

LES BIAIS INCONSCIENS DANS LE PROCESSUS DE SÉLECTION

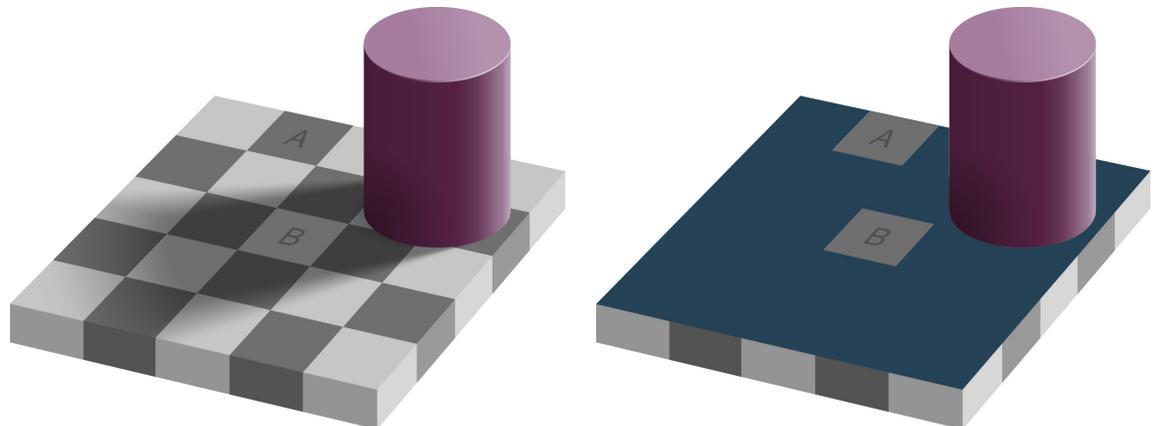
LES BIAIS INCONSCIENS

Un biais inconscient peut surgir dans l'esprit de toute personne de manière involontaire et à son insu sous la forme d'un préjugé, d'un stéréotype, d'une présomption, d'une motivation ou d'une attitude implicite¹.

Exemple de l'échiquier d'Adelson

Le cerveau créerait de façon automatique des raccourcis pour analyser des situations et accéder à de l'information rapidement. Ces raccourcis se baseraient sur des catégories connues telles que des stéréotypes et des perceptions pour interpréter le monde². Si on applique cette explication à l'échiquier d'Adelson, une illusion d'optique qui joue sur la luminosité et le contraste, le traitement rapide de l'information

effectué par notre cerveau nous porte à croire que les cases A et B de la première image ne sont pas de la même couleur : le cerveau est trompé par la présence de l'ombre du cylindre. Ayant compris l'existence d'une alternance de cases foncées et pâles, il rectifie automatiquement « l'erreur » que semble générer l'ombre en éclaircissant la case B. C'est comme ceci que les biais inconscients fonctionnent. Néanmoins, avec un raisonnement conscient qui demande plus de contrôle et d'efforts, le cerveau est capable de faire une analyse plus complexe qui fait abstraction des raccourcis². En effet, dans la deuxième image de la figure, si nous prenons le temps de nous pencher sur l'échiquier et que nous isolons les cases, nous pouvons réaliser l'erreur... et la prévenir dans d'autres situations semblables!



LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des faits tirés de la littérature qui évoquent l'incidence des biais inconscients dans le processus de sélection. Selon les références citées :

