

UEQG – Épisode 8 : Les biais cognitifs dans le recrutement, avec Judith Tripard

Robin Choy

Bonjour tout le monde. Aujourd'hui, j'accueille Judith Tripard pour parler des biais dans le recrutement. Alors, ça va être un podcast un peu particulier puisque Judith, tu vas nous faire la présentation que tu donnes aujourd'hui chez Oh BiBi où tu es Head of Talent. Et pour te présenter rapidement du coup tu es Head of Talent chez Oh BiBi avec une grosse expérience dans le recrutement donc tu as été Head of Talent Acquisition et Career Management chez TF1 Groupe ; des expériences aussi en Head of Talent Acquisition, avant dans d'autres boîtes ; et aujourd'hui Head of Talent chez Oh BiBi.

Donc cette présentation que tu vas nous faire est accompagnée de slides que tu présentes aussi à ton équipe. Donc on mettra les slides dans la description de l'épisode. L'objectif de cet épisode, c'est que toutes les personnes qui nous écoutent puissent partager cet épisode, que ce soit à d'autres personnes de leurs équipes, d'autres recruteurs, des hiring managers, pour les former, vraiment une trentaine de minutes, aux biais dans le recrutement, aux dangers des biais, aux biais principaux à connaître. Donc merci beaucoup de prendre ce temps Judith. Je sais que c'est un contenu de très bonne qualité puisque j'ai vu les slides aussi avant, j'ai hâte de faire cet épisode ensemble. Est-ce que tu peux nous en dire un peu plus sur toi pour commencer ? D'ailleurs je n'ai pas parlé non plus de Firstalent donc si tu veux en parler c'est l'occasion.

Judith Tripard

D'accord. Merci beaucoup déjà, merci beaucoup pour l'invitation Robin. Ça me fait très plaisir et ça me touche cette confiance. Comme tu l'as dit je suis Head of Talent chez Oh BiBi. En gros je suis la RH de Oh BiBi. On est un studio de jeux vidéo sur mobile d'une cinquantaine de personnes, basé à Paris. Et de mon côté ça fait quelques années que je m'intéresse de près aux sujets de diversité et d'inclusion. D'ailleurs, dans le cadre de Firstalent – puisque tu le mentionnais – Firstalent c'est une communauté de RH, on est plus de 400 RH maintenant, de RH plutôt de la tech mais en réalité maintenant différentes start-ups, et en 2020 on avait fait un rapport sur l'état de la diversité et de l'inclusion dans la tech pour les start-ups et on avait parlé notamment des biais cognitifs puisque c'est l'ennemi numéro 1 en recrutement.

Robin Choy

Beaucoup de choses à dire effectivement et un des dangers du recrutement c'est qu'il y a un gros effet où les gens qui ne connaissent pas encore le recrutement se sentent peut-être rapidement experts. Tout le monde a entendu des conseils dans le recrutement, des bons et des mauvais conseils dont « S'il y a un doute, il n'y a pas de doute » ou alors « Hire slow, fire fast ». Voilà, un peu tous ces mauvais conseils qu'on a donnés, mais aussi plein d'autres qui sont « Il faut recruter de telle école », « Il faut recruter des gens qui ont fait du sport », « Ah non en fait il faut recruter des gens qui ont joué aux jeux vidéo », et on se rend compte qu'en fait tous ces conseils généralement appartiennent beaucoup au domaine du biais, de la préconception, de choses qu'on veut valider.

Peut-être avant même de rentrer donc dans : « Que ce sont ces biais ? » Pourquoi c'est dangereux dans le recrutement ? Oui, plutôt se concentrer sur ce point assez rapidement, pourquoi c'est dangereux dans le recrutement ? Pourquoi c'est important de se former aux biais ? Et pourquoi aujourd'hui il faut recruter... en fait cet épisode est vraiment fondamental et important pour tous ceux qui nous écoutent et à diffuser le plus possible parce qu'en fait déjà s'affranchir des biais, sans s'en affranchir mais au moins les connaître pour les maîtriser c'est capital dans le recrutement. Pourquoi, d'après toi ?

Judith Tripard

Déjà, peut être pour revenir un tout petit peu en arrière si ça te va, je vais juste parler du concept de biais cognitif parce que c'est vrai que c'est un peu comme les sujets de diversité et d'inclusion, on sait qu'on en parle beaucoup, ce sont des sujets et des termes qu'on entend régulièrement, qu'on voit passer sur les réseaux mais en fait quand on demande aux gens « c'est quoi pour toi un biais cognitif ? », ils ont un peu du mal à le définir. Donc si ça te va, je vais commencer par faire ça.

En fait un biais cognitif, ce sont un peu les exemples que tu viens de donner, c'est un phénomène qui est psychologique et puis qui est souvent inconscient, qui nous fait commettre des erreurs de jugement, ou d'appréciation. Il faut savoir que notre cerveau est un peu paresseux et va vouloir aller au plus vite et donc ce biais cognitif ça va être un automatisme du cerveau qui va dépendre de plein de choses, qui va dépendre d'une influence aussi sociale, de ce qu'on a pu entendre par le passé, etc. Et le cerveau va prendre ce chemin le plus court pour faire une évaluation et prendre une décision, prendre ce chemin le plus court sauf que ce n'est pas forcément le meilleur en fait.

