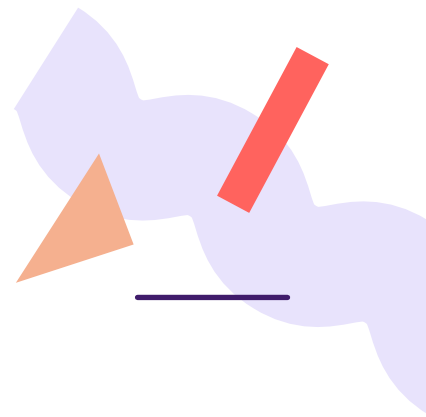




LA PLACE DE L'INTUITION DANS LE RECRUTEMENT

Comprendre son rôle dans la prise
de décision et les solutions pour
limiter son impact —

Sommaire



Introduction

P.03

Partie 1

L'intuition, toujours
au coeur de l'évaluation
des candidats

P.04

Partie 2

Quand les biais cognitifs s'invitent
dans le processus

P.07

Partie 3

Focus sur les stratégies des
recruteurs pour limiter les biais
de recrutement

P.13

Partie 4

Et l'intelligence artificielle dans
tout ça ?

P.24

Partie 5

Focus sur les soft skills :
une évaluation qui se structure

P.28

Partie 6

Quel avenir pour le recrutement ?

P.31

Partie 7

Profil des répondants

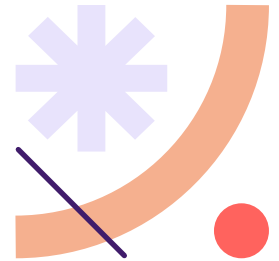
P.33

Conclusion

P.35



Introduction



Le recrutement ne cesse de se réinventer chaque jour pour faire face aux évolutions sociétales et, plus précisément, à celles du monde du travail. L'évaluation des soft skills occupe aujourd'hui une place prépondérante dans le processus de recrutement.

Comment les recruteurs arrivent-ils à identifier et à évaluer ces compétences chez le candidat ?

L'édition 2022 du baromètre WeSuggest, réalisée en partenariat avec Parlons RH, nous apprenait que **78% des professionnels RH** estimaient bien connaître les soft skills. Pourtant, ils étaient **84%** à les évaluer intuitivement durant l'échange avec le candidat, et **65%** en analysant la posture et la gestuelle du candidat durant l'entretien. De plus, celles-ci ne faisaient que rarement l'objet d'une démarche processée (**31%** en utilisant un guide d'entretien, **27%** en s'appuyant sur un test psychométrique). Pourtant, **40 % des répondants** estimaient que plus de la moitié des erreurs de recrutement étaient causées par une mauvaise évaluation des soft skills.

La nouvelle édition de ce baromètre¹ revient plus en profondeur sur **la place de l'intuition en recrutement, l'impact des biais cognitifs lors des entretiens**, ainsi que sur **la prise de conscience des recruteurs** à ce sujet. Elle montre notamment que l'intuition occupe toujours une place importante pour évaluer et sélectionner les candidats.

Ce résultat soulève plusieurs questions :

- Pourquoi l'intuition occupe-t-elle toujours une place prépondérante pour évaluer les candidats ? Existe-t-il un mythe autour de l'intuition ?
- Quel est le niveau de prise de conscience des recruteurs sur les biais cognitifs ?
- Sont-ils suffisamment armés pour les contrer ?
- L'analyse de la communication non-verbale est-elle fiable pour prendre une décision ?
- Quelles sont les solutions et les astuces que les recruteurs privilégient pour limiter les décisions non-objectives ?
- Quels sont les éléments incontournables pour prendre une bonne décision ?
- Comment le recrutement va-t-il évoluer dans les années à venir ?

À travers les résultats de ce baromètre analysés par des experts des ressources humaines, nous tenterons d'apporter des réponses aux grands enjeux du recrutement et nous donnerons des conseils concrets pour limiter la place des biais cognitifs.

1. Le questionnaire a été diffusé entre le 23 février et le 14 mars 2023 auprès de 311 répondants.



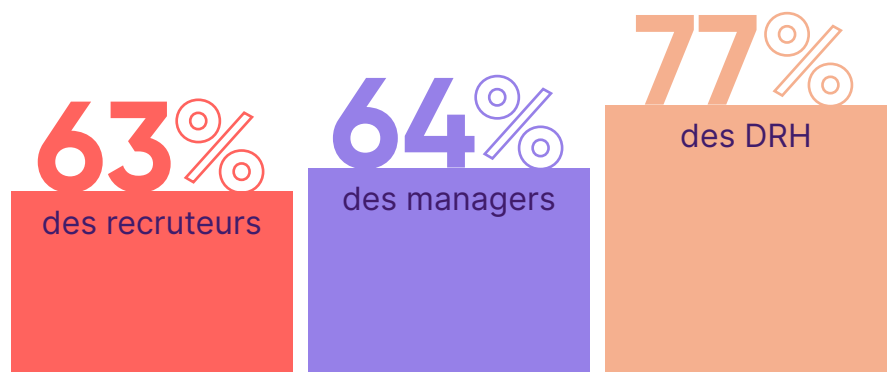
L'impact des biais cognitifs dans le recrutement

Quels sont les principaux résultats de l'étude ?

Partie 1

L'intuition, toujours au coeur de l'évaluation des candidats

Ils font confiance à leur intuition pour prendre une décision lors d'un recrutement.



- Ils sont même **34%** à répondre "oui, absolument".
- De plus, pour **32%**, l'intuition arrive en tête de liste des sources d'information les plus fiables pour prendre une décision, et parmi eux **50%** sont des recruteurs ou des DRH.

L'intuition est-elle révélatrice d'un excès de confiance chez les recruteurs ? C'est une hypothèse puisque :

64%

des **DRH** pensent être meilleurs que leurs collègues dans leurs recrutements.

49%

des **chargés de recrutements/talent acquisition** le pensent également.



Pourquoi la place de l'intuition est-elle toujours si tenace chez les recruteurs ?

Place à la parole des experts !

Selon Mélanie Payoux, Docteure en psychologie et manager de l'innovation chez PerformanSe :

“

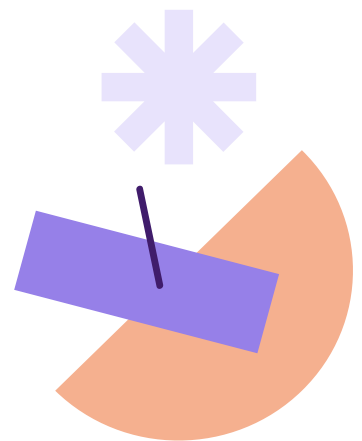
La force de l'intuition est de nous faire croire qu'elle est rationnelle et digne de confiance. Elle rassure les personnes en effaçant leurs doutes. C'est pour cette raison que nous avons en général très envie de la suivre. Cependant, l'intuition n'est pas rationnelle et ne repose pas sur une démonstration scientifique. L'individu pense qu'une information est vraie car il "sent" qu'elle l'est. C'est l'acquisition de cette certitude, sans utilisation du raisonnement, qui peut l'induire en erreur. L'intuition conduit à la subjectivité plutôt qu'à l'objectivité. Il ne faut donc pas suivre l'intuition de manière aveugle, mais la challenger pour éviter que les intuitions personnelles lors d'un recrutement ne prennent le dessus. Challenger l'intuition, c'est s'engager dans la rationalité en mettant en place des processus qui rendront plus objectifs les recrutements.

”



Mélanie Payoux

Docteure en psychologie
et manager de l'innovation
chez PerformanSe





Nous baignons depuis notre plus jeune âge dans une culture populaire qui vante les louanges de l'intuition via des œuvres, des films ou des citations de Steve Jobs à Einstein en passant par Maître Yoda !

Il y a, selon moi, également un mythe des inventeurs, des conquérants, des grands chefs d'entreprise, de start ups, des capitaines d'industrie « visionnaires » à la Steve Jobs etc. C'est un mythe cultivé par les premiers intéressés eux-mêmes qui déclarent volontiers recourir régulièrement à leur intuition avant de lancer un nouveau produit, de prendre une décision stratégique. Je suppose que cela est plus glamour que de dire qu'il y a eu beaucoup de recherches, de travail, d'études ou qu'ils ont eu de la chance tout simplement...

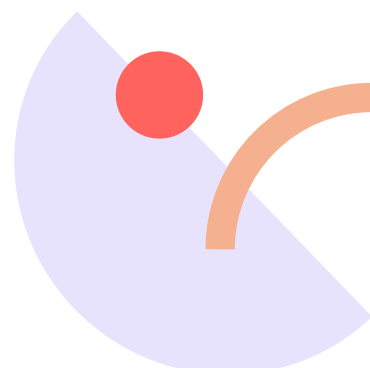
Tout cela accrédite la thèse qu'il y aurait des « élus » ultra intuitifs qui auraient du flair et la capacité à sentir les choses mieux que les autres. Bref, l'intuition reste, de nos jours, parée de « pouvoirs quasi magiques » alors que nous vivons pourtant dans un monde de plus en plus technique, scientifique et technologique. Les recruteurs ne sont pas épargnés et loin de là. La plupart des recruteurs vous diront qu'ils ont choisi ce métier pour sa dimension humaine et s'estiment très empathiques et dotés d'une grande qualité d'écoute. Ils s'estiment ainsi plus « intuitifs » que la moyenne et plus en mesure de détecter des signaux faibles de manière fiable grâce à leur intuition.

Enfin et surtout, je dirais que les recruteurs ne sont pas suffisamment formés et sensibilisés aux biais cognitifs et au bruit (dans le sens du livre « Noise » de Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass R. Sunstein paru à l'été 2021) et à leurs effets délétères sur les prises de décision et la qualité des recrutements. Un biais est par définition un phénomène dont nous n'avons pas conscience et les recruteurs ne font pas exception. Et ce même lorsqu'ils en connaissent l'existence, ils peuvent avoir la faiblesse de croire qu'ils sont, à titre personnel, moins impactés que les autres de par leur connaissance des biais. C'est bien évidemment une erreur et c'est d'ailleurs un biais cognitif à part entière : le biais de l'angle mort ou biais de la tâche aveugle.



Marie-Sophie **Zambeaux**

Responsable du recrutement
et éditorialiste RH



Si l'intuition sous sa forme la plus irrationnelle doit être limitée dans le processus de décision, elle peut parfois être une alliée précieuse dans la grille d'analyse du candidat. Surtout, elle ne revêt peut-être pas le même sens chez tous les recruteurs.

Nicolas Demarthe, chasseur de têtes France/Canada - Associé et Directeur des opérations France - chez Go Rh nous rappelle que derrière ce mot peut également se cacher l'expérience dont les recruteurs ont besoin pour analyser les compétences du candidat et comprendre si celles-ci correspondent au poste requis.

“

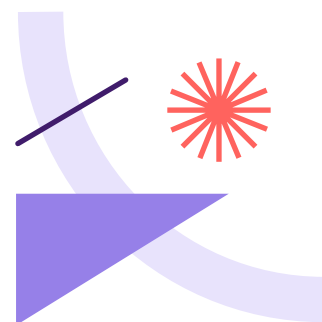
Tout dépend de ce que nous entendons par le mot "intuition". L'intuition des recruteurs peut aussi faire référence à l'expérience qu'ils ont accumulée tout au long de leur vie professionnelle. Le cerveau nous envoie un signal car il se rappelle une situation que nous avons déjà vécue. Par exemple, lorsqu'un candidat aborde un projet professionnel sur lequel il a travaillé par le passé, le recruteur va plus vite comprendre quel a été réellement son rôle dans ce projet. Grâce à leur expérience, les recruteurs arrivent mieux à comprendre ce que le candidat veut leur dire. Selon moi, la problématique qui peut mener le recrutement à l'échec aujourd'hui est plutôt le manque de transparence entre l'entreprise et le candidat. Chacun essaie de se vendre et de véhiculer une meilleure image de soi. L'entreprise peut embellir ses conditions de travail et le candidat en faire de même avec ses compétences. Une fois le recrutement effectué, chacun va être confronté à la réalité de l'autre. Si des sujets ont été enjolivés, la confiance est perdue et la séparation peut-être précoce.