- Bien qu'en contexte universitaire les gens ont tendance à penser qu'ils sont capables de juger les autres de manière objective sur leurs compétences, ils seraient en fait influencés par divers biais inconscients concernant des caractéristiques physiques ou sociales (p. ex., en lien avec l'origine ethnique, le genre ou l'institution d'attache) qui n'ont rien à voir avec les qualifications des personnes, ce qui façonne le processus d'évaluation³;
- Le biais de similarité pousserait généralement les membres du comité d'évaluation à avantager une personne qui leur ressemble et à désavantager une personne qui leur est différente⁴;
- Il existerait beaucoup d'autres types de biais inconscients qui peuvent avoir un impact sur l'évaluation de candidatures (voir les pages 6 à 8 du document « [Biais inconscients et recrutement](#) » pour plus d'informations);
- Il serait possible d'avoir des biais inconscients envers son propre groupe d'appartenance¹ (p. ex., une femme pourrait avoir intériorisé des stéréotypes envers les femmes et une personne immigrée pourrait avoir des préjugés envers les personnes de la même origine qu'elle), car ceux-ci sont le résultat d'une construction sociale⁵ (voir le [feuillet sur les biais inconscients](#) pour plus d'informations);
- Les biais auraient une moins grande influence négative lorsque les membres des groupes désignés représentent plus de 25 % des candidatures³;
- Au Canada, les Autochtones n'auraient historiquement pas eu accès aux mêmes chances ou aux mêmes possibilités que les non-Autochtones puisqu'ils ont été marginalisés, exclus et défavorisés par des obstacles et des préjugés systémiques¹;
- Les personnes en situation de handicap se retrouveraient parmi les personnes les plus souvent exclues de la main-d'œuvre active parce qu'elles feraient face à des préjugés et à des stéréotypes (p. ex., l'idée que toutes les personnes avec une incapacité auraient besoin d'aide, de service ou d'aménagement adapté pour travailler)⁶;
- Ce qui est considéré comme « professionnel » seraient souvent ancrés dans des stéréotypes culturels qui nuiraient à la diversité des identités et des expressions de genre (p. ex., s'attendre à un certain type de coiffure ou à un habillement en fonction du genre de la candidate ou du candidat)^{7,8};
- Les femmes se heurteraient au phénomène de la double contrainte : « Les recherches ont montré que des incohérences entre la perception des rôles du genre féminin et des rôles de leadership peuvent amener les responsables de l'évaluation à supposer que les femmes seront des dirigeantes moins compétentes. Lorsque des femmes dirigeantes prouvent leurs compétences, transgressant ainsi les normes traditionnelles du genre, les personnes responsables de l'évaluation les perçoivent comme étant moins aimables et sont moins enclines à les recommander pour une embauche ou une promotion »⁹ [Traduction libre] (p.5);
- Une étude de la Harvard Business School a mis en lumière qu'à C.V. identiques, les individus étaient plus enclins à apprécier le candidat masculin du nom d'Howard et à vouloir travailler avec lui qu'avec la candidate répondant au nom de Heidi, qui était pourtant considérée comme tout aussi compétente que ce dernier². D'autres études menées au Canada, aux États-Unis et en Europe montrent qu'un nom à consonance étrangère (arabe, africaine, asiatique, etc.) limiterait les chances de se voir offrir une entrevue¹⁰;

- Lorsque les personnes qui évaluent les candidatures sont distraites, elles accorderaient généralement, pour la même évaluation, une meilleure note aux hommes qu'aux femmes¹. Ceci s'expliquerait par le fait que, lorsqu'une personne ne peut totalement se concentrer sur une tâche, elle aurait davantage recours à ses référents inconscients¹¹;
- L'influence des biais et des préjugés inconscients diminue lorsque les personnes qui évaluent les candidatures sont tenues responsables de leur évaluation et doivent justifier leurs décisions³;
- L'entrevue structurée est une méthode d'évaluation plus objective qui favorise l'égalité des chances et qui réduit l'influence des biais inconscients¹².

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques pour éviter les biais inconscients dans le processus de sélection.