Donc il faut savoir qu'on a recensé près de 200 biais, c'est énorme, t'en as donné quelques exemples, c'est énorme. Et en recrutement l'erreur qu'on fait souvent c'est de se fier à cette intuition. Et il y a plein de gens qui me disent « Oui mais moi le recrutement c'est quelque chose d'assez intuitif et moi je suis très fort ou très forte pour ressentir ou évaluer les personnes, au bout de 2 minutes je me suis fait mon opinion. » Alors ça, c'est super dangereux et les risques qu'il y a à raisonner comme ça, c'est qu'on va multiplier les erreurs de recrutement parce qu'on ne va pas recruter des personnes sur des compétences qui sont nécessaires pour un job. On va recruter des personnes sur une impression que la personne nous a donnée, ce qui est extrêmement subjectif. Donc une erreur de recrutement derrière c'est un risque financier tout simplement, puisqu'un recrutement ça prend du temps, souvent on déploie des moyens pour recruter, ça va être rien que le coût du salaire du recruteur ou de la recruteuse, ça peut être le coût d'une agence de recrutement par laquelle on est passé pour nous soumettre des profils, c'est le coût de l'onboarding, c'est tout ça. C'est du temps aussi parce que parfois évidemment ce temps-là c'est du temps qu'on n'a pas avec une autre personne qu'on aurait pu recruter, qui aurait été plus adaptée et derrière ça peut avoir un impact hyper important sur les projets. Donc par exemple dans le jeu vidéo là on a nos projets, c'est sur des durées très courtes, si on se plante dans nos recrutements derrière on peut ne pas délivrer un projet, ne pas délivrer un jeu et derrière avoir un impact direct sur notre chiffre d'affaires. C'est la même chose pour toutes les entreprises en réalité donc gros enjeu financier donc ça je pense que ça doit parler à à peu près tout le monde.

Ça nous empêche du coup, et ça c'est une conséquence bien sûr, de recruter des profils qui peuvent être beaucoup plus intéressants. Et puis, à terme, ça peut aussi nous faire faire de la discrimination à l'embauche éventuellement. Parce que par exemple se dire « Moi je veux recruter que des personnes qui viennent d'écoles de niveau 1 ou de certaines formations parce que ce sont les meilleures », sans espèce de validation objective ou scientifique du fait que ces écoles-là sont les meilleures pour tel job et sans s'ouvrir un peu les chakras sur d'autres types de profil, à un moment donné vous pouvez aussi faire de la discrimination. Ou bien par exemple avoir des biais sur des personnes plus âgées par exemple parce que ça existe aussi, qu'il y ait les personnes plus âgées qui ne vont pas être technophiles, qui ne vont pas être assez efficaces, etc. ce sont des biais qu'on peut avoir. Et donc là vous faites de la discrimination à l'embauche. Et ça ce n'est pas quelque chose qui est toléré, c'est légalement encadré, la discrimination à l'embauche, ça a un coût également et ça a un risque pénal.

Donc toutes ces conséquences-là sont néfastes pour l'entreprise. Il y a un risque financier encore une fois, un risque juridique et puis tout simplement un risque d'efficacité de la boîte d'un point de vue business, donc ça me semble hyper important d'aborder ce sujet dès le début, dès qu'on se pose sur ses process de recrutement.

Robin Choy

Il y a un autre point qui est assez intéressant aussi dans les biais c'est que beaucoup de gens partagent les mêmes biais et donc tout le monde se trompe souvent de la même manière par exemple en donnant trop d'importance aux écoles, à certains types de formations ou à une expérience professionnelle en disant « Je veux absolument quelqu'un qui ait déjà travaillé en start-up » quand on recrute en start-up ou en grand groupe quand je travaillais en grand groupe. Et comme tout le monde a le même biais, on en arrive – et nous on le voit très souvent avec HireSweet – avec des gens qui se battent pour le même type de profil parce que le pool est plus restreint. Et en s'affranchissant des biais et en élargissant et en ouvrant ses critères de recherche, ça aide aussi à recruter plus rapidement. Et tu donnais l'exemple tout à l'heure effectivement du projet qui n'avance pas parce qu'il y a un recrutement qui se passe mal. Et puis il y a carrément le projet qui n'avance pas parce qu'il n'y a pas du tout de recrutement.

Il y a plein d'entreprises aujourd'hui qui ont des difficultés de recrutement, des difficultés à rencontrer des candidats, et souvent c'est parce qu'il y a des biais, mais qui remontent en fait même avant, dans la définition de la fiche de poste quand on va mettre des conditions de recrutement qui sont beaucoup trop strictes par rapport à la réalité du métier. Tu donnais l'exemple des écoles, je ne vois pas vraiment de métier dans lequel avoir une restriction dans les écoles serait pertinent. Il y en a peut-être par exemple si on pense aux chirurgiens, si on recrute un chirurgien, on veut quelqu'un qui a fait une fac de médecine, donc ça a du sens qu'il y ait une restriction sur une école de médecine évidemment. Mais la plupart du temps les écoles de commerce, écoles d'ingé, c'est très peu le cas et pourtant beaucoup de personnes se mettent ces restrictions, se battent pour le même type de profil alors qu'en élargissant, ils auraient plus de chances de recruter du monde.

Judith Tripard

Oui clairement, quand on avait fait le rapport sur la diversité et l'inclusion dans la tech il y a deux ans, j'avais parlé avec un CEO de start-up qui était top qui m'avait dit que sur ses profils sales il avait aucune condition de formation initiale. Il regardait les CV bien sûr mais ce n'était vraiment pas le sujet. En fait ils font passer directement des mises en situation – et c'est ce qu'on faisait d'ailleurs quand j'étais chez Colgate-Palmolive il y a quelques années on faisait la même chose – il faisait des mises en situation commerciales donc il y en a 2 ou 3 et ils évaluent là-dessus, comme un peu assessment center avec plusieurs assessseurs, c'est aussi important d'avoir – et ça on en parlera plus tard – d'avoir plusieurs évaluateurs pour ne pas avoir qu'un seul point de vue. Et il me disait comme ça qu'il avait recruté quelqu'un qui était anciennement fleuriste. Donc je trouvais ça génial. Et il me disait que la personne était hyper contente d'avoir rejoint une start-up tech, il était super fier et eux ils sont super contents d'avoir quelqu'un comme ça. Et c'est aussi la richesse derrière des équipes. Et franchement je pense que ce type de raisonnement dans les start-ups tech à Paris, il y en a très peu. Souvent, on va recruter des gens justement qui viennent des top écoles de commerce (ce n'est pas en école de commerce qu'on apprend à être commercial souvent) et donc ce n'est pas là où vous avez forcément les meilleures compétences. Mais voilà. Il y a une espèce de biais de stéréotypes qui est « On va prendre les meilleures écoles de commerce parce qu'ils seront forcément meilleurs que les autres » alors que pas forcément sur ce type de poste.