”



● Nicolas **Demarthe**

Chasseur de têtes France/
Canada - Associé et Directeur
des opérations France
chez Go Rh



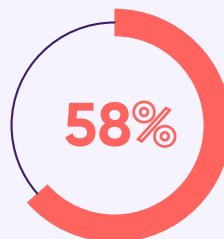
Partie 2

Quand les biais cognitifs s'invitent dans le processus

Que nous apprend le baromètre ?

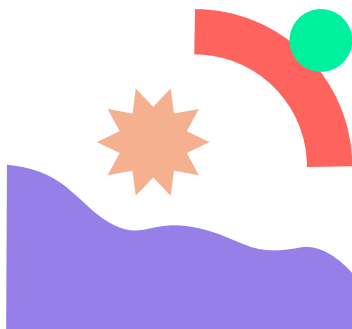


Des répondants estiment bien connaître les **biais cognitifs**



Des répondants estiment connaître les **biais cognitifs auxquels ils sont sujets**

- Pour autant **48%** des personnes qui indiquent ne pas bien connaître les biais cognitifs sont des DRH ou des recruteurs
- **Près d'une personne sur 10** (9,1%) qui estime bien ou très bien connaître les biais cognitifs, indique ensuite ne pas bien connaître les biais cognitifs auxquels elle est elle-même sujette.



Avis d'experts : Quel est le niveau de maturité des recruteurs au sujet des biais cognitifs ?

Pour Marie-Sophie Zambeaux :

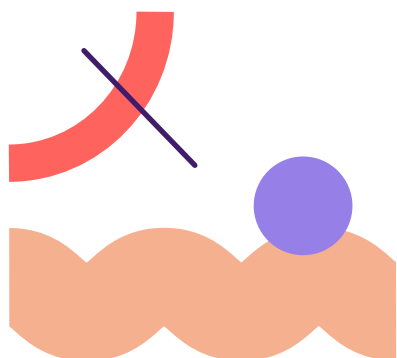
“

Depuis environ 5 ans, nous entendons parler plus régulièrement des biais cognitifs au sein de la communauté des recruteurs, des acteurs RH et plus largement des organisations. Le sujet bénéficie d'une meilleure notoriété mais de manière très macro. Un nombre croissant d'entreprises connaît désormais les risques engendrés par ces biais et tente de les maîtriser avec plus ou moins de succès. Néanmoins, je dirais que, malgré cette tendance positive, les recruteurs dans leur ensemble sont loin d'être au point sur le sujet.

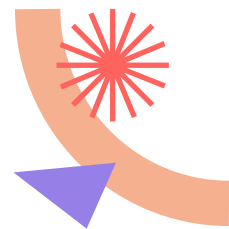
Il faut dire, à leur décharge, que les biais cognitifs ne sont pas enseignés dans l'écrasante majorité des formations initiales à destination des RH, recruteurs et managers pour ne pas dire l'intégralité. Il y a peut-être quelques formations mais elles sont rares et sont l'exception plutôt que la norme. Si un recruteur ou n'importe quelle partie prenante du recrutement veut se former sur le sujet des biais cognitifs, il peut le faire mais dans le cadre d'une formation continue. C'est souvent son employeur qui, conscient des impacts délétères des biais cognitifs, va proposer et mettre en œuvre une sensibilisation ou une formation sur ce sujet.

Aussi, je ne suis guère surprise par les chiffres obtenus, à savoir que 60,7% des recruteurs estiment bien connaître les biais cognitifs. J'aurais indiqué un pourcentage encore plus faible à titre personnel. Un gros effort de sensibilisation et de formation est nécessaire pour que les recruteurs, mais plus largement les parties prenantes des recrutements, soient formés et conscients de l'impact des biais cognitifs.

”



Quelle est l'étendue des biais cognitifs et leur impact sur le recrutement ?



Selon les résultats du baromètre :

52%

Des DRH ou recruteurs qui indiquent **très bien connaître les biais cognitifs**, estiment qu'il n'en existent **qu'une dizaine** ayant une influence dans nos décisions en recrutement, alors que les études en recensent plus de 250 !

21,8%

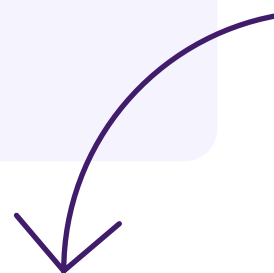
Soit près d'une personne sur 4 indiquent **ne pas connaître du tout**, ou très peu, les biais cognitifs auxquels ils sont sujets.

84%

Des répondants indiquent qu'une méconnaissance de ses biais peut, selon eux, avoir des **conséquences sur le recrutement** alors que seulement 5,2% estiment qu'une méconnaissance des biais n'a pas du tout de conséquences sur le recrutement.

68,4%

Des répondants pensent avoir déjà **discriminé un candidat de manière positive ou négative** dans un processus de recrutement.



Même si une prise de conscience généralisée semble se faire autour des biais cognitifs, il y a encore une méconnaissance globale sur le sujet et une vision hétérogène : pour **plus de la moitié des répondants**, il n'en existe qu'une dizaine.



Plus de 250 biais cognitifs ont été recensés à ce jour par les chercheurs, soient 250 raccourcis mentaux susceptibles d'influencer, pour le meilleur et pour le pire, nos prises de décision au quotidien et donc la qualité même de nos recrutements !

Selon D.Kahneman, O.Sibony et C.R.Sunstein¹, (Chercheurs, Psychologues et Professeurs) lorsque deux personnes rencontrent ensemble deux candidats en entretien, elles ne sont pas d'accord sur le candidat à retenir dans 25 % des cas. La faute en incombe principalement aux biais cognitifs et au bruit. Ainsi, si rien n'est mis en œuvre pour contrer un minimum ces raccourcis mentaux, ils s'en donnent littéralement à cœur joie. Il est donc crucial que les recruteurs en soient conscients afin de pouvoir « lutter » au maximum contre ces biais cognitifs qui les assaillent en permanence.

La prise de conscience et la connaissance des biais cognitifs est, en effet, un premier pas vers un recrutement plus objectif et de meilleure qualité. Pour autant, ne nous voilons pas la face, vouloir s'en débarrasser totalement est clairement voué à l'échec tant ils sont nombreux, inconscients et gouvernent nos schémas de pensée.

S'il est possible d'en atténuer l'impact, il est totalement impossible d'éradiquer complètement les biais cognitifs car comme le disait si bien Einstein :

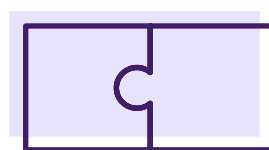
“
Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé.
”

Parmi les 250 biais cognitifs, certains se manifestent plus fréquemment lors des processus de recrutement :



L'effet de Halo

Ce biais généralise une seule et unique caractéristique d'un candidat à l'ensemble de celles-ci. Les recruteurs auront ainsi tendance à percevoir un candidat avec une belle apparence physique comme quelqu'un de plus compétent qu'une personne moins soignée. D'ailleurs, selon une étude de 2019, les salariés jugés « beaux » perçoivent des salaires en moyenne 12% plus élevés...²



Le biais d'association

Avec ce biais, les recruteurs procèdent par association d'idées. Ils font automatiquement des liens entre certaines informations figurant sur un CV et des traits de caractère qu'ils prêtent au fait d'appartenir à tel groupe d'individus ou à la pratique de telle ou telle activité. Ils estiment ainsi qu'un candidat fan de sports d'équipes est forcément sociable et qu'il n'apprécierait pas de travailler seul. Bref, ils tirent des conclusions hâtives et généralistes sur lui, basées sur une caractéristique spécifique.

1. Noise, Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter - Daniel Kahneman, Oliver Sibony et Cass R.Sunstein - édition Odile Jacob.

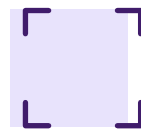
2. Étude de Daniel Hamermesh intitulée « La beauté paie. Pourquoi les gens beaux ont plus de succès » - Princeton University Press.





L'effet de Dunning-Kruger

Selon les psychologues Dunning et Kruger, les moins compétents auront tendance à surestimer leurs capacités alors que les plus compétents auront, au contraire, tendance à minimiser les leurs. Un candidat incompetent n'a, en effet, pas les compétences requises et nécessaires pour réaliser qu'il l'est. Alors qu'à contrario, un candidat très compétent aura une conscience aiguë de ses propres limites et des connaissances dont il ne dispose pas encore. Les recruteurs doivent donc se méfier des candidats affichant une confiance sans limites dans leurs compétences et connaissances.



Le biais de cadrage

Ce biais consiste à débiter un entretien avec une idée en tête bien précise de ce que les recruteurs attendent de cet échange et avec la volonté d'être confortés dans leur opinion et leurs préjugés. Ainsi, les recruteurs formulent et orientent des questions de telle manière que le candidat sait exactement la réponse qu'ils attendent de lui et « souhaitent » entendre. Il ira ainsi dans ce sens, sans pour autant que cela soit la vérité car les recruteurs l'auront trop fortement influencé. Comme par exemple, « J'ai vu que vous aviez un Bachelor de Management, je suppose que vous êtes à l'aise en anglais et en mesure de travailler dans un environnement international sans difficultés ? ».



L'effet de contraste

Ce biais est tout particulièrement à l'œuvre dans le cadre de recrutements de profils pénuriques et de postes difficiles à pourvoir. Ainsi, si un recruteur a présélectionné et reçu 3 candidats en entretien, il y a de fortes chances qu'il ait envie de sélectionner le « moins pire » des candidats rencontrés. Pour autant ce dernier, même s'il tire son épingle du jeu et se démarque des deux autres, n'est pas forcément un candidat adéquat pour pourvoir le poste en question.



L'effet de récence

Ce biais repose sur le fait que les recruteurs se souviennent mieux des derniers candidats rencontrés et donc des dernières informations engrangées. À compétences égales, ils auront ainsi tendance à privilégier et à préférer le dernier bon candidat rencontré car leurs échanges et interactions avec lui sont plus frais dans leur mémoire et leur esprit.



Le biais culturel

Les recruteurs se montrent plus bienveillants et ouverts avec les candidats qui leur ressemblent et avec lesquels ils ont une certaine proximité voire connivence intellectuelle. Ils privilégient, par exemple, les personnes ayant fait les mêmes études, partageant les mêmes passions ou étant fans des mêmes écrivains. Pour autant, ces goûts et points communs ne préfigurent en rien de l'adéquation réelle du candidat au poste à pourvoir.



L'effet de simple exposition

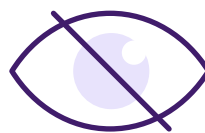
Les recruteurs éprouvent un sentiment plus positif et bienveillant vis-à-vis d'un candidat du fait même de l'avoir déjà rencontré et de la simple exposition répétée à ce candidat. Dans un contexte de recrutement, cela signifie qu'ils seront enclins à évaluer plus favorablement et à « avantager » un candidat qu'ils ont déjà rencontré ne serait-ce qu'une seule fois à l'occasion d'une soirée cooptation ou d'un salon, par rapport à un candidat qu'ils découvrent pour la première fois en entretien.





L'effet de conformisme de groupe

Lorsque les recruteurs hésitent entre plusieurs candidats, il est naturel de vouloir impliquer plusieurs interlocuteurs dans la prise de décision. Force est de constater que cela peut, malheureusement, avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, selon Janis Irving, chercheur en psychologie, les individus d'un groupe ont tendance à rechercher prioritairement une forme d'accord global ou « consensus » plutôt qu'à appréhender de manière réaliste la situation. Ainsi, au lieu de permettre la prise de décision la plus objective, fiable et équilibrée possible, une prise de décision collective aboutit, bien souvent, à une décision convenue et conformiste.



Le biais de l'angle mort

Comme évoqué en première partie, il s'agit tout simplement d'un biais qui nous pousse à croire que nous sommes moins sensibles que les autres aux biais cognitifs.... C'est le cas de nombreux recruteurs qui s'estiment plus intuitifs que la moyenne ou qui considèrent que leurs années d'expérience leur permettent de s'extraire de leurs biais.