Organisation du processus de sélection

- Tenter d'augmenter le nombre de personnes membres des groupes désignés dans le bassin de candidatures^{3,4} (voir le [feuillet sur la conception et la diffusion des offres](#) pour plus d'informations);
- Déterminer et classer les critères d'évaluation par ordre de priorité avant la consultation des dossiers de candidatures³;
- Ne pas inclure des critères ni poser des questions qui pourraient s'avérer discriminatoires concernant des sujets protégés par la Charte des droits et libertés de la personne (p. ex., au sujet de l'âge ou du handicap)⁴;
- S'assurer que les indicateurs d'excellence dans les critères d'évaluation sont dépourvus de biais inconscients¹;
- Veiller à constituer un comité d'embauche diversifié¹³;
- Former ou sensibiliser les membres du comité d'évaluation au sujet des différents biais inconscients et leurs effets^{CFSG} (voir les formations disponibles en ligne pour plus d'informations : [Chaires de recherche du Canada](#) et [RIQEDI](#));
- Veiller à ce que les membres du comité d'évaluation soient à jour au sujet des politiques entourant l'ÉDI⁷;
- Recourir à une entrevue structurée¹²;
- Assurer la bonne gestion des apparences de partialité qui peuvent exister avant ou qui peuvent émerger durant le processus d'embauche¹³.

Comité qui effectue la sélection

- Faire le [test d'association implicite](#) dans le but de reconnaître et de maîtriser ses biais^{1,14};
- Accepter la présence de biais inconscients chez sa propre personne, remettre régulièrement ses croyances ainsi que ses convictions en question et accepter la rétroaction¹⁵;
- Comme président ou présidente du comité de sélection, donner l'exemple aux autres en nommant son désir de reconnaître et de maîtriser ses propres biais inconscients¹⁴;
- Appliquer les critères d'évaluation uniformément à chaque candidature^{1,3}. Toutefois, il est important de tenir compte des circonstances particulières de chaque personne pour que l'évaluation soit équitable (p. ex., à propos de la vision de son intégration au département et à la faculté, une candidature provenant de l'externe doit être évaluée de façon équitable par rapport à une autre qui vient de l'interne, les deux n'ayant pas la même connaissance du milieu)^{CFSG};
- Remettre en question régulièrement ses propres jugements au cours du processus d'évaluation (p. ex., est-ce qu'un biais est présentement en jeu?)^{1,3};
- S'assurer que chaque membre du comité a l'occasion de s'exprimer au sujet de chacune des candidatures⁴;
- Accorder suffisamment de temps à l'évaluation de chacune des candidatures^{1,3};
- Évaluer la candidature dans son ensemble plutôt que de seulement se fier à un élément particulier tel que les lettres de recommandation qui peuvent contenir des biais¹;
- Être capable de fournir des explications soutenables pour le refus ou la sélection d'une personne³;
- S'assurer de collecter uniquement l'information factuelle qui se rapporte aux critères et aux sous-critères de sélection pour éviter les interprétations ou les présomptions erronées basées sur les caractéristiques personnelles des candidatures¹.



RESSOURCES

Feuillelet sur les biais inconscients et le recrutement.

https://rqedi.com/wp-content/uploads/2020/03/Feuillelet-BiaisInconscientsetRecrut_FinalWEB.pdf

Feuillelet sur l'ÉDI en recherche : Conception et diffusion de l'offre.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

Module de formation portant sur les préjugés inconscients.

<https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/bias/module-fra.aspx>

Formations sur les biais.

<https://rqedi.com/ateliers/>

Test d'association implicite.

