

Biais du statu quo : pourquoi les managers reproduisent-ils des pratiques qui excluent ?

Lors d'un recrutement, reprendre les mêmes critères que le précédent appliquer une ancienne grille d'évaluation ou rechercher le même profil que la personne qui occupait le poste peut sembler plus simple que de revoir la méthode employée.

Cette préférence pour une option déjà en place correspond au biais du statu quo. Les chercheurs William Samuelson et Richard Zeckhauser ont montré que la présence d'une option présentée comme existante augmente la probabilité qu'elle soit conservée.¹

Dans l'entreprise, ce biais peut amener un ou une manager à reprendre une pratique sans vérifier si elle répond encore aux besoins du poste ou si elle produit des différences de traitement.

Dans cet article, nous verrons comment le biais du statu quo peut influencer les décisions managériales, quelles pratiques peuvent exclure certains profils, ce que la loi interdit et comment réduire les risques de discrimination.

Qu'est-ce que le biais du statu quo ?

Le biais du statu quo désigne la tendance à préférer une situation existante à une nouvelle possibilité.

Dans les pratiques managériales, il peut se traduire par le fait de rechercher le même profil que lors du dernier recrutement, de conserver des critères de sélection dont l'utilité n'a pas été réexaminée, de confier les projets importants aux mêmes membres de l'équipe ou d'appliquer une ancienne méthode d'évaluation sans vérifier les critères employés.

Une méthode déjà connue peut paraître plus simple à appliquer. Elle évite de redéfinir les attentes, de modifier les outils utilisés ou de remettre en question une décision prise précédemment. Pourtant, les missions, l'organisation de l'entreprise ou les compétences nécessaires peuvent avoir évolué depuis le dernier recrutement ou la dernière évaluation.

Par exemple, rechercher un profil identique à celui de la personne qui occupait auparavant le poste peut conduire à privilégier un parcours, un diplôme ou une expérience similaire sans vérifier si ces éléments sont indispensables. De la même manière, le fait de confier régulièrement les missions les plus importantes aux mêmes personnes peut limiter les possibilités d'évolution des autres membres de l'équipe.

Ces pratiques ne constituent pas, à elles seules, une discrimination. Elles peuvent toutefois devenir discriminatoires lorsqu'elles entraînent une différence de traitement liée à un critère interdit par la loi.

Ce que dit la loi

Le biais du statu quo ne fait pas directement l'objet d'une interdiction. En revanche, une décision issue d'une pratique habituelle doit respecter les règles relatives à la non-discrimination. Le fait qu'un critère ou qu'une méthode soit utilisé depuis plusieurs années ne suffit pas à démontrer qu'il ou elle est justifié.

La discrimination directe

La discrimination directe correspond à une situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre placée dans une situation comparable, en raison d'un critère interdit par la loi.²

L'article L1132-1 du Code du travail interdit d'écarter une personne d'une procédure de recrutement, de la sanctionner, de la licencier ou de prendre à son encontre une mesure discriminatoire, notamment en matière de rémunération, de formation, d'affectation, de promotion professionnelle, d'horaires de travail, d'évaluation de la performance, de mutation ou de renouvellement du contrat.³

Cette interdiction concerne donc les décisions prises au moment du recrutement, mais également celles qui interviennent tout au long du parcours professionnel. Une personne ne peut pas être privée d'une formation, d'une mission, d'une augmentation ou d'une possibilité d'évolution en raison d'un motif interdit.

Parmi les motifs interdits figurent l'origine, le sexe, l'âge, la situation de famille, la grossesse, l'état de santé, le handicap, les convictions religieuses, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, les activités syndicales, les opinions politiques, l'apparence physique, le lieu de résidence et la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

Cette liste n'est pas exhaustive. Afin de découvrir tous les critères, consultez la page d'À Compétence Égale consacrée aux [critères de discrimination](#).

La discrimination indirecte

La discrimination indirecte peut résulter d'une disposition, d'un critère ou d'une pratique neutre en apparence, susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour certaines personnes en raison d'un critère interdit par la loi.

Le critère utilisé ne mentionne donc pas nécessairement un motif interdit. Il est identique pour toutes les personnes candidates ou salariées, tout en produisant des effets défavorables pour certaines d'entre elles.

Une pratique peut néanmoins être admise lorsqu'elle est justifiée par un but légitime et que les moyens employés sont nécessaires et appropriés. L'entreprise doit alors être en mesure d'expliquer l'objectif poursuivi et de démontrer que le critère retenu est utile pour atteindre cet objectif.