Pour Nicolas Demarthe :

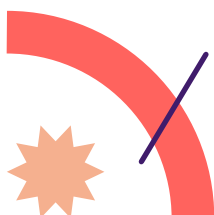


Les biais cognitifs interviennent lors de la sélection des candidats. Le recruteur va se faire une idée sur un candidat bien souvent sous le prisme de ses biais. Il va ainsi soit écarter des candidats du processus de recrutement alors qu'ils sont compétents pour le poste, soit faire avancer un candidat loin dans ce processus alors qu'il aurait dû être écarté avant.

Je pense que les cabinets de recrutement sont plus sensibilisés sur le sujet et nous devons faire la pédagogie des biais auprès des entreprises. Aujourd'hui, dans un contexte de pénurie, nous devons défendre la candidature de certains profils malgré les biais du client. Plus nous échangeons avec le client, plus nous lui faisons prendre conscience de ses biais sur une candidature.

Les canadiens ne sont pas mieux formés aux biais qu'en France. Cependant, la culture canadienne est plus ouverte à recruter les personnes sur leurs soft skills et moins sur des diplômes ou des compétences techniques. Aussi, les canadiens recrutent rapidement et peuvent aussi se séparer plus facilement des salariés. Par conséquent, même si le candidat n'est pas le meilleur techniquement, les entreprises misent plus facilement sur leur formation/évolution en interne.

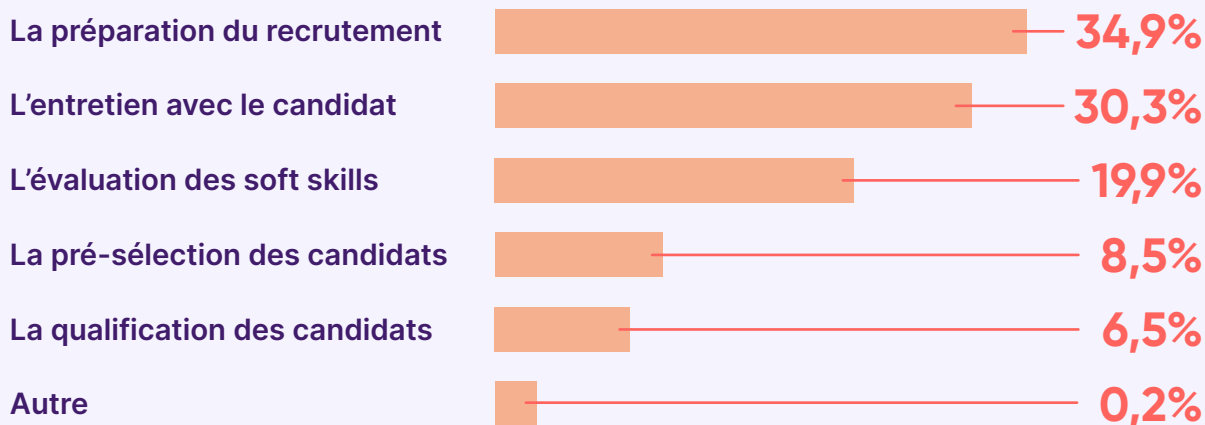
Dans le cas des entreprises françaises, si ces dernières se trompent de candidat, le coût n'est pas le même. La prise de risque est donc moindre.



Partie 3

Focus sur les stratégies des recruteurs pour limiter les biais de recrutement

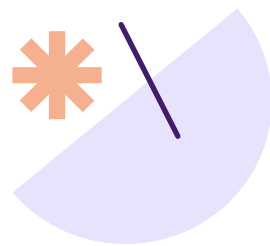
Selon les réponses du baromètre, les étapes les plus importantes pour limiter les biais sont les suivantes (par ordre d'importance) :



Toutes les phases du processus de recrutement sont importantes, mais une étape à ne surtout pas négliger pour limiter les biais est la préparation du recrutement.

En effet, plus les recruteurs ont une idée précise du profil recherché, avec une grille d'entretien, un processus clair et établi, une offre d'emploi précise, attrayante et transparente, une liste de compétences techniques et humaines à évaluer, plus ils auront de chances d'être objectifs et donc de réduire les biais qui les influencent. Aujourd'hui, plus d'un tiers des répondants en ont conscience, mais il y a également un tiers des répondants qui indiquent que l'entretien est une des étapes les plus importantes. Ainsi, si l'échange avec le candidat est quant à lui clé pour confirmer ou infirmer certains éléments sans se fier uniquement à son intuition, cela peut également être le lieu où ils rencontrent de nombreux biais (biais d'ancrage, biais Dunning-Kruger, biais de récence etc.).





Qu'en pensent les experts ?

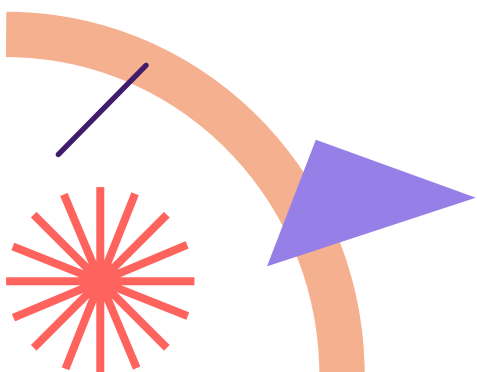
“

Il est tout simplement impossible d'éradiquer les biais cognitifs. Nous pouvons, néanmoins, tenter d'en réduire l'impact afin de tendre vers un recrutement le plus « objectif », pertinent et professionnel possible. Cela nécessite, comme Olivier Sibony l'explique parfaitement dans son livre¹, de réfléchir, en amont, à l'architecture de la décision à savoir à la manière dont la décision va être prise de recruter tel ou tel candidat. Pour bien décider, écrit-il, il faut, en amont, décider de comment décider précisément.

Marie-Sophie Zambeaux

”

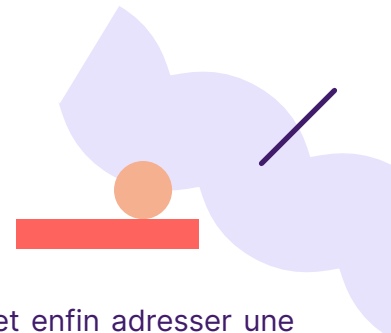
Il a, en effet, été prouvé dans une étude portant sur 1048 décisions d'investissement citée par Olivier Sibony que la manière de prendre la décision, le « comment » pèse 6 fois plus lourd que le contenu, le « quoi ». Il est donc primordial, pour se prémunir au maximum des biais, de mettre en place une bonne « hygiène de la décision » afin de créer les conditions les plus favorables possibles à la prise de décision permettant de rendre les décisions de recrutement plus « robustes ».



1. Vous allez commettre une terrible erreur, Combattre les biais cognitifs pour prendre de meilleures décisions - le livre a été publié en 2016.



Prendre conscience et sensibiliser aux biais cognitifs



Recruter est un acte décisif majeur pour toute organisation et la qualité d'un recrutement pèse très lourd sur sa performance globale et coûte aussi très cher. Le coût d'un recrutement raté oscille ainsi, selon le profil, entre 30 000€ et 150 000€ d'après des enquêtes menées par Manpower, HR Voice et Opensourcing.

Il est donc très risqué d'accepter que les décisions de recrutement soient parasitées par des biais cognitifs sans que rien ne soit fait pour les contrecarrer un minimum.

Aussi, la première démarche à entreprendre, avant toutes choses, est de provoquer une réelle prise de conscience de l'existence des biais chez toutes les parties prenantes du recrutement et de réussir à les convaincre de leur impact réel sur le choix de retenir ou non tel ou tel candidat.

Cette sensibilisation peut revêtir différentes formes de la plus « basique » à la plus élaborée. La plus simple consiste à proposer un module de sensibilisation aux biais cognitifs, comme WeSuggest Academy, permettant d'évaluer le niveau de sensibilité aux biais et de découvrir un décryptage ainsi que des conseils d'expert pour réduire l'influence de ce biais dans nos prises de décision. L'étape suivante pourra ensuite être de faire suivre à tous les recruteurs d'une organisation, dans un premier temps, puis à toutes les parties prenantes du recrutement, dans un second temps, une journée de formation dédiée aux biais cognitifs ainsi qu'à la manière dont ils impactent leur activité au quotidien et leurs décisions de

sélectionner, rencontrer et enfin adresser une proposition d'embauche à tel ou tel candidat. Il pourrait être intéressant lors d'un exercice, par exemple, de communiquer à l'ensemble des recruteurs la même annonce de recrutement ainsi que les mêmes 50 CV à analyser en leur demandant de classer ces CV par ordre de pertinence pour le poste et de justifier leur choix. Cela permettrait de mettre en lumière la variabilité des jugements des recruteurs et les biais à l'œuvre.

Abandonner l'entretien traditionnel non structuré

L'entretien traditionnel - qui se taille pourtant la part du lion en France - est jugé par de nombreuses études¹ - comme la plus mauvaise méthode envisageable. Son côté déstructuré le rend très peu informatif et « souvent complètement inutile » pour reprendre l'expression employée dans Noise².

L'entretien non structuré présente, en effet, une faille majeure : celle de faire la part belle aux biais cognitifs en tout genre ainsi qu'à la subjectivité.

Voilà des années que les études sur la sélection du personnel se suivent et se ressemblent aboutissant toutes à la même conclusion à **savoir que l'entretien structuré est nettement plus valide pour prédire la performance future d'un candidat que l'entretien non-structuré.**

La supériorité de l'entretien structuré vient d'ailleurs d'être à nouveau démontrée et réaffirmée avec la parution d'une étude en décembre 2021³ sacrant l'entretien structuré comme la meilleure technique pour évaluer les candidats, tout simplement !

1. Noise, Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter - Daniel Kahneman, Oliver Sibony et Cass R. Sunstein - édition Odile Jacob.

2. La méta-analyse de référence sur le sujet repose sur 85 années de recherches et d'études : « The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications of 85 years of research findings » - Schmidt, Frank L. ; Hunter, John E. (1998) - Psychological Bulletin, Vol 124(2), 262-274.

3. Étude « Revisiting Meta-Analytic Estimates of Validity in Personnel Selection Addressing Systematic Overcorrection for Restriction of Range » - Sackett, P.R., Zhang, C., Berry, C.M., & Lievens, F. - Journal of Applied Psychology.



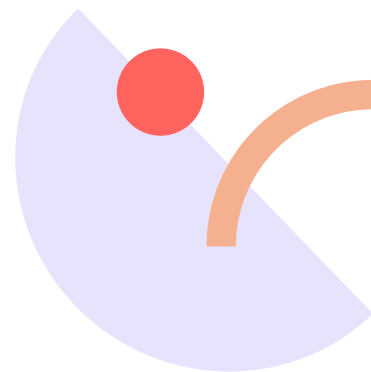
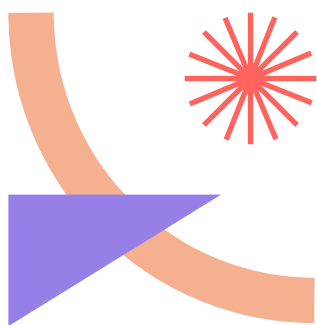
Intégrer une solution d'évaluation des soft skills

Utiliser une solution d'évaluation des soft skills permet de prendre des décisions sur des informations objectives et d'éviter de faire appel uniquement à son instinct. Grâce à ses solutions, les recruteurs vont être beaucoup plus performants et augmenter les chances de réussite. En effet, un outil d'évaluation des soft skills permet de comparer les candidats sur une même base et de réduire l'influence des biais cognitifs. Dans un même temps, cela assure aux candidats un premier niveau de connaissance de soi et de feedbacks en leur permettant de recevoir un extrait de leur rapport. Ce sont donc des outils gagnant/gagnant, autant pour le recruteur que pour le candidat. Celui-ci apprend à mieux se connaître et ces informations lui seront utiles au-delà du processus de recrutement. Les recruteurs de leur côté ont une connaissance plus fine et objective des candidats. Ces tests d'évaluation des soft skills vont permettre aux deux parties de pouvoir débriefer ensemble sur une base commune et facilitent ainsi l'entretien.

