnalité, etc. Ce qui conduit les équipes à se cloner indéfiniment en restant dans la familiarité et le confort de l'endogamie.

Kit de recrutement anti-biais cognitif

Nous l'avons dit, la simple connaissance des biais cognitifs et de leurs écueils ne suffit hélas pas à en neutraliser les effets.

Dans les lignes qui suivent, nous passerons en revue une série de conseils permettant de limiter les erreurs de jugement.

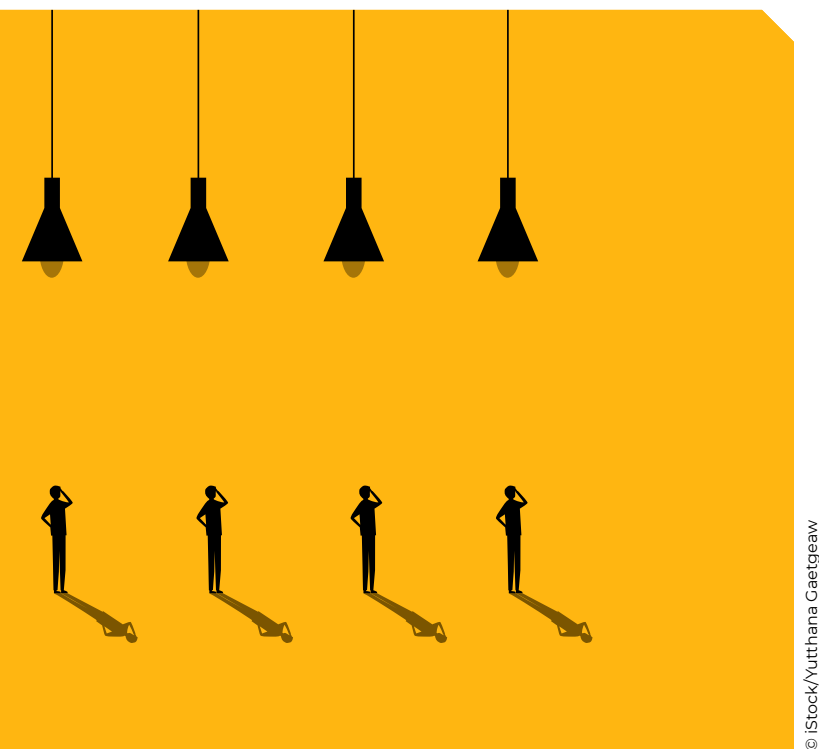
Mettons-nous par exemple dans la peau d'un cabinet à la recherche d'un.e avocat.e senior qui, à terme, prendrait les rênes d'un certain département et en poursuivrait le développement⁷.

1. Structurer son processus de recrutement et l'architecture de sa prise de décision de manière à en évacuer l'arbitraire

- Idéalement, l'entretien doit, à chaque étape, être de type « structuré » (et pas une conversation libre avec le candidat) : cet entretien est construit autour de questions définies en amont, identiques pour tous les candidats et qui sont liées à des critères précis correspondant à la fonction à pourvoir. Les questions sont principalement situationnelles (qui demandent au candidat d'imaginer comment il réagirait dans telle situation liée à la fonction) ou comportementales (visant à comprendre comment la personne a réagi à certaines situations dans le passé).

⁶ G. Akerlof et P. Michaillat, « Persistence of false Paradigms in low-power sciences », Proceedings of the National Academy of Sciences, 2018, vol. 115, n°52, p. 13.228-13.233.

⁷ Nous désignerons ensuite, par candidat ou avocat, les profils masculins, féminins et autres.



© iStock/Yutthana Gaetgeaw

Exemples : « Parlez-moi d'une fois où vous avez dû gérer un client extrêmement difficile » ou « Imaginez que vous êtes à la tête du département et vous devez gérer un conflit entre deux membres de l'équipe. Comment abordez-vous la situation pour maintenir un bon climat de travail ? ».

De manière générale, il est recommandé de poser des questions ouvertes, par opposition aux questions fermées (qui, la plupart du temps, ne servent à rien sauf à entendre ce que l'on souhaite. Que répondriez-vous à : « Je suppose que vous gérez bien le stress ? » ?).