Le fait d'avoir toujours appliqué cette méthode ou de l'avoir utilisée lors des précédents recrutements ne constitue pas une justification suffisante. Ses effets doivent être examinés au regard des missions et des personnes concernées.

Le recrutement

L'article L.1221-6 du Code du travail prévoit que les informations demandées à une personne candidate doivent servir à apprécier sa capacité à occuper l'emploi ou ses aptitudes professionnelles et présenter un lien direct et nécessaire avec le poste.

Le fait qu'une information soit demandée depuis plusieurs années ne suffit donc pas à justifier son utilisation.⁴ Il faut réexaminer une ancienne fiche de poste, une grille d'entretien ou un formulaire de candidature avant de les reprendre.

Avant d'utiliser une information, il faut vérifier son lien avec les missions, la compétence qu'elle permet d'évaluer, son application à l'ensemble des candidatures et les effets qu'elle peut produire.

Cette vérification permet notamment de distinguer une exigence professionnelle d'une préférence liée aux habitudes de l'entreprise. Elle doit être réalisée avant la diffusion de l'offre, mais aussi au moment de préparer les entretiens, les tests et les critères de sélection.

Les formulations à écarter

Certaines formulations mentionnent directement un motif interdit ou introduisent une préférence sans rapport avec les compétences.

La phrase "Nous recherchons une personne jeune et dynamique" associe par exemple le dynamisme à l'âge de la personne candidate. Or, les qualités attendues doivent être décrites à partir des activités du poste et non à partir d'un âge supposé.

La formulation "Ce poste conviendrait mieux à un homme" introduit une préférence directement fondée sur le sexe. De même, indiquer "Nous préférons une personne sans enfant" revient à utiliser la situation de famille comme critère de sélection.

La phrase “Il faut une personne française pour rassurer les clients” ne décrit pas une compétence professionnelle. Lorsque la maîtrise d’une langue est nécessaire, cette exigence doit être formulée à partir des échanges ou des tâches à accomplir, sans faire référence à la nationalité ou à l’origine.

Enfin, la formulation “Nous ne recrutons pas de personne handicapée pour ce type de poste” écarte directement des candidatures en raison du handicap, sans examiner les compétences de la personne, les conditions réelles d’exercice du poste ou les éventuels aménagements.

Les formulations à privilégier

Les attentes doivent décrire les missions et les compétences requises. Les exigences mentionnées doivent être nécessaires à l’exercice du poste. Il est ainsi préférable de présenter précisément les conditions de travail plutôt que de rechercher un profil personnel supposé mieux y correspondre.

La formulation “Le poste comprend trois déplacements par mois en France” décrit une condition réelle d’exercice. La personne candidate peut alors déterminer si elle est en mesure d’effectuer ces déplacements, sans qu’une préférence soit exprimée en fonction de sa situation familiale ou de son lieu de résidence.

Lorsque l’anglais est utilisé dans le cadre des missions, l’entreprise peut indiquer que “Les échanges avec la clientèle se déroulent en anglais”. Cette phrase précise la compétence attendue sans faire référence à la nationalité de la personne.

Il est également possible d’indiquer qu’“Une présence est requise jusqu’à 21 heures deux fois par semaine”. Cette formulation présente les horaires du poste sans supposer qu’une personne jeune, sans enfant ou correspondant à un autre profil serait plus disponible.

De la même manière, la phrase “Le poste nécessite de rédiger des comptes rendus en français” explique directement la tâche à réaliser et la compétence évaluée.

La méthode de sélection peut aussi être annoncée de manière précise : “La sélection repose sur les compétences techniques, l’expérience et les résultats de la mise en situation.” Cette indication aide les personnes candidates à comprendre les éléments qui seront examinés.

Enfin, la formulation “Toute demande d’aménagement fera l’objet d’un examen selon le poste et les besoins de la personne” rappelle qu’une demande doit être étudiée en tenant compte des missions et de la situation individuelle.

Ce qui est puni par la loi

Le biais du statu quo ne fait l’objet d’aucune sanction en tant que tel. En revanche, l’article 225-2 du Code pénal punit de trois ans d’emprisonnement et de 45 000 euros d’amende certaines discriminations, notamment lorsqu’elles conduisent à refuser d’embaucher une personne, à sanctionner une personne, à licencier une personne ou à subordonner une offre d’emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition discriminatoire.⁵

La sanction porte donc sur la décision ou la condition discriminatoire, et non sur le biais du statu quo lui-même. Une entreprise ne peut pas justifier une décision en indiquant qu’elle a simplement appliqué une procédure ancienne ou repris les critères utilisés auparavant.

