



# 10 BIAIS À CONNAÎTRE POUR RECRUTER SANS PRÉJUGÉS

# 10 BIAIS À CONNAÎTRE POUR RECRUTER SANS PRÉJUGÉS

## INTRODUCTION

Même avec les meilleures intentions, nos décisions en recrutement peuvent être influencées par des biais inconscients. Ces biais agissent comme des filtres invisibles qui peuvent nous amener à écarter de bonnes candidatures ou à favoriser ceux qui nous ressemblent.

Dans le contexte des OBNL, où chaque embauche compte et où la diversité est une richesse, il est essentiel de reconnaître et de limiter ces biais pour prendre des décisions plus justes et inclusives.

Ce guide présente 10 biais fréquents qui peuvent surgir lors de l'analyse de CV, des entrevues ou des délibérations finales. Vous y trouverez des exemples concrets et des conseils pratiques pour les repérer et les atténuer.

### À qui s'adresse ce guide?

Aux dirigeant.e.s, gestionnaires et responsables RH d'organismes à but non lucratif qui souhaitent renforcer l'équité et la diversité dans leurs pratiques d'embauche.

# 10 BIAIS À CONNAÎTRE POUR RECRUTER SANS PRÉJUGÉS

## NOS CONSEILS EXPERTS

1

Tout d'abord, la question à se poser lors de la revue de CV n'est pas « Est-ce que j'embaucherais cette personne ? », mais plutôt « Est-ce que cette candidature est assez intéressante pour qu'on poursuive avec une entrevue ? ». C'est un état d'esprit totalement différent qui vous permettra de vous ouvrir à différents profils.

2

Ne commettez pas l'erreur de comparer les candidatures entre elles. Évaluez chaque candidature selon les critères du poste. Surtout en période de pénurie de main-d'œuvre, il se peut que vous receviez des candidatures au compte-gouttes. Vous devez donc être capable de vous positionner sur une candidature sans la comparer à d'autres.

3

Faites preuve d'ouverture envers les types de profils. De plus en plus de gens changent de carrière ou ont des parcours moins linéaires. On les appelle souvent des profils atypiques. Essayez d'identifier les compétences dites transférables. Qu'est-ce que c'est? C'est un ensemble de compétences et d'aptitudes qui vont au-delà d'un emploi spécifique et qui peuvent être utilisées dans différents projets ou contextes. Ne cherchez pas un copier-coller de la description de poste.

4

Il est aussi important d'aller au-delà de nos premières impressions. On a parfois certaines idées préconçues en lien avec certains types d'expérience ou d'énoncés sur un CV.

# 10 BIAIS À CONNAÎTRE POUR RECRUTER SANS PRÉJUGÉS

## RECONNAÎTRE LES BIAIS INCONSCIENTS



Le cerveau humain prend environ 35 000 décisions par jour. Pourtant, une étude a démontré que seulement 0,26 % des décisions prises par les individus sont prises consciemment.

Source : Étude réalisée par Lightspeed Research pour la firme Huawei en novembre 2017

En tant qu'êtres humains, nous sommes génétiquement conçus pour prendre des décisions rapides. Ces décisions que nous prenons automatiquement et rapidement sont souvent basées sur des préjugés ou **biais inconscients**.

Notre éducation, notre processus de socialisation, notre appartenance à certains groupes sociaux, notre exposition à la diversité, notre accès à l'information et aux médias en général sont autant d'aspects qui alimentent notre processus décisionnel et influencent notre jugement tout au long de notre vie. Nous avons tous ces angles morts et nous avons tous, à un moment ou à un autre, émis ou subi ces préjugés.

Malheureusement, les biais inconscients se manifestent souvent durant le processus de recrutement, entre autres lorsque l'on se fie à son instinct lors des entrevues. Nous prenons alors **une décision basée sur notre intuition** plutôt que des faits. Reconnaître vos biais inconscients vous conduira à être faire preuve d'une plus grande ouverture lors de l'analyse de candidatures et ultimement, à prendre la meilleure décision d'embauche et recruter une main-d'œuvre plus diversifiée... et elle réduira aussi les risques de discrimination!

# 10 BIAIS À CONNAÎTRE POUR RECRUTER SANS PRÉJUGÉS

## 1. LES PREMIÈRES IMPRESSIONS

Ce biais nous amène à faire des observations rapides et incomplètes sur les candidats et candidates en nous basant sur la première information que nous percevons. Cela peut influencer considérablement la façon dont vous traitez les candidatures. Par exemple, poser des questions faciles à celles qui nous plaisent et des questions plus difficiles à celles qui nous déplaisent. Pour le contrer, prenez le temps de reconnaître votre première impression et laissez-la laisser de côté. Posez des questions ouvertes et évitez de prendre des décisions pendant l'entretien.