Structurer au maximum son processus de recrutement

Outre l'entretien de recrutement, c'est la globalité même du processus de recrutement qu'il convient de structurer afin d'atténuer les influences du bruit et des biais.

Structurer davantage son processus de recrutement permet, en effet, de donner une architecture plus précise et « scientifique » à la sélection, l'évaluation ainsi que sur le choix des candidats à embaucher. Cela « rationalise » en quelque sorte la démarche et la rend plus objective et donc de facto moins parasitée par les biais cognitifs. De plus, introduire davantage de structure force à repousser la prise de décision jusqu'à ce que toutes les évaluations jugées pertinentes aient été réalisées et cela conduit donc à des décisions plus fiables et objectives.



Voici donc les principaux garde-fous, relativement simples et rudement efficaces pour contrer, du mieux possible, les effets néfastes des biais :

#1 Décomposer l'évaluation d'un candidat en plusieurs évaluations distinctes basées sur des critères précis

Une des clés est de décomposer les jugements complexes en plusieurs jugements distincts et indépendants de différents éléments. Il convient donc d'éviter à tout prix d'évaluer de manière globale et holistique un candidat car les biais seraient alors à leur comble. Il faut, au contraire, recourir à plusieurs évaluations distinctes du candidat quant à sa pertinence sur chacun des critères de recrutement préalablement listés en fonction du poste à pourvoir. Cela est valable aussi bien pour une évaluation des différents critères via un seul et même type d'évaluation (entretien structuré) que via différentes méthodes d'évaluation agrégées (test de connaissances puis entretien structuré puis échantillon de travail par exemple). Cette démarche est totalement alignée avec la méthodologie de l'entretien structuré qui préconise, pour chaque poste à pourvoir, de définir le plus clairement possible une liste d'environ 7 à 10 critères en lien direct avec l'emploi à challenger et à évaluer.

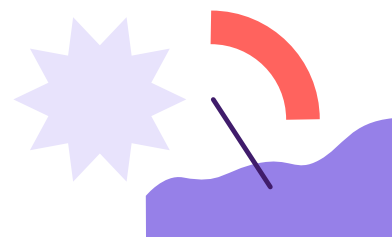
Chez WeSuggest, nous préconisons d'évaluer au maximum 15 soft skills pour chacun de vos candidats. Grâce à l'algorithme développé par WeSuggest, vous pouvez ainsi identifier facilement les compétences comportementales clés à évaluer chez vos candidats, en fonction du poste à pourvoir. Vous avez ensuite la possibilité de creuser les résultats à ces scores par compétences durant l'échange avec le candidat, grâce à une liste de questions d'approfondissement intégrée directement au rapport. Ces critères doivent obligatoirement être définis en amont des entretiens de recrutement

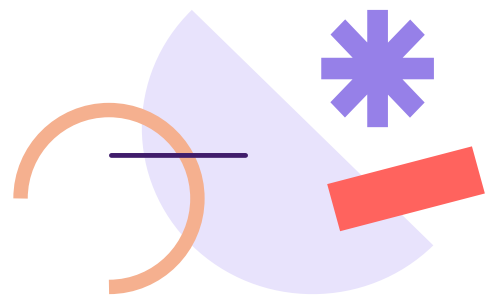
afin de ne pas être « orientés » d'une quelconque manière par les éventuelles interactions avec les candidats. Leur choix est déterminant. Il est donc crucial de veiller à ce qu'ils soient pleinement pertinents pour le poste à pourvoir et qu'ils ne se recoupent pas les uns avec les autres afin d'éviter des évaluations redondantes qui seraient problématiques. Enfin, il est indispensable que ces mêmes critères soient évalués pour tous les candidats rencontrés via, dans le cadre d'un entretien structuré, une même liste de questions comportementales ou situationnelles élaborées, là encore, en amont.

#2 Définir en amont un système d'évaluation clair

Parallèlement à la définition des critères de recrutement et à l'élaboration des questions comportementales et situationnelles, il est vivement recommandé de définir, également en amont de toute rencontre avec les candidats, un système d'évaluation clair.

Pour ce faire, il faut privilégier l'élaboration ainsi que l'utilisation d'une grille d'évaluation rigoureusement construite où chaque critère est évalué de manière indépendante. Une attention toute particulière doit être accordée au choix même de l'échelle d'évaluation tant il est connu qu'il existe des manières différentes d'utiliser la même échelle d'évaluation pour exprimer des impressions identiques.





#3 Faire intervenir différentes personnes et collecter de manière indépendante leurs avis

Une autre recommandation consiste à faire en sorte qu'un même candidat soit rencontré par plusieurs interlocuteurs. Attention à ne pas dépasser quatre entretiens distincts maximum car il a été prouvé qu'au-delà, les entretiens supplémentaires n'ajoutaient pas grand-chose à la validité prédictive des quatre premiers. Cette démarche permet de tirer parti du jugement de plusieurs personnes distinctes et de bénéficier de la « sagesse des foules » qui théorise que « faire la moyenne de jugements produits de manière indépendante par des personnes différentes produit généralement un jugement plus exact.¹ »

Attention cependant à ne pas considérer le recours au collectif comme LE rempart ultime contre les biais. Ce n'est clairement pas le cas et cela peut même être totalement contre-productif si ce dernier est mal orchestré.

Un des exemples le plus flagrant est celui du biais en cascade, à savoir la première personne qui s'exprime dans un groupe « ancre » en quelque sorte le jugement de celles qui vont prendre la parole à leur tour. Ainsi, si la première personne qui a rencontré en entretien un candidat exprime directement son opinion à la personne suivante et ce avant même que cette dernière l'ait rencontré, cela va forcément influencer son avis et influencera celui des autres intervenants. Or le jugement de cette première personne peut, pour de très nombreuses raisons, être biaisé. Dans ce cas précis, faire intervenir plusieurs personnes dans le processus n'a pas rendu l'évaluation plus objective mais, au contraire, par un effet

de cascade, le recours au collectif a amplifié les biais présents dans le premier jugement.

Ce phénomène est encore plus prononcé lorsque le premier à s'exprimer est le chef ou le leader d'opinion. Toutes les personnes qui vont ensuite prendre la parole vont se sentir obligées de se ranger à son avis et de s'auto-censurer non pas par conviction mais par conformisme et peur éventuelle de déplaire. C'est « l'effet de conformisme de groupe ». Aussi, pour que le recours à plusieurs intervenants apporte le bénéfice attendu, il est impératif de veiller à ce que l'expression, la collecte et l'agrégation de ces avis soient faites de manière structurée et totalement indépendante. C'est seulement en toute fin de processus de recrutement que ces évaluations feront l'objet d'un arbitrage lors d'une réunion collective.

#4 Différer au plus tard possible l'entrée en lice de l'intuition

Enfin, veillez à accorder la bonne place au « feeling » ou bien à l'intuition. L'idée n'est pas de bannir purement et simplement l'intuition dans un processus de recrutement. Il convient cependant de la faire intervenir au bon moment à savoir en toute fin de processus de recrutement après en avoir déroulé toutes les étapes et ce de manière structurée.

L'intuition en début de processus est clairement à proscrire tant elle est mauvaise conseillère. Elle amène à occulter totalement certaines informations et à en surpondérer d'autres. Mais en fin de processus, une fois que toutes les informations disponibles ont été prises en compte et évaluées, elle peut être utile pour départager les candidats.

1. Noise, Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter - Daniel Kahneman, Oliver Sibony et Cass R. Sunstein - édition Odile Jacob.



Selon Marie-Sophie Zambeaux :

“

Si ces recommandations devaient être résumées en un seul mot ce serait « structuration ». La structuration est LA clé pour recruter de manière plus objective, qualitative et performante et tenter de s'approcher d'une plus grande objectivité.

”

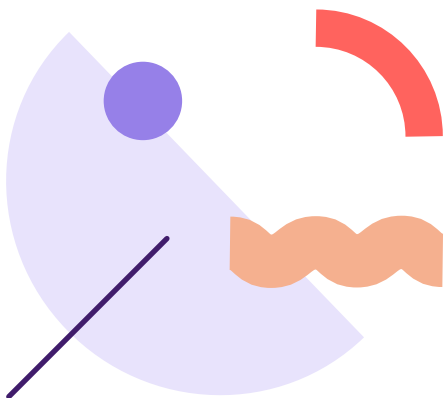


Nicolas Demarthe ajoute :

“

Si les recruteurs de métier sont plus sensibles à la question des biais, il est urgent de former à cette thématique tous les collaborateurs en situation de recrutement dans les entreprises. Le recrutement est un métier qui a été pendant longtemps dénigré. Tout le monde pensait savoir le faire. Or c'est faux. Toutes ces personnes doivent être formées au recrutement et avoir conscience de leurs biais.

”



Quelles sont les stratégies mises en place pour se prémunir des biais par les répondants ?

De nombreux conseils reviennent régulièrement dans les réponses des personnes interrogées dans le baromètre sur la manière de se prémunir des biais cognitifs.

Décryptage de notre experte Mélanie Payoux sur les réponses apportées.

- **“ Une bonne connaissance de soi et de ses limites, être humble et remettre en question ses pensées jugements et opinions ”**

Comme évoqué précédemment, il existe près de 250 biais cognitifs qui impactent nos prises de décision chaque jour. Aussi, pour s'en prémunir, toute la difficulté est de bien se connaître et de bien connaître sa sensibilité aux biais cognitifs, notamment ceux axés sur le recrutement et le contexte professionnel. C'est un exercice très complexe à faire, et à évaluer car comme le disait si bien Marie-Sophie Zambeaux dans la partie précédente, il n'existe aujourd'hui très peu de formation, ni aucune solution pour nous accompagner dans cette tâche.

C'est d'ailleurs dans cet objectif que WeSuggest a l'an dernier développé « L'académie des biais », ([inscription](#)) avec pour objectif d'offrir à ses utilisateurs un premier niveau de sensibilisation sur des biais spécifiques à des problématiques récurrentes du recrutement. Les utilisateurs peuvent alors se tester au travers d'une mise en situation courte et ludique, découvrir leur niveau d'influence à ce biais, et obtenir des conseils simples à appliquer pour réduire son influence dans les prises de décisions en recrutement.

C'est une première étape proposée par WeSuggest, mais il faut garder en tête que nous ne pourrions jamais être immunisé aux biais cognitifs. Aussi, une première victoire pour réduire leur influence consiste à l'accepter : nous sommes tous sujets aux biais cognitifs, d'une manière plus ou moins intense, et pas forcément tous aux mêmes biais cognitifs, mais cela n'est en aucun cas une faiblesse ! Cela peut même s'avérer utile dans certains cas de figure. En effet, imaginez que vous deviez peser le pour et le contre pour toutes les situations que vous rencontrez au quotidien ? Cela serait un véritable casse-tête, et risquerait de conduire votre cerveau à une surchauffe ! La première étape est donc d'être conscient que nous sommes tous sous l'influence des biais cognitifs, d'être en alerte, et donc d'être humble pour pouvoir remettre en question son intuition, la challenger, remettre en questions ses idées, ses convictions... En bref, faire preuve d'esprit critique !

- **“ Garder la liste des biais cognitifs sous les yeux durant l'entretien ”**

Les résultats du baromètre le prouvent, mais nous faisons face à une prise de conscience de plus en plus généralisée autour des biais cognitifs. Aussi, si cette proposition est intéressante, et si cette volonté de vouloir réduire les biais cognitifs présents en entretien est positive, cette pratique est malheureusement difficilement réalisable. En effet, comment retrouver celui auquel nous sommes sous influence à l'instant présent ? Aussi, il serait donc impossible de se référer à

une sorte de bible des biais cognitifs au cours de l'entretien. De plus, cela pourrait «casser» le côté spontané de l'entretien et vous faire perdre le fil. Enfin, certains biais ont un nom qui n'est pas forcément évocateur à lui seul, et qui nécessite une réelle expertise pour se l'approprier. Les biais nécessitent donc une vraie formation et sensibilisation pour permettre de mieux les appréhender, et une lecture de la définition ne suffit pas.



