

Biais inconscients et recrutement

D. GIRIER, J. LAMOURI et B. PULIDO



Sommaire

Les biais inconscients dans les processus de recrutement, d'évaluation et de sélection	1
Les biais : de quoi parle-t-on ?	1
Pourquoi est-il important de réfléchir à nos biais inconscients ?	1
Les biais dans le recrutement : un obstacle majeur à la diversité et à l'équité!	2
1. Lors de la définition du profil du poste	2
2. Lors de la constitution du bassin de candidatures	3
3. Lors de l'entrevue et du choix des finalistes	4
Attention aux questions discriminatoires	5
Motifs de discrimination prévus à la Charte québécoise des droits et libertés de la personne	5
Quelques biais inconscients et questions d'introspection	6



Les biais inconscients dans les processus de recrutement, d'évaluation et de sélection

Les biais : de quoi parle-t-on ?

Nos sens captent chaque seconde une quantité très importante d'informations. Face à la capacité limitée de notre cerveau d'analyser cette masse de données, notre cerveau dit « automatique » crée des raccourcis pour nous permettre de prendre des décisions rapides. Ce sont ces raccourcis qui sont à l'origine des biais inconscients. Dans certaines situations, ces raccourcis peuvent être pratiques, mais dans bien des cas, ils nous conduisent à prendre des décisions qui manquent d'objectivité et d'impartialité.

Dès que nous apercevons quelqu'un, nous lui associons inconsciemment certaines caractéristiques, même si nous ne disposons que d'informations très limitées. Les biais inconscients, ou préjugés en faveur ou à l'encontre d'une personne, d'un groupe ou d'une idée, sont influencés par de multiples facteurs tels que l'apparence physique, l'âge, l'origine ethnique, le genre, les capacités physiques et mentales ou encore la religion.

Pourquoi est-il important de réfléchir à nos biais inconscients ?

Les biais inconscients nous amènent à prendre des décisions “automatiques” avec un manque de conscience, d'intention et de contrôle. Il est donc indispensable de réfléchir à leur impact et de chercher à les limiter, particulièrement lorsqu'il faut porter un jugement sur la qualité, la pertinence ou la compétence. Les biais inconscients peuvent entraver l'accès aux opportunités professionnelles et avoir des conséquences préjudiciables pour les individus et pénaliser l'institution dans son ensemble.

En contexte professionnel et universitaire, nous avons tendance à penser que nous sommes des personnes objectives, capables de juger les autres principalement sur leurs compétences et leurs réalisations. Or de nombreuses recherches ont montré que notre expérience de vie et notre environnement façonnent considérablement notre jugement et donc les processus d'évaluation. Nos biais inconscients peuvent même être à l'opposé de valeurs qui nous sont chères.



Les biais dans le recrutement : un obstacle majeur à la diversité et à l'équité!

Dans le processus de recrutement, il existe trois moments importants où les biais sont susceptibles d'altérer notre jugement et nos décisions :

1. Lors de la définition du profil du poste

Avez-vous tendance à...

- Élaborer un profil de poste en fonction d'une personne déjà identifiée, du précédent titulaire du poste, d'une personnalité bien connue ou bien de vous-même?
- Établir les exigences du poste en fonction de ce qui est important pour vous?
- Établir une longue liste de critères du "candidat idéal"?

À la place...

- ✓ Utilisez un vocabulaire épicène ou inclusif : le choix des mots peut avoir un impact important sur le profil des candidats.
- ✓ Identifiez ce qui est vraiment nécessaire pour le poste : les critères du poste devraient définir les compétences et aptitudes minimales pour occuper une fonction, et non les caractéristiques d'une personne idéale.
- ✓ Assurez-vous que les exigences du poste ne défavorisent pas un groupe de personnes (travail sous pression, disponibilité horaire, etc.).

Le saviez-vous?

Les recherches montrent que certains adjectifs comme "compétitif" et "déterminé" ont tendance à être perçus comme des caractéristiques masculines par les candidats, alors que d'autres termes comme "collaboratif" et "coopératif" tendent à attirer plus de femmes que d'hommes. Vous pouvez donc travailler votre offre d'emploi en la rendant plus neutre du point de vue du genre ou en utilisant certains adjectifs plus « *féminins* » si cela répond à vos objectifs de recrutement¹.



1. Trix, Frances and Carolyn Psenka (2003), "Exploring the Colour of Glass: Letters of Recommendation for Female and Male Medical Faculty," Discourse & Society, 14(2); Women in Science & Engineering Leadership Institute (2012), Reviewing Applicants: Research on Bias and Assumptions.

2. Lors de la constitution du bassin de candidatures

Avez-vous tendance à...

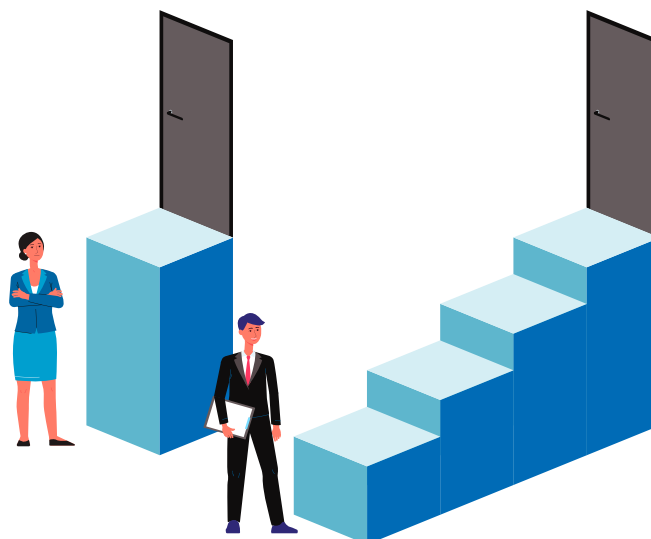
- Accorder beaucoup d'attention aux lettres de références ?
- Afficher le poste uniquement dans votre réseau ?