<https://implicit.harvard.edu/implicit/swissfr/>

RÉFÉRENCES

- ¹ Chaires de recherche du Canada (2019). *Les préjugés inconscients et le processus d'évaluation par les pairs – module de formation*. Gouvernement du Canada. <https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/bias/module-fra.pdf>
 - ² Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality By Design*, Harvard University Press
 - ³ Fine, E. et Handelsman, J. (2012). *Reviewing applicants: Research on bias and assumptions*. WISELI. https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/10/BiasBrochure_3rdEd.pdf
 - ⁴ Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. https://rqedi.com/wp-content/uploads/2020/03/Feuillelet-BiaisInconscientsetRecrut_FinalWEB.pdf
 - ⁵ Parker, R., Pelletier, J. et Croft, E. (2019). *Diversité des genres en SG : un résumé de la situation des femmes en sciences et en génie*. (Ouvrage original publié en 2015 [sous le titre *WWEST's Gender Diversity in STEM: A briefing on women in science and engineering*, Vancouver, UCB Press]). <http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>
 - ⁶ Charbonneau, M. et Ouellette, D. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi. Guide pour l'intégration des personnes handicapées : programme d'accès à l'égalité en emploi des organismes publics*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://documents.fr/document/guide-pour-l-cdpdjcca-en-emploi-des-organismes-publics-guide-pour-l.html>
 - ⁷ Pride at Work Canada (2018). *Hiring across all spectrums: A report on broadening opportunities for LGBTQ2+ Jobseekers*. http://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2018/01/PrideAtWork_2018_Round_FINAL-s.pdf
 - ⁸ Koval, C. Z. et Rosette, A. S. (2021). The Natural Hair Bias in Job Recruitment. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 741–750. <https://doi.org/10.1177/1948550620937937>
 - ⁹ Fine, E. et Handelsman, J. (2010). *Benefits and challenges of diversity in academic settings*. WISELI. https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/11/Benefits_Challenges.pdf
 - ¹⁰ Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, 53(2), 415-450. <https://doi.org/10.7202/1012407ar>
 - ¹¹ Trix, F. et Psenka, C. (2003). Exploring the color of glass: Letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society*, 14(2), 191-220. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0957926503014002277>
 - ¹² Commission de la fonction publique du Canada (2009). *L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination*. <https://www.canada.ca/content/dam/canada/public-service-commission/migration/plcy-pltq/guides/structured-structuree/rpt-fra.pdf>
 - ¹³ Chaires de recherche du Canada (2018). *Créer un milieu de recherche axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion : guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste*. Gouvernement du Canada. https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx?peditable=false
 - ¹⁴ Ernst & Young (2013). *Repoussez vos limites : Vaincre les préjugés cachés pour tirer pleinement parti de la diversité*. https://www.rbc.com/diversite-inclusion/_assets-custom/includes/pdf/Outsmarting_our_brains_Overcoming_hidden_biases_FR.pdf
 - ¹⁵ Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (2020). *Formations : biais inconscients et recrutement*. <https://rqedi.com/ateliers/>
- CFSG Chaire pour les femmes en sciences et en génie



À PROPOS DE LA CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC

La mission de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie (CFSG) au Québec vise à accroître la représentation féminine et à maintenir la participation des femmes dans le domaine des sciences et du génie (SG). Dans son premier volet, elle œuvre auprès des jeunes filles et de leur entourage pour présenter et démystifier les possibilités que les SG ont à offrir. Elle agit également auprès des étudiantes et des professionnelles pour mieux les outiller à surmonter les obstacles qui affectent encore leur parcours. Puis, elle collabore avec plusieurs milieux afin de mobiliser les efforts autour de l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche. Dans son deuxième volet, elle se consacre à la recherche pour comprendre et faire connaître la problématique. Elle contribue ainsi à soumettre des pistes de solution aux différentes instances impliquées pour stimuler le changement.

À PROPOS DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE



L'Université de Sherbrooke s'est engagée dans son plan stratégique 2018-2022 à devenir un milieu exemplaire sur le plan de l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI). Cet engagement s'est traduit par l'adoption d'un plan d'action à cet égard, qui est sous la responsabilité directe du recteur. Il est soutenu dans son implantation par le comité de direction, le comité stratégique ÉDI et tous ses comités de travail, tout comme par plusieurs membres influents de notre communauté. L'université est fière de pouvoir compter sur le leadership de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie qui contribue à cet objectif en développant une série de formations et d'outils en matière d'ÉDI, renforçant ainsi notre milieu universitaire.

REMERCIEMENTS

Ce projet a été financé par le programme des Chaires de recherche du Canada et le Secrétariat à la condition féminine.

PARTENAIRES FINANCIERS DE LA CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC

Partenaires fondateurs :

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Université de Sherbrooke

Partenaire majeur :

Rio Tinto

Autres partenaires :

Hatch
Fonds de recherche du Québec – Nature et technologie
GE Aviation Bromont
Fondation canadienne FCSCJ
Association minière du Québec
La Fondation de l'Université de Sherbrooke

Avec la participation financière de