Toute disposition ou tout acte pris à l’encontre d’une personne salariée en violation des règles de non-discrimination est nul.⁶ Cette nullité peut notamment concerner une sanction, un licenciement ou une mesure prise dans le cadre de l’évolution professionnelle.

En cas de litige, la personne candidate ou salariée présente des éléments de fait laissant supposer l’existence d’une discrimination. Il appartient ensuite à la partie défenderesse de démontrer que sa décision repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.⁷

Prévenir la répétition de pratiques qui excluent

Prévenir le biais du statu quo ne signifie pas que toutes les méthodes existantes doivent être abandonnées. Il s'agit plutôt de vérifier qu'elles répondent encore aux besoins de l'entreprise et qu'elles ne produisent pas de différences de traitement injustifiées.

Cette démarche relève d'un management inclusif attentif aux effets des pratiques managériales. Elle concerne le recrutement, mais aussi la répartition des missions, l'accès aux formations, l'évaluation et les possibilités d'évolution.

Revoir les critères avant chaque décision

Les critères doivent être définis avant l'examen des candidatures ou l'évaluation des membres de l'équipe.

Les managers peuvent vérifier la compétence évaluée, son lien avec le poste, les faits utilisés pour prendre la décision, l'application des mêmes critères aux situations comparables, les écarts entre les décisions prises et les conséquences de la pratique sur les personnes concernées.

Définir les critères à l'avance limite le risque de modifier les attentes selon les personnes examinées. Cette méthode permet également de comparer des candidatures ou des situations professionnelles à partir d'éléments communs.

Les écarts observés peuvent aussi conduire à réexaminer certaines habitudes. Si les mêmes personnes accèdent régulièrement aux projets importants, aux formations ou aux promotions, il convient de vérifier les raisons de cette répartition et leur lien avec les compétences.

Justifier les décisions

Conserver une trace des critères et des faits utilisés permet d'expliquer pourquoi une candidature a été écartée, une promotion accordée ou une demande refusée.

Les mentions vagues doivent être remplacées par des faits liés au travail. Des appréciations comme “ne correspond pas au profil”, “manque de dynamisme” ou “ne s’intégrera pas à l’équipe” ne permettent pas d’identifier précisément la compétence ou le comportement évalué.

Il est préférable de mentionner les éléments observés pendant l’entretien, les résultats d’une mise en situation, l’expérience en lien avec les missions ou les objectifs professionnels atteints. La décision peut alors être expliquée à partir de critères définis et appliqués aux différentes personnes.

Former les personnes chargées du recrutement

Dans les entreprises employant au moins 300 salariés et dans les entreprises spécialisées dans le recrutement, les employés chargés de missions de recrutement doivent recevoir une formation à la non-discrimination à l’embauche au moins une fois tous les cinq ans.⁸

Cette formation permet notamment de mieux identifier les critères interdits, les risques de discrimination directe ou indirecte et les conséquences de certaines pratiques présentées comme habituelles.

Elle peut également aider les personnes chargées du recrutement à réexaminer les anciennes offres, à préparer des grilles d’entretien liées aux compétences et à justifier leurs décisions à partir d’éléments professionnels.

À Compétence Égale propose notamment la [formation Recruter sans discriminer](#).

Conclusion

Le biais du statu quo peut conduire les managers à reprendre des méthodes de recrutement, d’évaluation ou d’organisation sans réexaminer leur justification. Il n’est pas interdit par la loi, mais les décisions qui en découlent peuvent devenir discriminatoires.

En interrogeant les habitudes de l'entreprise et en gardant une trace des motifs de leurs décisions, les managers réduisent le risque d'exclusion et respectent les règles relatives à la non-discrimination.

Sources

¹ William Samuelson et Richard Zeckhauser, "Status Quo Bias in Decision Making", Journal of Risk and Uncertainty, 1988.

² Article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008

³ Article L.1132-1 du Code du travail

⁴ Article L.1221-6 du Code du travail

⁵ Article 225-2 du Code pénal

⁶ Article L.1132-4 du Code du travail

⁷ Article L.1134-1 du Code du travail

⁸ Article L.1131-2 du Code du travail