- **“ Le recrutement anonyme ”**

C'est une pratique qui a le vent en poupe ces dernières années (et qui est intéressante) ! Toutefois, si le recrutement anonymisé permet de limiter les potentielles discriminations (de genre, d'âge, de race, ou de toutes autres différences démographiques), cela ne permet pas de gommer les prérequis techniques, les expériences professionnelles ou bien encore les diplômes par exemple. En effet, dans ce cas vous pourriez être victime de l'effet de halo en étant attiré par un profil ayant fait la même école que vous ou encore en étant victime du biais d'extraordinaireté en sélectionnant un profil ayant une expérience professionnelle atypique. Ainsi, le recrutement anonyme est une bonne première solution pour limiter les discriminations, mais ce n'est en aucun cas un remède aux biais cognitifs.

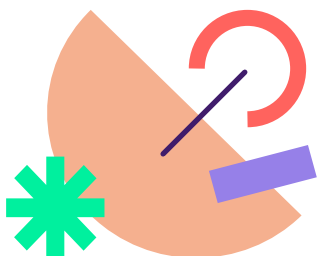
- **“ Faire du recrutement collaboratif ”**

Ce conseil est intéressant, car impliquer plusieurs personnes dans le processus de recrutement permet effectivement de diversifier les points de vue. Nous ne sommes pas tous sujets aux mêmes biais cognitifs ! Toutefois, nous pouvons avoir tendance à impliquer des personnes qui nous ressemblent, en se disant que la prise de décision sera plus simple, mais cette personne est peut-être sujette aux mêmes biais que nous, donc nous ne pourrons pas atteindre l'objectif de diversification des points de vue. Aussi, le collaboratif a des limites ! Parfois, certains processus peuvent impliquer de nombreuses personnes pour essayer de satisfaire tout le monde, et afin de diversifier les points de vue. Mais si cela peut sembler être une bonne idée sur le papier, cela ne fera que complexifier votre process, tout en mettant le candidat dans une posture délicate.

Côté WeSuggest, nous avons mis un processus de recrutement collaboratif afin de diversifier les points de vue, tout en assurant une égalité de traitement :

- ✓ Pré-sélection des candidats sur la base du CV
- ✓ Evaluation des soft skills identifiées au préalable sur WeSuggest
- ✓ Echange et débriefing avec le candidat
- ✓ Rencontre avec 3 membres de l'équipe aux points de vue diversifiés, tout en s'appuyant sur un guide d'entretien et une scorecard
- ✓ Débriefing et analyse des scorecards pour comparer les candidats sur une même base et faire un choix objectif

Ainsi, ce processus nous permet d'objectiver nos points de vue et de prendre la décision la plus équitable possible en s'appuyant sur des datas fiables, tout en plaçant l'humain au cœur du process !



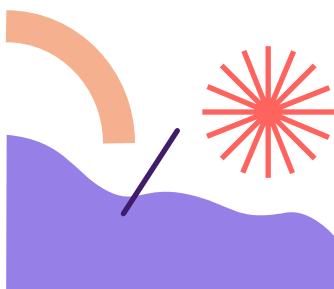
- **“ L'expérience ”**

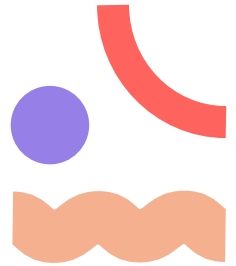
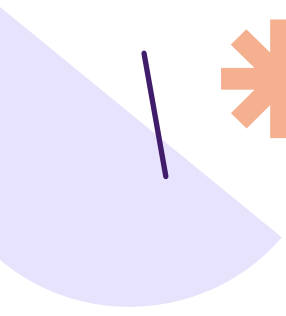
L'expérience est un phénomène qui se rattache à notre mémoire. La force de ces souvenirs fait qu'on a un sentiment de confiance décuplé dans des situations rencontrées précédemment. Nous avons envie de les reproduire car nous les connaissons, et c'est donc plus confortable. Cependant, si les expériences rencontrées précédemment peuvent constituer une véritable force pour vous construire et développer votre esprit critique, cela n'est pas forcément suffisant. Il faut donc réussir à se détacher de ces souvenirs dans la pratique, et pouvoir considérer n'importe quelle situation comme une situation nouvelle. En effet, chaque candidat est différent et reproduire le même schéma à l'identique à chaque fois pourrait vous faire passer à côté de véritables pépites.

- **“ Poser des questions ouvertes”, “poser des questions précises”, “poser le plus de questions possibles” ?**

Les questions fermées, d'un point de vue de la structure, sont des questions qui vont enfermer la personne et l'orienter vers une réponse attendue. Par exemple, si vous posez la question « est-ce que vous aimez travailler en équipe », la formulation oriente la personne vers une réponse qui est socialement désirable. En effet, cela ne sera pas forcément bien vu que le candidat réponde « non, je préfère travailler tout seul ». Alors que si vous posez une question ouverte du type « de quelle manière préférez-vous travailler au quotidien ? » vous permettez à la personne de s'exprimer librement, et de donner des indications sur la façon dont elle travaille. Ainsi, elle n'est pas forcée de choisir entre une dualité de réponse, et peut nuancer et argumenter ses propos plus facilement, sans se sentir en difficulté.

Enfin, certains peuvent avoir envie de poser le plus de questions possibles durant l'entretien, pour valider le plus de points possibles. Toutefois, vous ne pourrez jamais confirmer ou infirmer l'ensemble de vos biais en posant de nombreuses questions ! Au contraire, adapter les questions durant l'entretien pour vérifier des points propres au candidat ne rendra que plus complexe la comparaison entre les différents profils ainsi que l'arbitrage... De plus, du point de vue expérience candidat, cette technique n'est pas forcément valorisante et peut vite s'apparenter à un interrogatoire.





- **“ Prendre une décision le plus rapidement possible ”**

Les processus de recrutement peuvent parfois être assez longs et chronophages ! Les recruteurs peuvent avoir envie de le clôturer assez rapidement. La prise de décision rapide est donc un processus gagnant / gagnant, tant pour le candidat qui n'aura pas à patienter de longues semaines, que pour le recruteur qui pourra avancer dans d'autres missions. Toutefois, cela n'est possible que si le processus a été bien établi en amont, pensé pour limiter les biais, mettre la personne en confiance, évaluer les soft skills des candidats etc. Ainsi, si la décision repose sur des données objectives, elle pourra être prise rapidement tout en vous assurant une certaine forme de sérénité.

A contrario, si le process n'a pas été bien préparé, la décision ne pourra pas être prise rapidement car elle reposera sur des données subjectives, et le risque d'erreur sera alors plus important !

- **“ Nouer une relation de confiance avec le candidat et amener de la légèreté et de l'humour durant l'entretien ”**

Le maître-mot pour ce conseil serait : adoptez la demi-mesure ! Oui, amener de la légèreté et faire une blague en début d'entretien pour mettre à l'aise les interlocuteurs et créer une atmosphère agréable peut être une bonne idée. Toutefois, si vous faites des blagues tout au long de l'entretien, le candidat risque de ne pas prendre au sérieux votre recrutement. De plus, vous pourrez donner de faux espoirs au candidat s'il n'est pas sélectionné, car ce dernier pourra se dire que vous avez bien accroché et rigolé durant tout l'entretien. Il s'attendra alors à une réponse positive. En bref, la douche peut être très froide !

Aussi, il faut garder en tête que l'authenticité est la clé ! Si vous adoptez l'humour dans vos entretiens, mais qu'une fois la personne intégrée elle se rend compte que vous êtes très formel, elle pourra ne pas s'épanouir. Il faut donc que le ton adopté durant l'échange soit en adéquation avec votre culture d'entreprise.

- **“ Quand il y a un doute, il n'y a pas de doute ”**

Une phrase que l'on entend très souvent durant les entretiens : « quand il y a un doute, il n'y a pas de doute ». Mais si on prend l'exemple du système judiciaire en France, lorsqu'il y a un doute, la personne n'est pas condamnée et on mise sur la présomption d'innocence jusqu'à preuve du contraire. Aussi, si la même technique était utilisée dans le recrutement, le jugement devrait être l'inverse : tant que nous n'apportons pas la preuve que la personne est incompétente pour le poste, on peut lui laisser sa chance et aller au bout du processus ! Cela se réfère donc à une perception qui est très individuelle, et qui interroge encore une fois sur la place de l'intuition dans le processus.

Pour éviter ce genre de « jurisprudence », nous vous conseillons de fiabiliser votre intuition en vous appuyant sur de la data et des outils d'évaluation permettant d'étayer votre perception grâce à des informations factuelles et objectives !



Partie 4

Et l'intelligence artificielle dans tout ça ?

Que nous apprend le baromètre ?

15,3%

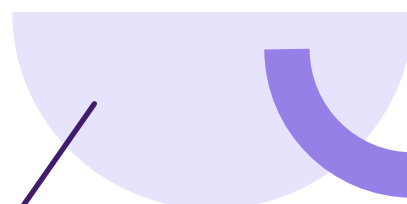
Des répondants considèrent que l'IA n'est « pas du tout » un remède contre les biais cognitifs.

2,3%

Des répondants estiment, a contrario, que l'IA est un remède efficace contre les biais.

La vision de l'intelligence artificielle (IA) comme remède efficace contre les biais cognitifs est assez mitigée chez les recruteurs et ceci à juste titre ! L'IA est configurée par un humain et si celui-ci est soumis à des biais, il les répercutera sur l'IA qui ne sera alors plus objective. Cette forme d'intelligence n'est donc pas une solution miracle. Cependant, lorsqu'elle est bien utilisée, elle peut permettre de gagner en temps et en objectivité.

L'intelligence artificielle est une solution parmi d'autres à intégrer dans les processus de recrutement. D'après certains chercheurs (Hunkenschroer & Luetge, 2022), elle pourrait, à travers des logiciels, rendre les décisions d'embauche non seulement plus efficaces mais aussi plus justes et moins biaisées, car elles sont dépourvues de l'intuition humaine. Elle apporte également de l'objectivité, elle rassure le RH et permet de diversifier les profils.



Avis d'experts

Interview de Mélany Payoux, manager de l'innovation, *PerformanSe*.

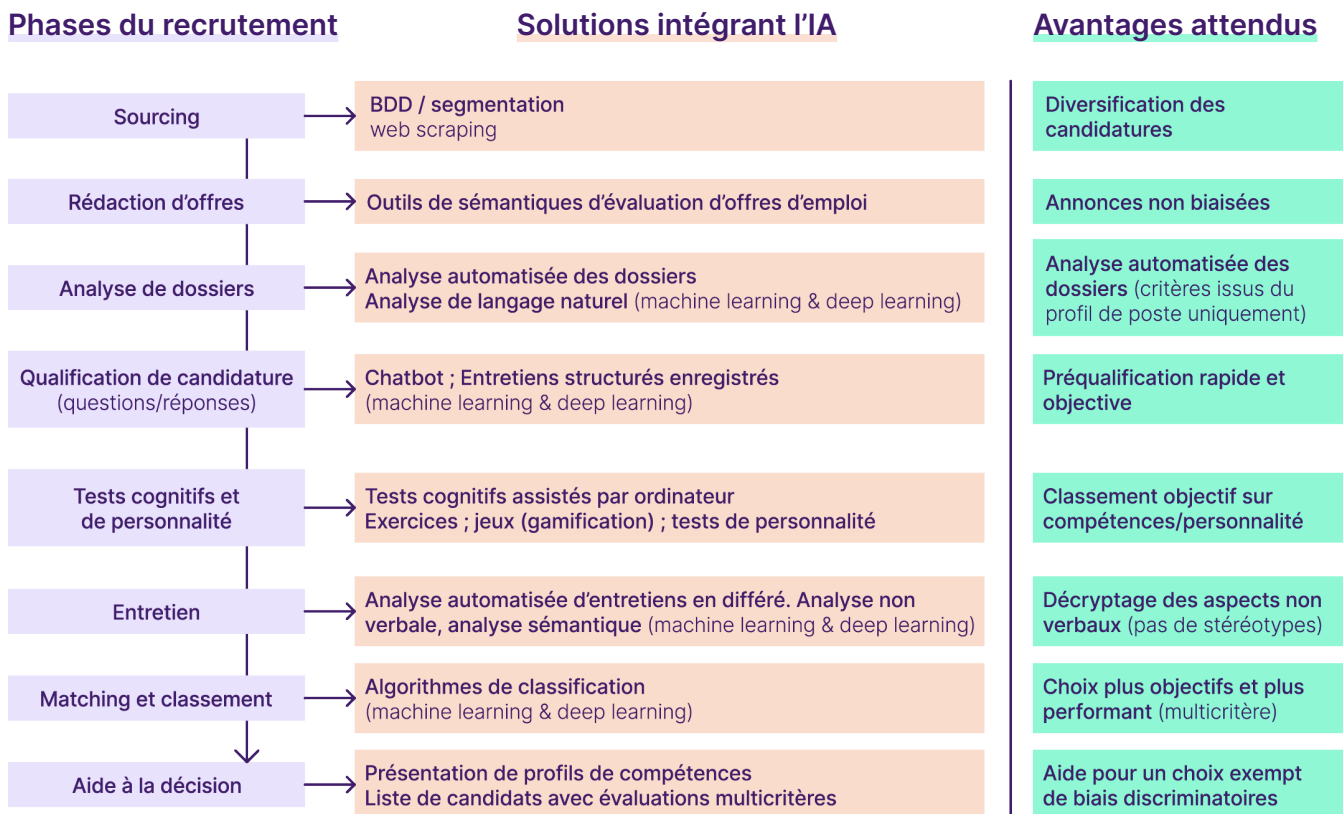
• En quoi consiste l'IA en recrutement ?