- L'évaluation du candidat se fait selon une grille de notation (7 à 10 critères pertinents hiérarchisés et pondérés selon leur importance) correspondant aux compétences recherchées pour la fonction.

À cet effet, on établit un « recueil du besoin exhaustif », non équivoque et solide, qui correspond aussi aux critères repris pour le profil tel que décrit dans l'offre de recrutement.

Par exemple : *avocat.e ayant une expérience d'au moins 10 ans au barreau, ayant une expertise éprouvée dans telle matière, capable de recruter et gérer une petite équipe, ayant une clientèle personnelle qui le/la suivra (« portable business ») et qu'il/elle continuera de développer. Il/elle*

aura aussi la capacité de faire rayonner le département et le cabinet sur le marché et de faire du cross selling. Il/elle aura le potentiel de devenir associé.e dans le futur.

Critères : *autonomie, expertise technique, gestion du stress, leadership, gestion des conflits, communication interpersonnelle (et diplomatie), sens du business, réseautage, vision stratégique, esprit d'équipe, loyauté, fiabilité*

Ces critères sont définis en amont des rencontres avec les candidats et restent les mêmes pour tous, tout au long du processus. Chaque critère est évalué distinctement, afin de neutraliser notamment **l'effet de halo**, dont on a parlé plus haut et qui consisterait à se faire une impression globale du candidat sur la base d'un premier élément.

On se prémunit aussi efficacement de **l'effet de contraste**, qui conduirait par exemple à retenir un candidat uniquement parce qu'il se démarque positivement des autres (en ne répondant pourtant que très partiellement au besoin). L'effet de contraste traduit notre tendance à évaluer une option ou un individu en fonction de qui l'a précédé ou suivi. En d'autres termes, c'est l'habitude que nous avons de juger non pas de façon absolue mais relative.

Il en va de même pour le **biais d'extraordinaireté** (qui consiste à se laisser subjuguer par une caractéristique sortant de l'ordinaire) : ce n'est pas parce que la personne parle six langues couramment, est ceinture noire de karaté ou a fait le tour du monde à la voile en solitaire (ou autre « *mad skill* ») qu'elle possède nécessairement les qualités requises pour rejoindre votre équipe.

- On définit en avance la séquence de recrutement en termes de *timing* : combien d'étapes, combien de temps entre chaque étape, temps de réponse après réception d'une candidature, etc. Ainsi que les règles de fonctionnement : qui est le décideur final, qui participe au processus de recrutement, etc.

...



© iStock/Yutthana Gaetgeaw

2. **Afin de limiter les biais, faire appel au collectif** ou à la « sagesse des foules » qui postule que « *faire la moyenne des jugements produits de façon indépendante par des personnes différentes produit généralement un jugement plus exact* »⁸, grâce, notamment, à l'annulation mutuelle des biais. Attention toutefois à ne pas dépasser quatre entretiens distincts puisqu'il n'y plus de valeur ajoutée au-delà mais un haut risque de dissuader le candidat.

Ce principe ne vaut qu'à la condition que les personnes qui rencontrent le candidat soient de profils divers (âge, genre, statut... pour contrer le **biais d'affinité**, voir supra), qu'ils ne se parlent pas ni lisent les notes des autres (pour éviter l'**effet d'ancrage**, idem) mais utilisent la même grille de notation.

Lors de la mise en commun : il faut faire attention à l'**effet de conformisme de groupe**, qui pousse les individus, par peur de déplaire ou d'être rejetés par le groupe, à adopter une position consensuelle, quitte à s'auto-censurer. Ce phénomène est encore plus prononcé quand le premier à s'exprimer est le chef ou le leader d'opinion (c'est l'effet HIPPO pour « *Highest Paid Person's Opinion* »)⁹. Ainsi, on n'osera

pas contredire un associé qui commence le tour de table en disant que le candidat est excellent en tous points.