Robin Choy

Alors on prend un peu d'avance effectivement, comme tu disais il y a eu jusqu'à 200 biais qui ont été référencés, les références un peu sont les économistes comportementaux donc Daniel Kahneman, Amos Tversky qui ont un peu créé la discipline de l'étude des biais avec une application économique encore plus importante dans la prise de décisions économiques. Il y a un super livre dessus qui s'appelle Système 1 / Système 2, qui est un peu la bible des biais que je recommande à tout le monde de manière générale quand on me demande un livre. C'est Thinking Fast and Slow en anglais. Il y a plein d'autres livres très intéressants sur le sujet.

Sans faire un catalogue complet et exhaustif des biais, quels sont ceux que tu vois généralement dans le recrutement et quels sont ceux qui sont les plus importants à avoir en tête quand on cherche à recruter ? Parce que souvent le principe numéro 1 du biais c'est au moins l'avoir en tête parce que ça permet de le contrôler.

Judith Tripard

Le premier qui est vraiment très classique c'est le biais de stéréotype ou encore de généralisation excessive. Donc je te donne un exemple : cette candidate ne fait que des sports d'équipe donc elle est forcément très sociable et n'aimera pas travailler seule. À l'inverse, elle n'a fait que du tennis donc elle n'aimera pas travailler en équipe, ça je l'ai entendu plein de fois, tennis ou autre sport individuel. Ce candidat a fait HEC donc il sera forcément meilleur qu'un autre, en comparant à un autre ou une autre candidate qui n'a pas fait le même type d'école.

Alors après tu as un autre biais que je trouve génial c'est le biais d'extraordinarité. Ça consiste à valoriser quelqu'un qui a une caractéristique qui sort de l'ordinaire. Donc ça peut être vraiment n'importe quoi quelqu'un qui est polyglotte, qui aurait témoigné par le passé

d'une prouesse particulière, qui est u, ancien champion de sport par exemple ou alors qui a fait des trucs extraordinaires, genre 3 fois le tour du monde et donc ce côté extraordinaire de la personne peut tellement impressionner le recruteur ou la recruteuse que ça va l'amener à favoriser ce candidat ou cette candidate sans forcément prendre en compte les compétences requises pour le poste. Elle a fait trois fois le tour du monde, mais est-ce que c'est vraiment important pour un poste de contrôleur de gestion ?

Tu as à côté la perception sélective. Alors ça, c'est pas mal aussi c'est quelqu'un qui va être favorisé parce que le recruteur ou la recruteuse examine cette candidate ou ce candidat au vu de son expérience personnelle. Donc par exemple un candidat ou une candidate qui a les mêmes passions que vous, qui a étudié au sein de la même école, donc vous allez forcément avoir beaucoup plus de...

Robin Choy

...de connections, de rapport...

Judith Tripard

...de connections voilà. Un peu avec la personne quoi. Donc ça c'est...

Robin Choy

C'est l'exemple : tu as un chien, j'ai un chien, on adore les chiens mais est-ce que ça veut dire qu'on travaillerait bien ensemble ?

Judith Tripard

Exactement ! Et ça du coup, on en parlera tout à l'heure de comment éviter ça, mais c'est un biais qui est énorme et la chose la plus importante c'est de s'en rendre compte.

Typiquement moi j'ai un chien donc quelqu'un me dit « J'ai vu que vous aviez un golden-retriever » (parce que des fois je communique sur lui sur les réseaux sociaux) et que la personne a aussi un golden-retriever, je vais essayer de faire fi de cette information, parce que je sais que je vais avoir tendance à avoir une sympathie particulière pour ce candidat ou cette candidate. Il faut le savoir. Et c'est normal, c'est ok, comme je disais tout à l'heure, tout le monde est concerné.

Il y a l'effet de halo aussi qui est intéressant. C'est une perception sélective de l'information qui va dans le sens d'une première impression. Par exemple – et ça c'est vraiment très classique – tu vois quelqu'un qui a une super apparence physique, magnifique, hyper bien habillé, très bonne élocution. Alors tu vas avoir un avis a priori plus positif que quelqu'un qui est moins bien habillé, qui a une moins bonne prestance et du coup tu vas sélectionner intuitivement les informations que cette personne te donne pour aller dans le sens d'une première impression positive.

Robin Choy

Donc tu dis cette personne est belle et bien habillée et en fait elle a bien réussi son case study. Alors qu'en fait elle peut être belle et bien habillée mais ça n'a pas d'impact sur la qualité de son case study, mais ça va avoir un impact psychologique quoi. Peut-être qu'elle s'est trompée à tel endroit mais... C'est ça non ?

Judith Tripard

Tu as passé l'entretien avec les personnes, toutes les choses un peu négatives que tu identifierais rapidement chez un autre candidat, vu que la personne a une belle apparence ou une belle prestance, tu ne vas pas en tenir compte. C'est un peu comme tomber amoureux, quand tu tombes amoureux, love at first sight, au début tu ignores complètement les red flags, tu ignores complètement ce qui pourrait ne pas aller et puis d'ailleurs quelques mois plus tard quand il y a la rupture tu te dis « Ah oui c'est vrai j'aurais peut-être dû en tenir compte ». C'est l'effet de halo, c'est la même chose.