## 2. LE BIAIS DE CONFIRMATION

C'est lorsque vous ne considérez que les informations qui confirment vos croyances et que vous ignorez tout le reste. Nous agissons ainsi parce que nous voulons croire que notre instinct est juste et que notre évaluation de la candidature est fondée. Ce biais renforce donc les angles morts qui peuvent nuire, notamment, à la prise de décisions éclairées. Pour le contrer, créez un processus structuré : définissez vos besoins en matière de recrutement (voir module précédent) et créez des questions d'entretien basées sur ces besoins (voir plus loin). Résistez à l'envie de lancer une conversation car il est facile de dévier des questions que vous devez poser. Concentrez-vous sur la question en cours et évaluez chaque réponse de façon indépendante.

## 3. L'EFFET DE CONTRASTE

L'effet de contraste est un biais cognitif qui déforme notre perception d'une chose lorsque nous la comparons à une autre, en accentuant les différences entre les deux. Par exemple en entretien, nous aurons tendance à évaluer plus favorablement une candidature si nous la rencontrons juste après une candidature peu performante et vice versa. Pour l'éviter, gardez bien votre besoin en tête, ne comparez pas les candidatures entre elles mais plutôt par rapport aux critères et évaluez les candidatures immédiatement après chaque étape.

# 10 BIAIS À CONNAÎTRE POUR RECRUTER SANS PRÉJUGÉS

## 4. L'ANCRAGE DES ATTENTES

Le biais d'ancrage est un biais de jugement qui consiste à utiliser une information comme référence. C'est le cas, par exemple, lorsque l'on refuse de croire qu'un profil qui ne serait pas une réplique de la personne qui occupait le poste auparavant puisse réaliser le travail correctement ou lorsqu'on se laisse impressionner par une école prestigieuse. Pour éviter le biais d'ancrage, décortiquez le CV point par point sans vous focaliser sur une seule information. Utilisez des données factuelles et multiples pour évaluer les compétences. En entrevue, restez conscients de vos préjugés et accordez une attention égale à toutes les informations présentées, sans se laisser influencer par des informations antérieures.

## 5. L'EFFET DE HALO

Il s'agit d'un biais cognitif dans lequel une première impression positive de la personne candidate influence inconsciemment notre perception d'elle dans son ensemble. Nous avons ainsi de grandes attentes à l'égard de la performance de la personne candidate, et l'on ne tient pas compte des signaux d'alarme ou l'on ne creuse pas davantage, car nous avons déjà tiré notre conclusion. Pour éviter ce piège, concentrons-nous sur l'évaluation des compétences et des capacités spécifiques de chaque profil, en veillant à ne pas laisser une seule caractéristique dominer notre jugement.

## 6. L'EFFET DE CORNE

Il s'agit de l'opposé de l'effet de halo, lorsque quelque chose de négatif à propos d'une candidature retient notre attention et que nous n'arrivons pas à nous concentrer sur autre chose. Nous laissons cet élément obscurcir notre jugement. Il peut s'agir d'un défaut de caractère ou d'un aspect de sa personnalité qui nous irrite et nous laissons cet élément influencer notre décision de ne pas l'embaucher.

# 10 BIAIS À CONNAÎTRE POUR RECRUTER SANS PRÉJUGÉS

## 7. LE BIAIS D'EXCÈS DE CONFIANCE

Le biais d'excès de confiance se produit lorsque la personne intervieweuse a tellement confiance en ses propres capacités à choisir une bonne candidature ou à éliminer les supposées mauvaises, qu'elle laisse s'insinuer un biais de confirmation pour justifier ses décisions. Elle laisse ainsi sa confiance subjective obscurcir son objectivité, et elle a tendance à se fier à sa soi-disant intuition. L'astuce : prendre une décision basée sur les faits!

## 8. LE BIAIS D'AFFINITÉ

C'est la tendance que nous pouvons avoir à être plus favorable aux individus avec qui nous ressentons une facilité de contact, de communication et de partage. À l'opposé, lorsque la connexion est plus ardue, notre perception et nos actions peuvent être plus négatives ou résistantes. Attention aux signaux d'alarme : « je m'entendrais bien avec cette personne » ou « il ou elle n'est pas un bon « fit » ». Bâissez une équipe de recrutement diversifiée et définissez clairement ce qu'est le « fit culturel » pour éviter cet écueil.

## 9. LE BIAIS LIÉ AU LANGAGE NON-VERBAL

C'est lorsque l'on analyse les attributs de la communication non-verbale, tels que le langage corporel ou l'apparence d'une personne, et qu'on leur accorde plus de poids qu'on ne le devrait. Il peut s'agir, par exemple, de maniérismes, de posture, de contact visuel ou d'expressions faciales. Attention, le langage non-verbal peut être affecté par différents facteurs, y compris votre propre attitude! Faites donc preuve de vigilance. Vous pouvez mener une première entrevue téléphonique et utiliser des outils d'évaluation durant le processus de sélection.

## 10. LE BIAIS DE CONFORMITÉ

Ce biais signifie que, si vous avez une opinion différente de celle du reste du groupe, vous êtes plus susceptible de changer d'avis pour être d'accord avec elles. Cela peut être vu comme l'idée de la « règle de la majorité » qui se produit lorsqu'un groupe de personnes se forme et qu'une idée s'impose même si tout le monde n'est pas d'accord avec elle. Gardez cela à l'esprit lorsque vous conduirez votre session de débriefing, que nous verrons dans le module 7.