3. **Se forcer à penser à charge et à décharge** et, donc, à penser contre soi-même : réfléchir à toutes les hypothèses alternatives susceptibles de contredire notre vision/opinion. Dans un collectif, on pourra utiliser la technique de « l'avocat du diable », où l'on demande à quelqu'un de jouer le rôle de contradicteur et de formuler un maximum de critiques et de contre-arguments à propos de chaque candidat retenu.
4. Avec la grille de notation, prévoir aussi un **format identique de compte rendu des entretiens de recrutement** : il est fortement recommandé de le compléter très rapidement et de manière fidèle pour pouvoir ensuite faire une comparaison objective et lutter contre les biais de mémoire, qui font que l'on se souvient mieux des informations reçues en premier (**effet de primauté**) et en dernier (**effet de récence**), et de **contraste** décrit ci-avant.
5. Cela paraît évident, mais autant le souligner pour déjouer un éventuel **effet de contraste** : **ne jamais faire de choix par défaut**, qui consisterait à retenir finalement le candidat « le moins mauvais » de tous.

⁸ J. Surowiecki, *La sagesse des foules*, 2008, Ed. Lattès.

⁹ M.-S. Zambeaux, op. cit., p. 158.

6. Certains cabinets d'avocats font passer aux candidats des **tests de personnalité** (tests de « couleurs » de type DISC, Insights Discovery ou encore MBTI etc.) pour étayer leur décision de recrutement. Personnellement, **je suis contre cette pratique** : d'une part (si tant est que le test soit fiable, ce qui n'est pas acquis), parce qu'elle est, à mon avis, intrusive dès lors qu'elle impose un dévoilement de soi inopportun et, d'autre part, parce que le test pourrait déclencher un **effet Pygmalion/Golem**. Ce sont les deux faces (vertueuse et vicieuse, respectivement) d'un même biais mieux connu sous le nom de « prophétie auto-réalisatrice » : nos croyances ou nos attentes à l'égard d'une situation ou d'une personne influencent nos actions de telle sorte que la situation ou la personne finissent par correspondre à nos croyances ou attentes.

Imaginons que le test de personnalité d'un futur collaborateur avocat aboutisse à un profil qui, a priori, ne comporte pas « les bonnes couleurs » pour faire du *Business development*. Il est très probable que, sans même s'en rendre compte, son patron l'invite moins qu'un autre à participer à des activités et événements de réseautage ou autre, ce qui conduira en effet ce collaborateur à être moins aguerri et donc moins à même de développer son activité.

7. Terminons avec le **biais de l'escalade de l'engagement**, qui désigne la tendance des individus ou des groupes à s'engager toujours plus loin dans une action ou une décision, même lorsqu'il devient évident que celle-ci est inefficace ou contre-productive.

C'est ainsi que l'on peut s'obstiner (de manière irrationnelle) dans un projet ou une décision en continuant d'y investir temps, argent et efforts malgré des signaux clairs de son échec ou inefficacité, uniquement pour (se) prouver que les investissements précédents n'ont pas été vains.

En bref, parfois il faut pouvoir **arrêter les frais**, reconnaître son erreur, s'excuser auprès du candidat pour tout le temps et l'énergie qu'il nous a consacrés et continuer sa recherche.

Pour conclure

Dans le recrutement comme ailleurs, là où nous pensons simplement « nous fier à notre intuition » ou au contraire décider de façon ultra-rationnelle, se glissent en réalité (toujours) des préjugés, des raccourcis, des angles morts voire des erreurs, la plupart du temps dus à nos biais inconscients.

Même pour les plus avertis d'entre nous, la connaissance de ces biais ne les neutralise pas : c'est en revanche la structuration du recrutement et l'architecture du processus de décision qui permettent de tendre vers plus d'objectivité et d'équité.

Savez-vous que la plupart des auditions d'orchestres symphoniques se font désormais « à l'aveugle », derrière un paravent et même avec de la moquette pour n'avoir aucune autre donnée que la musique jouée par le ou la candidate ?

Quand on sait à quel point un mauvais casting peut s'avérer désastreux (pour l'équipe, les clients et nos finances), autant limiter au maximum les risques de se tromper en nous trompant nous-mêmes.

À bon entendeur !