“

L'usage de l'intelligence artificielle vient assister le rôle du professionnel RH en lui donnant plus d'informations sur les candidats, facilitant ainsi la prise de décision. Ces algorithmes d'IA analysent tous les critères possibles et peuvent aboutir à un classement des candidatures, à des matching candidature / poste. L'IA est envisageable à toutes les phases du recrutement que ce soit dans la phase d'identification des candidats (ex : sourcing automatisé), en présélection (ex : outil d'analyse de cv), entretien (ex : entretien vidéo assisté par l'ia), sélection (ex : outils psychométriques). La question de l'IA doit donc se poser au regard des besoins, de l'utilité et de la fiabilité de la solution intégrée au processus.

”

La place de l'IA dans le processus de recrutement¹



1. Mathot, Maëla. Les biais cognitifs dans le recrutement. Quelles sont les attitudes des Ressources Humaines vis-à-vis des opportunités et des menaces de l'utilisation d'un logiciel et plus particulièrement de l'Intelligence Artificielle dans le processus de recrutement afin de contrer ces biais. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2022.



- **Quelle est sa place aujourd'hui dans les processus de recrutement ? Est-ce que les recruteurs s'en emparent ?**



D'après les dernières recherches autour de la place de l'IA en recrutement, il s'avère qu'un faible nombre y ont recours et le baromètre montre que les avis sont très partagés. Pourquoi ? Il existe des craintes et des freins. Par exemple lors d'une étude menée en Belgique¹, les verbatims des répondants évoquaient :

“ Ils considèrent tous que, parlant d'un domaine lié à l'humain, c'est assez contradictoire de proposer des logiciels qui remplaceraient l'être humain en bonne partie. L'aspect social est au centre des préoccupations des ressources humaines, c'est un côté écarté lorsqu'on utilise des logiciels. Les participants abordent la passion, l'amour du métier et des dialogues riches qu'ils peuvent échanger avec les candidats qu'il est impossible de retrouver si le processus est en grande partie informatisé [...] ils sont sensibles à un certain feeling qu'ils peuvent ressentir avec une personne. Selon les enquêtés, faire passer un entretien via un logiciel reviendrait à perdre ce côté humain et ce feeling qu'ils éprouvent et qui ne pourra jamais être décelé par un ordinateur “.



- **Quelles sont les bonnes pratiques pour utiliser l'IA dans le recrutement et l'équilibre entre IA et intelligence humaine ?**

Un excellent exemple qui illustre bien cette reproduction de biais par la machine est le cas d'Amazon². Cette entreprise avait mis au point en 2014, un modèle prédictif intégrant un algorithme entraîné sur une base comprenant les recrutements des 10 dernières années. Cependant, une grande majorité de ces données d'entraînement portait sur des candidatures masculines, ce qui a abouti à un modèle biaisé qui écartait les candidatures féminines.

Un autre frein à l'utilisation de l'IA est l'algorithme qui est lui-même référencé par l'humain. En ce sens, les premières données encodées sont déjà orientées vers une potentielle subjectivité.

Le meilleur équilibre entre l'IA et l'humain est de coupler plusieurs solutions avec celles de l'IA. En voici quelques-unes qui ont d'ailleurs été évoquées par les répondants de cette enquête :

- **Faire un feedback au candidat et confronter sa perception avec lui**
- **Privilégier le recrutement collaboratif**
- **Définir des critères en amont et évaluation des compétences pour objectiver les prises de décisions**
- **Préparer l'entretien et adopter la méthode d'entretien structurée**

1. Mathot, Maëla. Les biais cognitifs dans le recrutement. Quelles sont les attitudes des Ressources Humaines vis-à-vis des opportunités et des menaces de l'utilisation d'un logiciel et plus particulièrement de l'Intelligence Artificielle dans le processus de recrutement afin de contrer ces biais. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2022.

2. Fraij @ László, 2021 ; Hunkenschroer & Luetge, 2022 ; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021 ; Soleimani & al., 2022 ; Vardarlier & Zafer, 2020.





- **Comment l'IA va-t-elle se développer dans les années à venir pour aider encore mieux les recruteurs à prendre les bonnes décisions ?**

Le niveau de complexité technologique de l'IA risque d'augmenter avec les années. Ces avancées peuvent avoir un impact sur l'adoption de l'intelligence artificielle dans les organisations (ex : metavers ou bien encore Chat GPT). En effet, la compréhension de l'IA est dépendante de connaissances numériques par rapport à l'informatique conventionnelle. Finalement, malgré les avantages que cela peut offrir, certaines organisations et même des professionnels RH pourraient ne pas adhérer à cette technologie car jugée trop complexe. Le challenge est donc de vulgariser et de rendre accessibles et compréhensibles les futures solutions proposées.

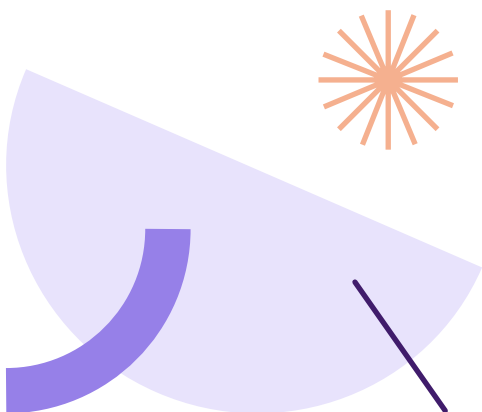
Un autre défi à relever est que chercheurs spécialistes RH et spécialistes de l'IA travaillent main dans la main. Une IA bâtie sur des données issues de la science sera une IA bien plus robuste, fiable et efficace !

Frédéric Tomas, Maître de conférences en Communication et Cognition à la Tilburg University (Pays-Bas)

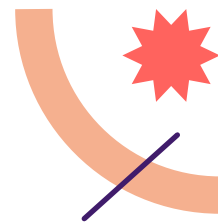
“

L'IA ouvre de nouvelles perspectives. Il existe un véritable engouement autour de cette technologie considéré comme un outil du futur dans beaucoup de professions dont les métiers du recrutement font partie. Cependant, il convient de garder une certaine vigilance car nous ne savons pas toujours comment ces outils ont été créés. Ils peuvent contenir les biais de ceux qui l'ont programmée comme le montre l'exemple d'Amazon. L'IA amène des résultats intéressants mais ils ne sont pas fiables à 100%. Il s'agit d'un facteur supplémentaire dans la prise de décision finale. C'est un indicateur. Rappelons que le sens d'intelligence en anglais n'est pas qu'uniquement lié à l'intelligence, mais également à la collecte d'informations. L'IA ne prendra jamais de décision à votre place.

”



Focus sur les soft skills : une évaluation qui se structure



Que nous apprend le baromètre ?

98%

Soit la quasi totalité des répondants jugent **l'évaluation des soft skills importante/très importante** - tout comme en 2022 (baisse minime de 0,7%).

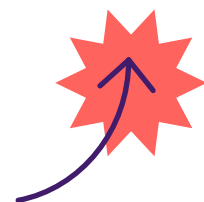
VS

91,2%

Des répondants estiment bien voir très bien connaître les soft skills en 2023.

86,5%

Des répondants estimaient bien voir très bien connaître les soft skills en 2022.



Soit une progression de **5,4%** en un an !

51,5%

Des répondants indiquent évaluer systématiquement les soft skills des candidats.

46%

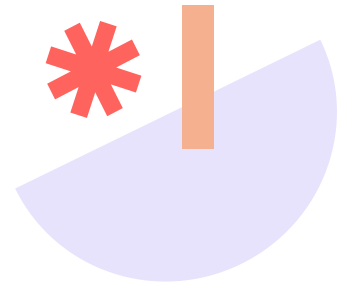
Des répondants indiquaient évaluer systématiquement les soft skills des candidats en 2022.



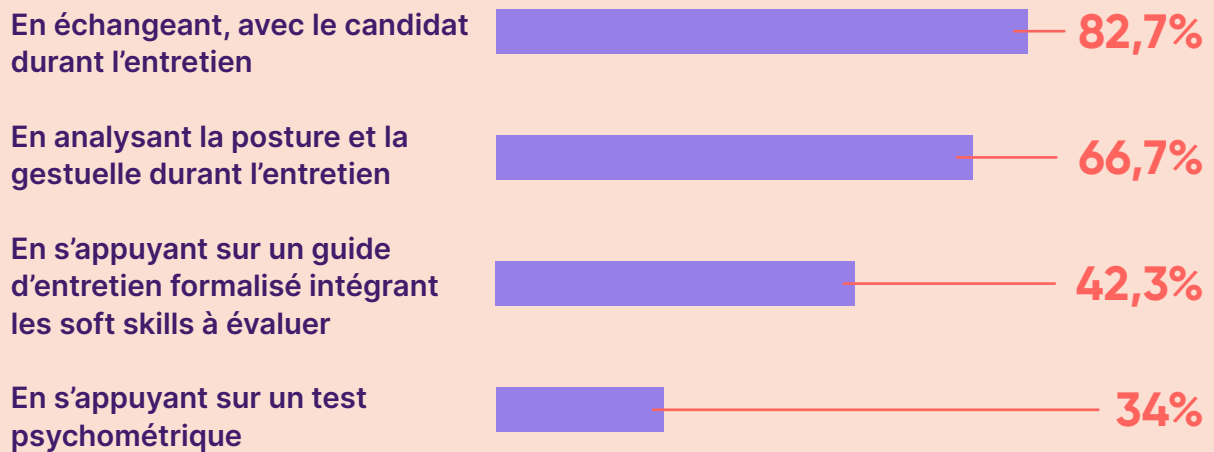
Soit une progression de **5,5%** en un an !

Malgré une part encore importante accordée à l'intuition ou des données subjectives, les processus semblent se structurer. Une très large majorité continue de penser que la prise en compte des soft skills va prendre de l'importance et se développer cette année – toutefois, ils sont plus nombreux cette année à penser que celle-ci va stagner en comparaison aux réponses de l'an dernier.





Comment les recruteurs évaluent les soft skills ?



Entre 2022 et 2023, l'échange avec le candidat et l'intuition reste en première position pour évaluer les soft skills des candidats. Le changement majeur dans les résultats est pour le guide d'entretien, qui est passé de 30,5% en 2022 à 41,5% en 2023 soit +11%. La communication non-verbale quant à elle continue de prendre de l'importance, même si faiblement, puisque l'analyse de la posture et de la gestuelle a augmenté de 1,9% depuis 2022. Enfin, l'appui sur un test psychométrique a augmenté de 7,9%, ainsi que la lecture du CV pour qui on constate une hausse de 4,3% par rapport aux résultats de l'an dernier.