Robin Choy

C'est un peu lié au biais de confirmation qui est aussi un des autres biais dans ta liste c'est ça ?

Judith Tripard

Ouais, c'est ça. Le biais de confirmation pareil, mais c'est à partir d'une idée ou d'un préjugé. L'effet de halo c'est : tu ne connais pas la personne, ça va être quelque chose d'une première impression que tu vas chercher à confirmer. Le biais de confirmation c'est une idée ou un préjugé. Par exemple, typiquement ce qu'on disait tout à l'heure, tu vois quelqu'un qui a 55 ans pour venir dans ta boîte, un candidat ou une candidate qui a toutes les compétences requises a priori sur le CV mais tu vas avoir un a priori négatif parce que la personne est considérée comme senior. Et je mène un combat sur ce sujet-là comme tu le sais Robin. Et en fait tout ce que la personne va pouvoir te dire en entretien, tu ne vas pas regarder le positif, tu vas regarder tout ce qui va pouvoir renforcer ton jugement. Par exemple, si la personne te dit « Je ne maîtrise pas parfaitement Excel » par exemple, je dis n'importe quoi, oui c'est sûr qu'elle ne maîtrise pas Excel, c'est normal parce qu'elle est senior et ça ne va pas aller parce que tout va être comme ça et ça va être compliqué, etc. Alors que ce n'est pas forcément quelque chose qui aurait pris autant d'importance pour un autre candidat ou une autre candidate. Tu vois la différence entre biais de confirmation et effet de halo ?

Mais voilà tous ces biais-là, il peut y en avoir plein qui interviennent lors d'un entretien de recrutement.

Robin Choy

Généralement, c'est même le cas. Il y avait aussi l'effet de contraste dans ta liste ?

Judith Tripard

L'effet de contraste ça c'est pareil, assez classique. C'est l'effet qui va vous faire choisir le meilleur candidat parmi les moins bons.

Robin Choy

C'est vrai qu'on a beaucoup tendance et à l'inverse à éliminer... alors c'est une tactique qui est assez connue, mais pas publique, des cabinets de recrutement, nous on a découvert ça quand on a créé une boîte dans le recrutement tout le monde nous disait « Oui c'est comme ça qu'on fait ». Quand tu présentes une shortlist, tu utilises des très bons candidats mais aussi dedans tu vas mettre des « faire-valoir » qui correspondent moins à la fiche de poste. Mais tu sais qu'en utilisant ces faire-valoir, tu as plus de chances que les bons candidats

soient contactés et nous on a vu systématiquement chez HireSweet, donc on fait beaucoup d'analyses là-dessus, quand on présente une shortlist, le taux de contact de la shortlist est toujours aux alentours de 60 % en moyenne. Et si tu présentes le top 60 % des candidats les gens vont encore contacter les 60 % de ces gens-là et donc c'est assez dingue.

Judith Tripard

Les techniques de recruteurs à l'inverse effectivement avec un petit côté manipulateur... Et en même temps parfois, parce que tu sais que ta manager veut vraiment passer beaucoup de temps sur le recrutement, moi ça m'arrive, quand on a trouvé quelqu'un de très bien et que t'as approché 200 personnes tu sais qu'il n'y en aura pas de meilleure parce que tu les as tous pré-screené et tu les as tous vus et tu sais qu'ils ont vus déjà le top. T'en présentes 2-3 bien moins bons et tu sais que...

Robin Choy

Hum, clairement.

Judith Tripard

Quand on connaît un peu justement la façon dont le cerveau fonctionne on peut l'utiliser en sa faveur.

Robin Choy

C'est dingue. Donc du coup biais de stéréotype, c'est : cette personne ne fait que des sports d'équipe, elle n'aimera pas travailler toute seule ou l'inverse, elle fait du tennis elle ne sera pas bien en équipe. Le biais d'extraordinarité qui donne une importance démesurée à une caractéristique qui n'a pas forcément de rapport : elle a fait trois fois le tour du monde donc ça sera une bonne contrôleuse de gestion. La perception sélective, l'effet de halo, le biais de confirmation qui sont un peu à chaque fois filtrer l'information en fonction de ce qu'on veut et d'un avis qu'on se fait rapidement. Donc la personne a un chien, j'ai aussi un chien, donc je vais filtrer l'information en fonction de ça ; ou alors elle est plus âgée, je n'aime pas trop ça, je vais filtrer l'information en fonction de ça ; ou alors elle est belle et elle s'habille bien, je vais filtrer l'information en fonction de ça. Et l'effet de contraste qui fait qu'on compare les gens généralement par rapport à d'autres personnes mais jamais trop dans l'absolu. Donc ça c'est un peu la liste de biais et encore une fois je la remets dans la présentation qui sera en description de cet épisode.

Judith Tripard

Voilà c'est une petite liste d'exemples et je pense que chacun et chacune peut s'y retrouver et comme je disais, il y a jusqu'à 200 biais donc finalement...

Robin Choy

Est-ce qu'il y a des warnings à avoir en tête sur des phrases particulières ? Donc tu donnais l'exemple de « elle fait du tennis donc elle ne saura pas travailler en équipe » ou alors « elle a fait le tour du monde donc elle sera pertinente. » Est-ce que t'as des phrases comme ça qui te reviennent, où il faut se dire « attention warning biais », que ce soit quand nous on la prononce ou quand on l'entend ?

Judith Tripard

Oui ça va être « telle école c'est nul », ça va être typiquement aussi « récemment sa durée d'emploi c'était toujours autour de quelques mois, il ou elle ne va pas rester chez nous », alors qu'il peut y avoir des explications, tant que vous n'avez pas discuté avec cette personne. Dans ma précédente boîte, je suis restée 12 mois et quand j'ai cherché un boulot on m'a cassé les pieds là-dessus, alors que finalement ma boîte elle a juste fermé en fait, elle a mis la clef sous la porte, donc on n'y peut rien que la boîte ferme. On est resté 12 mois en poste, il y a une explication mais si vous restez sur ce biais-là bien sûr, vous n'allez pas contacter la personne, mais ça n'a aucun sens en fait. Donc ouais, c'est ce genre d'exemples.

