

## Comment limiter l'effet de halo pendant le recrutement ?

Lors d'un recrutement, certains détails peuvent influencer l'évaluation d'un candidat ou d'une candidate de manière disproportionnée. C'est ce que l'on appelle l'effet de halo. Ce biais cognitif est bien documenté en psychologie sociale depuis les travaux d'Edward Thorndike en 1920<sup>1</sup>. Il désigne la tendance à surestimer un profil lorsqu'un trait positif est observé, au détriment d'une évaluation objective. Dans cet article, vous découvrirez le fonctionnement de ce biais et comment s'en prémunir pour recruter de manière plus juste.

### Qu'est-ce que l'effet de halo ?

L'effet de halo est un mécanisme mental qui conduit à laisser un seul trait influencer l'ensemble de la perception d'une personne. Cette distorsion se produit très rapidement, souvent avant même que la personne qui candidate ait eu l'occasion d'exposer ses compétences.

À titre d'exemple, l'effet de halo peut apparaître lorsqu'une école prestigieuse, identique à celle de la personne chargée du recrutement, est mentionnée sur un CV. Ce détail peut générer une bienveillance disproportionnée, même si les autres critères ne correspondent pas au profil recherché.

De plus, une recruteuse peut se montrer inconsciemment plus indulgente envers une candidate parce qu'elle s'identifie à elle, sans que cela n'ait de lien avec les exigences du poste. De même, un recruteur peut attribuer spontanément des qualités professionnelles à un candidat simplement parce qu'il est souriant, avenant ou bien habillé.

A l'inverse, lorsque l'impression initiale est négative, le phénomène prend le nom de "horn effect". Il conduit à sous-évaluer un candidat en se focalisant sur un détail jugé défavorable tel qu'un ton de voix hésitant ou un style vestimentaire jugé non conforme.

Ces mécanismes reposent sur des stéréotypes ou sur des préférences personnelles et peuvent apparaître à chaque étape du recrutement : dès la lecture du CV, lors d'un premier échange téléphonique ou dans les toutes premières secondes d'un entretien.

### Conséquences sur le recrutement

L'effet de halo fausse l'évaluation des candidats et des candidates. Il peut amener à privilégier un candidat charismatique, même si ses compétences techniques ne sont pas totalement alignées avec le poste ou à écarter un profil plus réservé alors qu'il correspond parfaitement aux besoins de l'entreprise.

À terme, cela favorise des recrutements inadaptés et contribue à réduire la diversité des talents. Les entreprises se privent alors de profils qualifiés. Cet effet engendre également une perte de temps et de ressources, car les erreurs de recrutement coûtent cher en intégration, en formation et parfois en remplacement.

Plus largement, elle détourne l'attention des éléments vraiment déterminants comme les aptitudes, l'expérience et la capacité d'un ou d'une nouvelle recrue à s'intégrer durablement au sein de l'équipe.

## **Nos recommandations pour éviter l'effet de halo**

### **Stratégies pour limiter l'effet de halo avant l'entretien**

Pour commencer, il est utile de définir à l'avance des critères précis et exclusivement liés au poste à pourvoir, par exemple les expériences attendues ou les compétences techniques indispensables.

Ensuite, nous vous recommandons de préparer une grille d'évaluation pour chaque étape du processus recrutement (de la sélection des CV à l'entretien). Cela permet de rester centré sur des éléments objectifs et réduit l'influence des premières impressions sur les décisions.

Certaines entreprises choisissent de retirer les photos des CV quand c'est possible, pour se concentrer sur le parcours, les expériences et les compétences. Enfin, il est utile de planifier un nombre raisonnable d'entretiens par jour car la fatigue accroît le risque de jugement rapide et subjectif.

### **Pendant l'entretien : techniques pour recruter objectivement**

Nous vous conseillons de structurer vos entretiens pour que chaque candidat ou candidate réponde aux mêmes questions dans le même ordre. Cela vous permettra de comparer les réponses sur une base équitable, grâce à un système de notation.

Ensuite, nous vous recommandons d'intégrer des mises en situation ou des cas pratiques. Ces techniques permettent d'évaluer les compétences, plutôt que de se fier à des éléments subjectifs comme l'allure ou le charisme.

Afin d'avoir plusieurs points de vue et réduire les biais, il est tout à fait possible de mener l'entretien à deux. Il est également préférable de prendre des notes détaillées et factuelles pendant l'échange, afin de s'appuyer sur des éléments concrets plutôt que sur une impression générale.

### **Après l'entretien : prendre du recul avant de décider**

L'effet de halo s'amplifie lors de la précipitation dans le jugement. Il est donc conseillé d'attendre, de relire ses notes à tête reposée et de comparer les profils à froid. On peut également se demander si l'impression ressentie repose sur des éléments factuels ou sur

des éléments subjectifs comme l'apparence, la voix ou la gestuelle. En cas d'hésitation, il est souvent pertinent de solliciter un ou une collègue pour un second avis ou d'organiser une nouvelle mise en situation. La comparaison des grilles d'évaluation à froid reste un moyen efficace de faire émerger les informations réellement pertinentes.

### **Former les équipes au recrutement non discriminatoire**

La sensibilisation des recruteurs et recruteuses aux biais cognitifs permet de limiter les risques. Des formations spécifiques, comme [Recruter sans discriminer](#), permettent de mieux comprendre ces mécanismes psychologiques et d'acquérir des méthodes concrètes pour obtenir des évaluations plus justes.

L'effet de halo est un biais cognitif courant, qui a un impact sur les décisions de recrutement. Une tenue soignée, un ton de voix agréable ou une école prestigieuse ne permettent pas de valider les compétences du candidat ou de la candidate. En prenant du recul et en sensibilisant leurs équipes, les responsables de recrutement peuvent dépasser la première impression et évaluer les profils avec plus d'objectivité.

### **Sources :**

<sup>1</sup>Edward L. Thorndike (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.