L'utilisation de WeSuggest permet d'éviter les biais de recrutement et d'objectiver nos prises de décisions puisque, finalement, tous les candidats passent le même assessment et répondent aux mêmes questions. Cela assure une équité de traitement. En 2022, nous avons réalisé plus de 50 recrutements en nous appuyant sur WeSuggest.

**Diane Assous, HR Business Partner
au sein de Pernod Ricard France.**



Pernod Ricard



Faut-il réellement évaluer la communication non-verbale ?

Interview de Frédéric Tomas, Maître de conférences en Communication et Cognition à la Tilburg University (Pays-Bas).

- **Les recruteurs doivent-ils se fier à la communication non verbale pour évaluer un candidat ?**



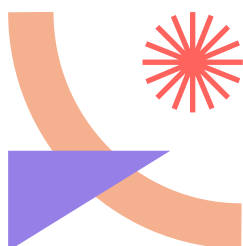
La communication non verbale recouvre des éléments comme la gestuelle, le langage corporel, le comportement, l'expression faciale mais aussi la manière de s'habiller etc... Si le recruteur se laisse influencer par le non-verbal, cela signifie qu'il va tirer des conclusions sur les compétences du candidat sur la base de signaux physiques. Le non-verbal est souvent ce qui donne la première impression est celle que les recruteurs retiennent. Ce biais est bien connu, il s'agit de l'effet de halo. Selon moi, il faut que les recruteurs fassent abstraction complète du non-verbal lors des entretiens de recrutement sinon ils risquent de mal interpréter ce qu'ils voient.

- **Des formations existent pour analyser la communication non-verbale. Celle-ci repose-t-elle sur des données scientifiques ?**

L'analyse de la communication non-verbale ne repose sur aucune preuve scientifique, notamment parce qu'il y a peu de consensus en la matière. Même les recherches effectuées par Paul Ekman qui faisaient foi dans ce domaine sont remises en cause. Des formations à la méthodologie douteuse existent sur le sujet et font plus de mal que de bien aux recruteurs. Ces derniers doivent s'en détourner.

- **Comment tester la sincérité d'un candidat en entretien sans s'appuyer sur la communication non-verbale ?**

Il n'est pas toujours facile pour un recruteur de savoir si ce que dit le candidat est vrai ou faux ou si celui-ci embellit la réalité. Pour cela, au lieu de guetter un geste qui trahirait le candidat et qui au final ne veut rien dire, il vaut mieux bien connaître son CV, avoir préparé l'entretien en menant une enquête et en interrogeant des personnes qui l'ont connues professionnellement. Une fois que le recruteur a réuni tous ces éléments, il doit laisser le candidat s'exprimer sur son parcours pendant l'entretien et se servir des éléments qu'il a réunis pour déterminer niveau de sincérité, et lui poser des questions complémentaires si nécessaire.



- **Comment les recruteurs peuvent-ils avoir un avis objectif sur un candidat et limiter la place de l'influence dans leur décision ?**



Se faire un avis objectif n'est pas toujours facile. Plusieurs facteurs viennent entacher l'objectivité des recruteurs. Il y a tout d'abord le facteur temps. Les recruteurs doivent souvent évaluer les candidats dans des délais très courts. Dans cette course au recrutement, ils ont donc tendance à aller droit au but et à poser des questions très orientées. Je leur recommande de commencer par des questions ouvertes pour ne pas orienter l'entretien. Pour gagner en objectivité, il est primordial de laisser à l'autre la chance de pouvoir s'exprimer. Les biais cognitifs sont un autre élément perturbateur. Afin de les contrer, le recruteur doit avoir conscience de ces biais et se méfier de ses propres préjugés. Pour limiter la place de l'intuition dans sa décision, et la repousser le plus loin possible dans le processus de recrutement, le recruteur peut réaliser une évaluation de l'entretien afin de corriger son comportement. Ce bilan peut être réalisé seul ou en équipe.

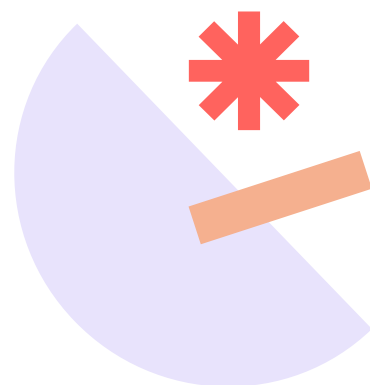
- **Lorsque le recrutement se fait à plusieurs, quelles sont les méthodes à mettre en place pour prendre une décision collective objective ?**

Afin que chacun puisse partir dans la bonne direction, il est impératif, en amont du recrutement, d'identifier les attentes de l'entreprise vis-à-vis du candidat et les objectifs du poste. Ensuite, l'équipe doit effectuer les entretiens sur la base d'une grille d'entretien standardisée et commune pour évaluer les candidats sur les mêmes critères. La mise en commun des impressions de chacun en sera facilitée. Enfin, chaque membre de l'équipe doit être formé aux biais cognitifs afin d'être en alerte sur ce sujet et en avoir conscience lors des entretiens.



● **Frédéric Tomas**

Maître de conférences en
Communication et Cognition
à la Tilburg University



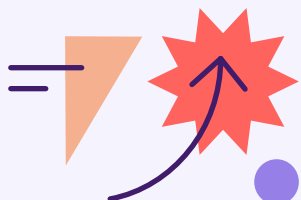
Quel avenir pour le recrutement ?

Quelles sont les tendances à présager ? Quelles sont les évolutions qui vont encore se renforcer, et que peut on espérer en ce qui concerne l'intuition, les biais cognitifs et l'évaluation des soft skills ?

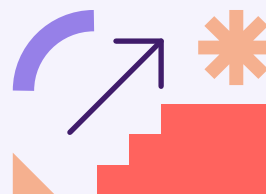
Ces 15 dernières années, le métier de recruteur n'a eu de cesse d'évoluer, de se transformer et de se réinventer avec :

- Des approches plus proactives vis-à-vis des candidats via le sourcing, les réseaux sociaux professionnels etc.
- Plus d'attention accordée à l'expérience candidat.
- Un rapport de force recruteur/candidat qui s'est équilibré pour s'inverser même pour certains profils extrêmement recherchés qui imposent de plus en plus leurs conditions aux recruteurs.
- Une professionnalisation du métier enclenchée...

Les prochaines années ne devraient pas faire exception et devraient voir le métier de recruteur continuer à se transformer avec :



La montée en puissance du copywriting, compétence clé pour tout recruteur pour écrire des annonces et messages d'approche percutants.



L'importance croissante de l'expérience collaborateur. En effet, selon une étude Yaggo, **65%** des candidats aimeraient moins une entreprise après y avoir postulé. Or 80% des candidats pensent que l'expérience de candidature est un bon indicateur de la manière dont une entreprise traite ses salariés selon cette même étude. Il est donc primordial que les recruteurs s'améliorent sur le sujet en mentionnant dès l'annonce la rémunération et le processus de recrutement, en donnant de la visibilité sur l'avancement du traitement de la candidature, en répondant de manière plus personnalisée aux candidats etc.



Une professionnalisation du métier qui s'intensifiera...



L'évolution des pratiques et leur professionnalisation passera inévitablement par davantage de formation des recruteurs et des parties prenantes du recrutement (hiring managers, N+1, N+2) que ce soit sur :

- La sensibilisation aux biais cognitifs et au « bruit » tel que décrit par D.Kahneman dans Noise
- Les 25 critères de discrimination.
- Les différents types d'entretiens et de méthodes d'évaluation avec leurs forces & faiblesses respectives.
- La méthodologie de l'entretien structuré (intérêt et comment le mettre en place).
- Le recueil du besoin en recrutement et l'identification des bons critères de recrutement (méthode des incidents critiques).
- La rédaction d'annonces de recrutement percutante et qualitative (avec la rémunération et le détail du processus de recrutement mentionnés).
- La sensibilisation à la qualité de l'onboarding ou intégration...



Pour Marie-Sophie Zambeaux :

Idéalement, ce serait une bonne chose qu'il y ait une certification ou bien un label pour valider et reconnaître la qualité des pratiques de tout recruteur. Recruter n'est pas un acte anodin. En tant que recruteur, nous sommes le premier contact avec les candidats et le point d'entrée leur permettant ou non de défendre leurs chances pour obtenir le poste convoité. C'est une lourde responsabilité. J'appelle de mes vœux que parallèlement à cette montée en connaissances et compétences des recruteurs, une réelle revalorisation des acteurs du recrutement ait lieu. Les recruteurs souffrent encore d'un réel manque de reconnaissance et de valorisation.



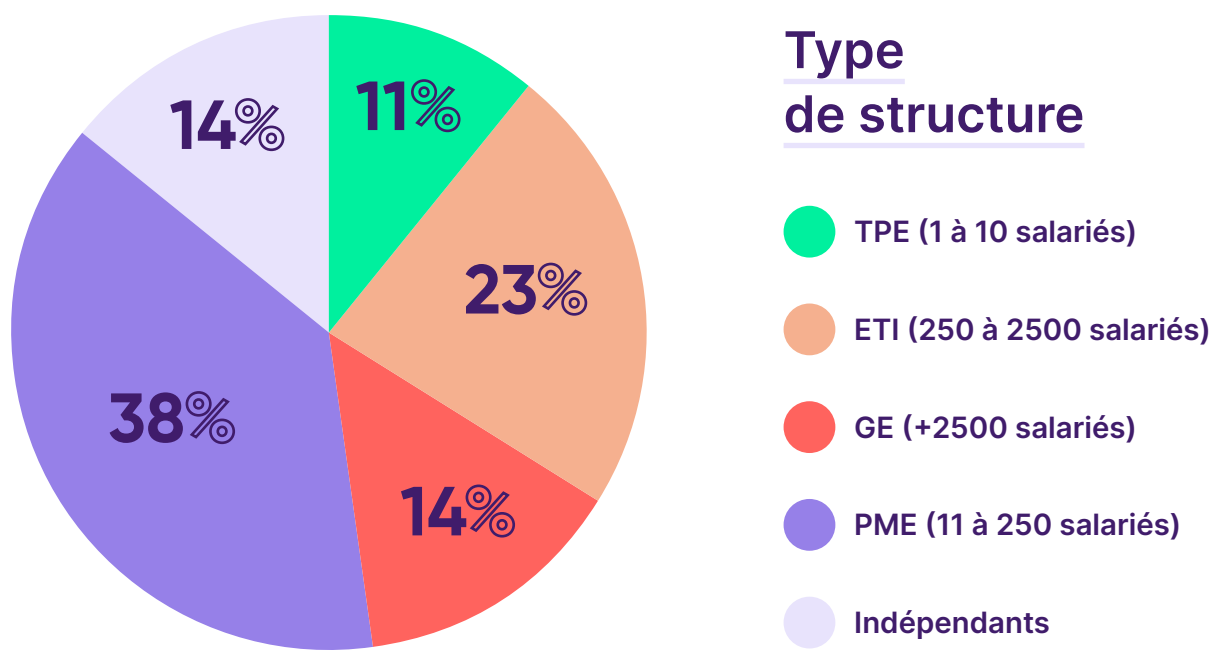
Nicolas Demarthe :

Les métiers du recrutement ont fortement changé ces dernières années, particulièrement depuis que le rapport de force entre les entreprises et les candidats s'est inversé. Cette évolution va se poursuivre et se traduire par une place de plus en plus importante accordée au recrutement dans les entreprises et une professionnalisation du métier. En effet, les entreprises ont compris qu'un mauvais recrutement coûte cher et que les conséquences sont négatives sur les organisations. Demain, les recruteurs auront à leur disposition des outils de plus en plus performants pour mieux recruter et l'IA va se développer. La marque employeur va se développer de plus en plus pour attirer et fidéliser les talents. Aujourd'hui, lorsque nous recrutons un candidat, nous recherchons quel est celui qui va vouloir aller chez notre client. Les RH, de manière générale, vont connaître de gros changements. Elles sortent enfin de leur rôle purement administratif. Au Canada, cette évolution a déjà eu lieu il y a quelques années pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre que connaît le pays. Les RH canadiens s'efforcent de créer de meilleures conditions de travail pour être plus attractifs : heures de travail respectées, déploiement du télétravail bien avant la crise sanitaire, facilitation pour travailler en digital nomade, préoccupation du bien-être des salariés, valorisation des avantages sociaux. En France, cela est de plus en plus le cas. Les employés veulent prendre du plaisir au travail et travailler pour des entreprises qui leur font envie. Il est urgent de penser les RH et le rapport au travail différemment.