Robin Choy

On avait même mesuré que la durée en poste précédent n'était pas synonyme de durée en poste à venir. On peut même avoir l'effet inverse d'une personne qui a beaucoup changé de poste et qui du coup se dit « maintenant ma prochaine boîte j'ai envie de rester longtemps » donc ça s'en est un super effectivement.

Judith Tripard

Toi qui travailles dans le recrutement, c'est vraiment un classique : « Il a fait beaucoup de trucs différents, il ou elle ne va pas rester longtemps chez nous ».

Robin Choy

Il y a : c'est une personne qui vient d'ESN elle ne se plaira pas dans un environnement start-up ou l'inverse.

Judith Tripard

Ouais ou quelqu'un qui vient d'un grand groupe et qui ne sera pas adapté à la culture start-up, ça c'est très classique parce que préjugé sur le grand groupe. Alors que moi je dis souvent : mais moi j'étais en grand groupe, on m'a recrutée pour être Head of Talent où j'accompagnais les startups en mode coach sur leurs sujets RH où j'étais la référente et je n'en avais pas qu'une j'en avais 15. Donc à un moment donné des gens comme ça m'ont fait confiance et après derrière on m'a identifiée comme une référence sur les RH dans les startups donc arrêtez c'est un biais, ça ne veut rien dire. Et ça, tu as raison de le souligner, c'est un grand classique pour le coup.

Robin Choy

Et tu as un peu un biais aussi de répétition qui est un autre exemple pourrait être « je ne connais pas de RH après un grand groupe qui a réussi en startup donc je ne vais pas en recruter. » Donc du coup il n'y a pas l'occasion d'avoir des RH post-grand groupe qui réussissent en startup et si tout le monde réfléchit avec ces biais, en fait c'est généralement ce qu'il se passe, les gens répètent. Aussi peut être qu'il y a un biais qui existe qui est le biais de répétition ou d'identification à ce que font les autres, tu te dis « tout le monde fait comme ça donc je vais faire pareil » mais du coup les choses ne changent pas quoi, donc c'est intéressant d'avoir tous ces biais.

Judith Tripard

Comme on disait tout à l'heure, le risque c'est ça, c'est un risque financier, se tromper vraiment sur des candidats, le risque de passer à côté de candidats intéressants et aussi que ton recrutement dure beaucoup plus longtemps. Parce que moi j'ai connu des managers

comme ça qui disaient non à chaque candidat, puisqu'ils avaient des biais énormes tout le temps sur tout type de biais, du coup ils ne recrutait pas. Donc derrière impact business et puis encore une fois ce que je disais risque discriminatoire qui est le risque ultime juridique.

Robin Choy

Après risque discriminatoire, j'ai l'impression que – c'était quelque chose que tu disais dans l'intro, donc l'idée ce n'est pas de te contredire là-dessus – évidemment le risque existe mais avant même d'en arriver là, il y a plein d'autres choses qui se passent, dont effectivement le fait de ne pas arriver à recruter pendant 6 mois, parce qu'on veut absolument quelqu'un qui a travaillé dans une startup de la même industrie, avec 3 ans d'expérience et qui a fait telle école, alors qu'en fait chacun de ces paramètres ne sont pas forcément significatifs de la réussite d'un job quoi.

Judith Tripard

Oui mais tu sais ça va vite. Je te coupe mais ça va vite parce que justement, tu as des candidats qui ne correspondent pas à ça, et tu vois par exemple typiquement, quelqu'un qui a plus de 50 ans qui postule qui a toutes les compétences que t'écartes parce que justement tu veux quelqu'un qui vient de start-up, qui a fait machin, en vrai c'est de la discrimination c'est exactement la même chose. Ou bien tu ne prends pas quelqu'un qui a un nom à consonance étrangère en ayant des biais en se disant « c'est quelqu'un qui va être paresseux ou paresseuse ou qui va faire ci ou qui va faire ça ou qui ne va pas coller à la culture », pareil tu fais de la discrimination tu vois. Donc en réalité, tu peux vite y aller à la discrimination.

Robin Choy

Ça j'en suis sûr. Je parle juste du fait que peut être des gens qui nous écoutent... Enfin, c'est sûr qu'on peut être très rapidement dans la discrimination et avant ça même avant l'enjeu légal parce que de là à y être, de là à être condamné, c'est quand même difficile à démontrer, il y a des associations qui essayent de le faire, ça prend du temps. Mais avant même ça, il ne faut pas, j'espère que les gens qui écoutent cet épisode ne se diront pas « je vais faire ça pour ne pas avoir de procès » mais qu'ils seront convaincus fondamentalement de l'intérêt qu'ils ont à en tirer.

Judith Tripard

Bien sûr. C'est l'intérêt des équipes aussi qui sont diversifiées et aussi rien que de se rendre compte de ses propres biais c'est déjà une grande étape de passée.

Robin Choy

Et donc une fois qu'on est au courant de ces biais, de ces phrases-là un peu celles qu'on a données, la première manière d'adresser la question des biais dans le recrutement c'est au tout début du process de recrutement sur la définition du poste, se mettre d'accord avec le hiring manager, donc le responsable du recrutement. Donc ça c'est vraiment l'idée clé numéro 1 que tu donnes dans ta présentation. Est-ce que tu peux nous en dire un petit peu plus sur comment on se met d'accord dès le début ? Ensuite les étapes, maintenant qu'on est au courant des biais, comment est-ce qu'on fait pour les garder sous contrôle parce qu'on n'arrivera jamais à les éliminer ?

Judith Tripard

Alors, la première étape effectivement c'est de définir et donc en équipe, avec effectivement le hiring manager et d'autres personnes qui peuvent être impliquées dans le recrutement, de définir le besoin. Donc concrètement qu'est-ce qu'on fait ? Une job description avec les objectifs, les missions du poste, les compétences nécessaires en évitant une liste à la Prévert, un truc impossible. Donc moi, ce que je dis, c'est en moyenne si vous avez déjà 10 compétences c'est vraiment le maximum c'est déjà très bien, avec un mixte de soft skills et de hard skills donc de compétences techniques et de compétences plus relationnelles. Donc pour chaque compétence, on détermine la manière dont on va la tester. Donc si ça va être par un test technique, par un business case ou par des questions en entretien. Ça, on le définit également en début du process.

On décide qui participe au process, donc les différentes étapes et puis surtout ce qui est super important c'est que tous les candidats vont être testés de la même manière. On ne peut pas avoir des candidats qui font un process de recrutement avec Martin et Martine et l'autre avec Jeanne et Jean, ce n'est pas possible. Il faut que chacun ait le même process et que les étapes soient similaires et qu'ils soient évalués exactement de la même manière, en se mettant d'accord dès le départ sur ce qu'on attend. Je vois souvent des start-ups qui font passer des études de cas mais qui ne savent pas ce qu'ils attendent de l'étude de cas c'est juste qu'ils n'ont pas la compétence en interne, ils font passer une étude de cas qu'ils ont récupérée à l'extérieur et derrière ils regardent et pareil ils ne savent pas en fait, ils évaluent un peu au doigt mouillé si c'est bien ou pas, typiquement pour des postes de DRH. Ça ne va pas. Tu as des boîtes quand même qui mettent à dispo des experts un peu métier, tu sais que tu n'as pas en interne, pour avoir un regard un peu extérieur sur des cas. Ça, ça peut être intéressant. Enfin en tous cas ce qui est important, c'est de se mettre d'accord dès le départ sur ce qu'on attend des candidats. Sur le niveau de compétence.

Robin Choy

Ok, j'en profite pour faire mon autopromotion, mais comme les gens écoutent déjà le podcast du coup c'est de la promotion pour des gens qui écoutent déjà. Mais on a fait un super épisode avec Marjorie Boruel de Qonto sur la fiche de poste justement au début, comment rédiger une description de job, les compétences à avoir, justement cette partie, éviter la liste à la Prévert, l'inventaire interminable et puis toutes les restrictions qui ne sont pas forcément nécessaires.

Judith Tripard

C'est hyper important, si vous pouvez effectivement écouter cet épisode, c'est super. Et un point aussi que je voulais ajouter sur le process de recrutement, c'est important aussi d'encourager les managers qui participent au process à ne pas forcément communiquer entre eux avant et pendant les évaluations, pour qu'ils aient un avis très objectif. C'est-à-dire que si les personnes échangent entre elles avant qu'une personne ait vu le candidat, pareil il va avoir un biais. Maintenant que vous savez ce que ce sont des biais si vous avez compris ce qu'on s'est dit tout à l'heure, vous allez comprendre que vous allez avoir un biais dès le départ en fait.

Robin Choy

Un énorme biais de confirmation.

Judith Tripard

Ouais, exactement un biais de confirmation clairement. Parce que tout votre entretien va être passé à confirmer un biais que vous aviez ou une information que vous aviez intégrée avant. Donc ça, je pense qu'il faut vraiment y faire attention et donc éviter de parler entre vous avant les entretiens.

Robin Choy

Ok, et ensuite... donc ça, c'est la définition. Ensuite le process, je pense qu'on reparlera un petit peu après du process en lui-même, comment avoir un système d'entretien structuré. Là pareil on a plein d'épisodes dessus, il y a du contenu sur les entretiens structurés, sur comment évaluer et ce qui permet justement d'éviter les biais et la simple logique du go-no go à la fin de l'entretien. Et puis à la fin du process est-ce que... Donc du coup dans ta présentation il y a une slide sur la manière dont on décide du recrutement en équipe, tous ensemble sur la base des différents entretiens, est-ce que tu peux nous en dire un petit peu plus ?

Judith Tripard

Oui, en fin de process en fait on décide en équipe, c'est-à-dire qu'idéalement on se fait une petite réunion, nous c'est ce qu'on fait chez Oh BiBi, on réunit les différents managers, hiring managers, qui sont concernés par le recrutement et puis on décide sur la base des différents entretiens, sur la base des cas ou des tests techniques, également du contrôle de références si y en a un qui a été fait mais surtout des faits et toujours des faits. C'est-à-dire quelqu'un qui va dire... ça on en parlera dans l'entretien structuré, mais si tu as déjà fait un podcast là-dessus ça peut être intéressant pour les personnes qui nous écoutent de réécouter ce podcast. L'idée dans les entretiens c'est d'aller chercher des informations factuelles pour éviter justement de se faire une opinion, ce qu'on appelle souvent du gut feeling. Donc on décide sur la base de faits, donc même en entretien on va récolter des faits.

Robin Choy

D'où l'importance aussi de prendre un maximum de notes, les plus précises possible.

Judith Tripard

D'où l'importance de la trame et de prendre des notes. Parce que souvent on ne prend pas de notes et puis quand on voit au moins je ne sais pas 5, 6, 7 candidats, que vous en avez vu début août et après vous partez en vacances vous voyez les autres fin août puis début septembre, celui que vous avez vu début août ne va pas forcément avoir les mêmes chances que celui que vous avez vu début septembre, parce que votre mémoire va être assez sélective et donc vous allez vous fier à une forme d'impression générale sur le candidat ou la candidate. Vous aurez plus en fait de base hyper factuelle pour orienter votre évaluation.