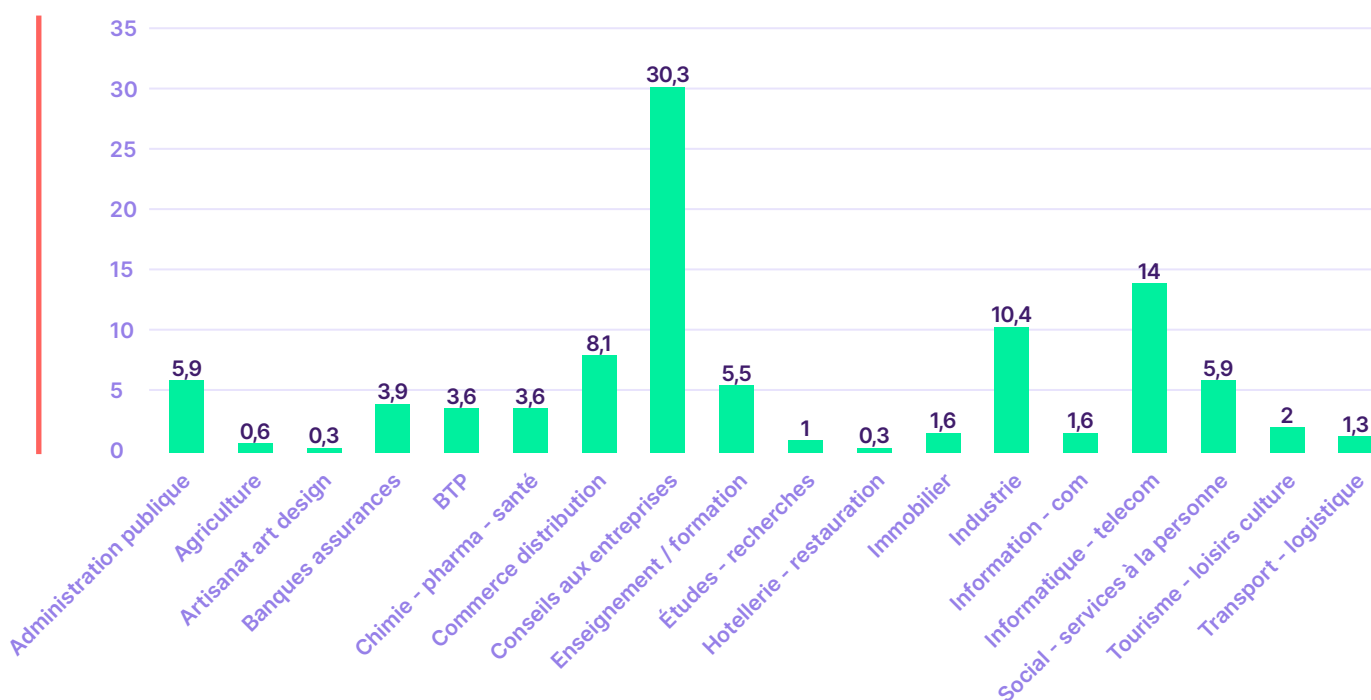


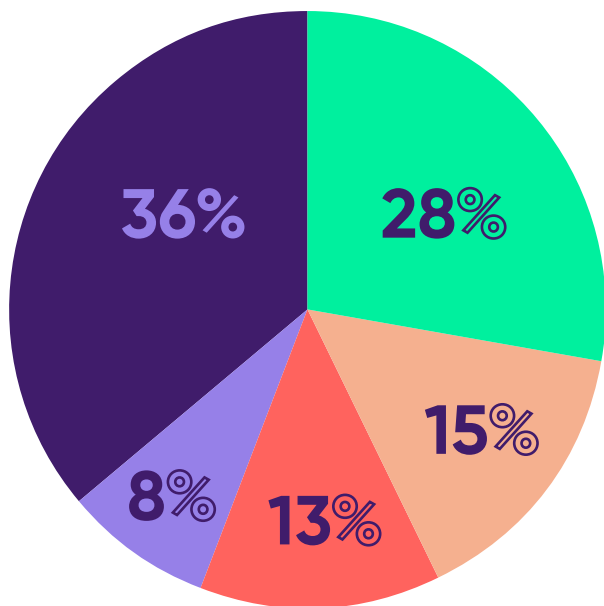
Partie 7

Profil des répondants (313 réponses)



Secteur d'activité (en %)

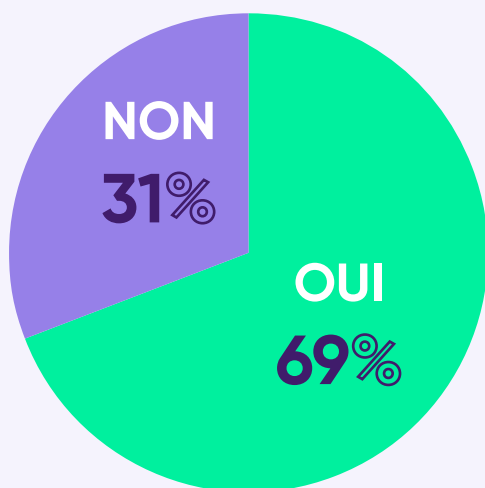




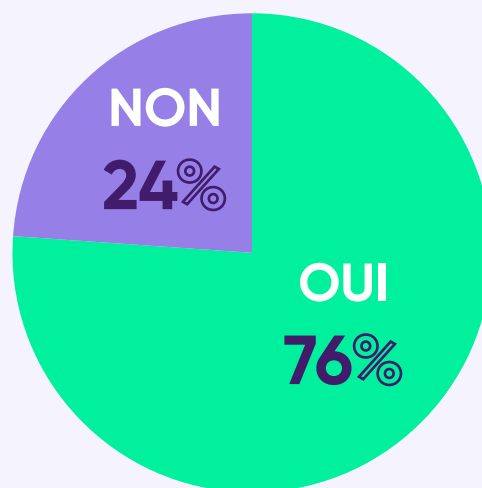
Fonction occupée

- Autre professionnel de la fonction RH
- Dirigeant ou manager (autre que RH)
- DRH
- Indépendant
- Talent acquisition / chargé de recrutement

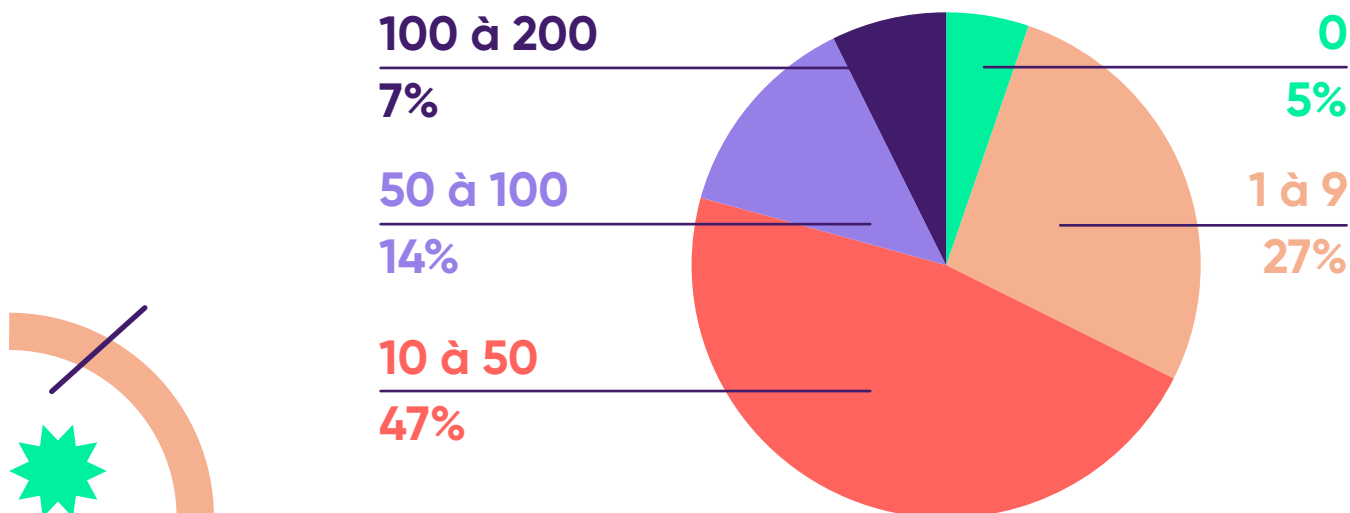
Avez-vous un service de RH au sein de votre organisation ?



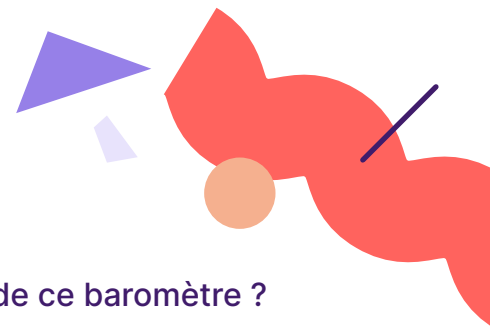
Au sein de votre organisation, avez-vous une personne ou plusieurs dédiées au recrutement ?



Nombre de recrutements prévus pour 2023



Conclusion



Quels sont les grands enseignements de la deuxième édition de ce baromètre ?

- Le baromètre montre encore la prépondérance de l'intuition, la méconnaissance encore trop grande des biais cognitifs, la difficulté de savoir confronter son avis à ceux des autres et la défiance vis-à-vis des outils utilisant l'intelligence artificielle.
- Ce baromètre confirme cependant l'importance de l'évaluation des soft skills dans les entretiens de recrutement et une tendance à structurer cette démarche.

Ces résultats montrent le besoin de plus en plus pressant de professionnaliser les métiers du recrutement tant du côté des professionnels du secteur que toutes les personnes qui sont en position de recruter un candidat dans les entreprises comme les managers.

Dans un contexte où le marché du recrutement est en forte tension et où le rapport au travail n'est plus le même, les recruteurs, et plus largement les RH sont face à un très grand défi : celui de changer de paradigme.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises sont conscientes que le recrutement est un métier qui s'apprend et que celui-ci est en pleine mutation. Les entreprises les plus pionnières sur le sujet lancent des programmes de formation incluant toutes les personnes impliquées dans le recrutement.

Ces formations sont l'occasion d'aborder des points essentiels afin de :

- Comprendre les évolutions du marché du travail et les attentes du candidat.
- Faire la différence entre des questions discriminantes / non discriminantes.
- Maîtriser la technique de l'entretien structuré.
- Développer la connaissance de soi.
- Apprendre à débriefer ensemble.
- Savoir utiliser les outils d'IA dans sa pratique.

Les outils d'intelligence artificielle ne viennent en aucun cas remplacer l'expérience des recruteurs et la valeur d'un entretien. Ces outils viennent professionnaliser le métier, limiter les biais et faciliter les échanges entre les recruteurs et les managers.

WeSuggest fait partie de ces acteurs qui accompagnent chaque jour les entreprises vers des décisions plus éclairées et des recrutements plus pertinents.





WeSuggest est la solution 100% web qui vous permet de donner un coup de pouce à votre intuition en recrutement, en vous permettant d'identifier et d'évaluer facilement et rapidement les soft skills clés chez vos candidats.

Notre objectif est de devenir le meilleur allié des petites et grandes structures, pour les aider à faire les meilleurs choix lors de recrutement en se basant sur des données fiables et objectives.

EN SAVOIR PLUS