Donc ce qu'il faut vraiment faire c'est prendre des notes effectivement et donc structurer déjà, se préparer. Si on revient au début c'est : avant un entretien on le prépare, on liste les questions qu'on va poser aux candidats en se basant sur les compétences qu'on cherche à évaluer. Ce qu'on vient de se dire quand on a fait notre job description, on a normalement la liste des compétences. Ce que j'ai fait à Oh BiBi, on a fait un référentiel de questions par compétence, notamment les soft skills, et donc ce sont des questions qui sont des questions utilisables en entretien structuré.

Robin Choy

Tu peux nous en donner quelques-unes par exemple ? Si tu les as en tête.

Judith Tripard

Je les ai, comme je suis sur mon ordinateur je pense que je peux te montrer.

Robin Choy

En attendant que tu les trouves peut-être je te laisser chercher...

Judith Tripard

Non, tu vois ça va être par exemple sur la partie capacité d'analyse tu vois « Décrivez un problème auquel vous avez dû faire face. Comment avez-vous collecté les informations pour résoudre le problème ? Et comment l'avez-vous résolu ? »

Robin Choy

Ok.

Judith Tripard

Donc tu vois c'est ce type d'exemples, créativité tu vois « Donnez un exemple de solution efficace ou innovante que vous avez créée pour résoudre un problème. » Management ça va être par exemple « Avez-vous déjà managé une équipe dans laquelle certaines personnes ne travaillaient pas bien ensemble ? Qu'avez-vous fait pour améliorer les choses ? » Ce sont des exemples. Tu vois sur la partie négociation...

Robin Choy

Comment est-ce que t'as fait pour générer ces questions de base ou comment est-ce que vous avez fait ?

Judith Tripard

Alors tu as des sites qui existent où il y a plein d'exemples de questions à poser dans le cadre des entretiens structurés. Moi je les ai faites en anglais et en français parce que chez nous on fait des entretiens en anglais aussi. Donc ce que j'ai fait, c'est vraiment que j'ai pris les compétences qui sont les plus recherchées chez nous, également les valeurs. Typiquement chez nous ce qui est hyper important c'est l'humilité. Donc on me pose souvent la question « Comment on évalue les valeurs ? » Mais les valeurs elles ne viennent pas de rien. Donc nous on a une valeur c'est l'humilité, donc l'humilité c'est quelque chose... tu peux challenger quelqu'un sur l'humilité en entretien pas en disant « est-ce que tu es humble ? », ça c'est une question fermée, plutôt en disant « Parlez-moi d'un moment où vous avez eu un feedback négatif de la part de votre manager. Quel a été l'impact sur la performance future ? » par exemple.

C'est une question mais j'en ai pas mal donc moi ce que je vous conseille, c'est d'aller faire un petit tour sur tous ces sites qui existent avec un ensemble de questions et de faire une sélection. Moi j'ai fait une sélection pour mes managers, je leur mâche le travail en fait.

Donc ce référentiel je l'ai imprimé, ensuite j'ai fait des petits booklets et ils les ont sur leur bureau et donc quand ils doivent préparer un entretien ils vont regarder leur petit booklet,

ils vont prendre les compétences et ils vont choisir les questions qu'ils vont poser. Et ils posent les mêmes questions à tous les candidats c'est l'idée normalement. Après je ne suis pas derrière le dos mais moi en tous cas, c'est comme ça que je les ai formés. Il faut poser les mêmes questions à tous les candidats.

Robin Choy

Et à la fin il y a une grille d'évaluation c'est ça ?

Judith Tripard

Exactement à la fin.

Robin Choy

Avec un score, comment ça marche ? Comment vous faites ? Score plus détails et commentaires ?

Judith Tripard

Alors nous on a un ATS – donc Applicant Tracking System pour ceux qui ne savent pas – c'est donc un outil de suivi des candidatures. Donc souvent dans les ATS, pour ceux qui en ont, nous on a un ATS qui nous permet de faire des grilles de compétences par recrutement et du coup de mettre une évaluation. Alors c'est pas des notes c'est bon, moyen ou faible ou des pouces et à la fin ça te fait une évaluation avec le pouce en haut ou le pouce en bas en fait et c'est quelque chose qui est... Franchement dès qu'on va commencer à avoir un certain volume de recrutements, je conseille de passer par ce type d'outils, parce que c'est plus simple et en plus en tant que recruteuse ce que je fais, c'est que je prémâche le travail aux managers et je leur fais la grille de compétences pour qu'ils aient plus qu'à aller sur l'outil pour leur évaluation.

Robin Choy

Ok, donc on ne l'a pas encore fait cet épisode sur les entretiens structurés, en tous cas pas en français, on l'a fait avec le podcast A-Players en anglais, mais il y a aussi beaucoup de choses à dire sur les entretiens structurés.

Judith Tripard

Ce n'est pas évident à mettre en place je dois dire. Honnêtement là, je présente un monde idéal. Aujourd'hui tout le monde que j'ai formé vraiment à faire ça, tout le monde ne va pas avoir la même rigueur, dans la façon de faire. En revanche, dans ma précédente boîte, on faisait ça on faisait vraiment : la grille, les notes, etc. C'était quelque chose qui était assimilé par tous les managers. Là ce n'est pas encore le cas, enfin il y a une gradation c'est normal, il y a aussi un temps pour assimiler ces nouvelles techniques. Il ne faut pas se dire « ah mais nous on est trop nuls on ne fait pas ça », ça prend du temps. À partir du moment où il y a quand même le réflexe d'avoir une évaluation sur la base des compétences et qu'on n'est pas juste à une impression générale genre « Je ne l'ai pas aimé – Pourquoi ? – Ben parce qu'il ne va pas y avoir de fit culturel », là on est dans l'évaluation qui est égale à zéro. Si on reprend un certain nombre de compétences qu'on a définies en début de process qu'on dit « Là-dessus j'ai un doute parce que voilà ce qu'elle m'a dit et concrètement ce n'est pas ça que je vais attendre, moi j'attends plutôt ça. » Là on est mieux et nous on en est plus là. Est-ce que tout le monde utilise la grille de l'ATS ? Ils ont du mal à aller sur l'outil. En revanche,

les feedbacks sont toujours structurés sur la base de compétences. Ça c'est bien, ça c'est déjà très bien.

Robin Choy

C'est aussi une direction dans laquelle aller de manière générale et une sensibilité. Sur ta dernière slide, il y a pas mal de citations que j'aime bien. Alors est-ce que tu peux nous dire justement les principales idées reçues et erreurs ? Tu vois, un peu les phrases qu'on entend. La première c'est « J'ai de la pratique, il n'y a pas besoin de préparation. » Ça, c'est vraiment quelque chose, c'est d'ailleurs quelque chose qu'on voit assez souvent et dont je suis victime moi aussi c'est de me dire « ça fait le 500 millième entretien que je passe, je connais à force, je peux y aller comme ça. » Et généralement c'est en faisant ça que tu te dis « Ok je ne me suis pas préparé, je n'ai pas regardé le profil de la personne, je n'ai pas ma liste de questions ». C'est quoi un peu les grosses phrases un peu warning qu'on entend régulièrement ?

Judith Tripard

Les phrases warning c'est : j'ai un bon feeling avec les gens, ça c'est quand même très classique. Il y a le côté : les questions préparées ça fait interrogatoire de police. Et là-dessus je fais du coup une petite parenthèse, ce n'est pas parce qu'on a un entretien structuré...

Alors, il y a entretien structuré et entretien semi-structuré. Nous, ce qu'on fait, ce sont des entretiens semi structurés où, bien sûr, il y a une petite phase où la personne nous parle de son CV, de son profil, de ce qu'elle a fait avant, de ce qu'elle souhaite, etc. Il y a quand même une petite phase où on n'est pas sur des questions très formelles et ensuite on pose les questions. Avec l'expérience finalement, ça ne fait pas interrogatoire de police, ça vient très naturellement dans la conversation. Les entretiens structurés, effectivement les méthodes d'entretiens structurés, si on reste sur la théorie, là c'est : tu ne fais que tes questions structurées et tu ne donnes pas la place à autre chose dans l'échange. Donc en vrai ça ne fait pas interrogatoire de police. Je pense qu'au contraire, les candidats peuvent percevoir qu'ils sont évalués sur des compétences et on ne leur pose pas des questions complètement à côté de la plaque. Ce qui a fait à un moment donné le buzz dans les start-ups, c'étaient les questions un peu extraordinaires que tu posais. Mais en fait même Google qui a un moment donné posait des questions un peu tu vois « Combien tu peux mettre de balles de tennis dans un bus ou dans un avion ? » En réalité, ce genre de questions, ils les posaient à tous les candidats, ils se sont même rendu compte que ça n'était basé sur aucune logique en fait et que c'étaient des biais et que c'était pas du tout quelque chose, pas du tout une méthode qui se pratiquait.

Robin Choy

Ce qui marche bien ce sont les entretiens sous format de verre d'équipe ça c'est bien non pour les biais ?

Judith Tripard

Ouais c'est pas mal, on va boire une bière tous ensemble et on va voir qui...

Robin Choy

C'est structuré ça c'est bien.

Judith Tripard

Bien structuré ouais !

Robin Choy

L'entretien type, ça aussi effectivement c'est un peu ce cliché de la personne qui passe un entretien en start-up qui prend un verre et qui dit « Du coup c'est quand l'entretien – C'était ça, tu es recruté. » C'est un peu le mythe des années 2000 en start-up, un peu disparu.

Judith Tripard

J'espère que ce n'est plus trop comme ça. Je pense que ça a quand même bien évolué sur les 10 dernières années. Et la dernière chose et ça je veux insister là-dessus : certains managers vont dire « Les biais ce sont des préjugés et moi je n'en ai pas, je n'ai pas de préjugé, je suis quelqu'un... » Et en fait c'est là, et on insiste là-dessus, si on a réussi à vous faire comprendre ça lors de ces 30 minutes on aura gagné, c'est : tout le monde a des biais. Même moi qui ai 15 ans d'expérience, qui fait du recrutement activement depuis 10 ans, qui met en place des process dans des boîtes, qui fait des formations sur ces sujets-là avec mes managers, j'ai des biais aussi. C'est normal et j'en suis consciente.

Robin Choy

Et quand quelqu'un te dit qu'il a un golden-retriever, tu as tendance à le favoriser et il faut l'avoir en tête.

Judith Tripard

C'est normal ! Voilà. Mais on en a tous, il faut juste être conscient de ces biais et avoir un petit peu une analyse sur soi-même et se dire « Là je suis en train d'avoir un biais, je le mets de côté, je reviens à ma fiche de compétences ».

Robin Choy

Il y a un dernier biais qui est le biais d'apogée-fin, c'est la tendance qu'on a d'accorder encore plus d'importance à la partie la plus intense d'une expérience par exemple dans ce podcast, le meilleur moment du podcast ça marque beaucoup plus la mémoire, puis la fin. On accorde beaucoup plus d'importance aussi à la fin d'une expérience qu'à la moyenne de la sensation qu'on a eue dans cette expérience. Donc je propose qu'on arrête le podcast sur ce dernier apprentissage en espérant qu'on marque une bonne fin et je rappelle que toutes les slides de ta présentation et tout le support de notre discussion aujourd'hui sont présents dans la description de cet épisode. Merci Judith !

Judith Tripard

Merci beaucoup !