À la place...

- ✓ Publicisez le poste au-delà de vos réseaux habituels (personnels ou institutionnels). Vous pouvez par exemple passer par d'autres organismes pour augmenter la représentation des femmes et des minorités dans votre vivier de candidats.
- ✓ Faites deux listes de bons candidats : une pour les femmes (ou autre groupe désigné) et une pour les hommes et choisissez les deux ou trois meilleurs candidats dans chaque liste. Les biais de genre sont en effet plus susceptibles d'influencer négativement l'évaluation des femmes lorsqu'elles représentent moins de 25 % des candidatures. Il est donc important de chercher à avoir une masse critique de candidats provenant des groupes sous-représentés.

Le saviez-vous ?

Les chercheuses ont tendance à faire moins l'autopromotion de leurs publications par rapport aux chercheurs. Elles reçoivent également moins de reconnaissance (citations) de la part de la communauté scientifique, même quand elles publient dans des revues de prestige³.



Le saviez-vous ?

Les lettres de référence rédigées pour des femmes ont tendance à être plus courtes, moins axées sur leurs réalisations et à comporter des adjectifs comme “consciencieuse”, “dévouée” ou “méticuleuse”. À l'inverse, les lettres de référence rédigées pour des hommes mettent l'accent sur leurs capacités et leurs réalisations (publications, brevets...) et emploient des termes plus laudatifs comme “unique” ou “excellent”). Face à ces représentations de genre stéréotypées, il est donc important d'évaluer une candidature à la lumière de l'ensemble de son dossier et de ne pas se fier exclusivement aux références.

3. Ghiasi, Gita, Vincent Larivière and Cassidy Sugimoto (2016), “Gender Difference in Synchronous and Diachronous Self-citations,” 21st International Conference on Science and Technology Indicators, Valencia, September 14-16

3. Lors de l'entrevue et du choix des finalistes

Avez-vous tendance à...

- Vous fier à votre première impression ou à votre ressenti envers les candidats ?
- Être facilement influencé par les commentaires des autres personnes impliquées dans le processus de sélection ?

À la place...

- ✓ Référez-vous à un outil de sensibilisation aux biais inconscients à chaque fois qu'une situation d'évaluation, de sélection ou de recrutement se présente.
- ✓ Formez les membres des comités de sélection au biais inconscients et à leurs impacts sur la prise de décision.
- ✓ Rappelez aux membres du comité les objectifs à atteindre en matière d'EDI.
- ✓ Formez un comité de sélection avec des personnes ayant des perspectives et des parcours différents. Votre jugement sera plus objectif s'il repose sur un partage d'opinions avec des personnes diverses.
- ✓ Appliquez de manière uniforme les mêmes critères d'évaluation à tous les candidats.
- ✓ Tout au long de l'évaluation, interrogez-vous sur vos jugements et demandez-vous si ces derniers sont influencés par des biais.
- ✓ Assurez-vous de laisser parler chaque membre du comité (toutes les voix comptent) et surveillez le cours des discussions (attirez l'attention de vos collègues sur les possibles biais).

- ✓ Consacrez suffisamment de temps à l'évaluation de chaque candidat : des études montrent que des évaluateurs trop occupés ou distraits par d'autres tâches accordent des notes plus faibles aux femmes qu'aux hommes⁴.
- ✓ Évaluez la demande complète de chaque candidat et évitez de porter un jugement d'ensemble sur une candidature seulement sur la base d'une seule de ses composantes (lettres de référence ou établissement d'attache du candidat par exemple).

Le saviez-vous ?

Nous pouvons entretenir des préjugés envers des personnes ayant les mêmes caractéristiques que nous, et non uniquement envers des personnes différentes ; par exemple, des évaluateurs peuvent entretenir autant de biais inconscients que des évaluateurs envers des candidats de sexe féminin⁵.

Le saviez-vous ?

Les recherches montrent que les entretiens non structurés sont souvent peu fiables pour évaluer les candidats. Les entretiens structurés, dans lesquels les mêmes questions sont posées aux candidats, nous permettent de nous concentrer sur des critères objectifs et de minimiser nos biais.

4. Chaires de recherche du Canada : Les préjugés inconscients et le processus d'évaluation par les pairs – module de formation

5. Ibid.

Attention aux questions discriminatoires

Tout au long du processus de recrutement, veillez à ne pas définir des exigences ou poser des questions qui pourraient être discriminatoires. La protection qu'offre la Charte québécoise des droits et libertés de la personne s'étend aux :

- Formulaires de demande d'emploi
- Entrevues d'emploi
- Tests écrits
- Tests pratiques
- Tests psychométriques ou tests de la personnalité
- Tests médicaux pré embauche
- Questionnaires portant sur l'état de santé

Il est recommandé de ne pas poser des questions qui ont trait à un des motifs de discrimination prévus par la Charte comme interroger un candidat sur son pays d'origine (par curiosité) ou faire des commentaires sur son accent ou sa maîtrise de la langue (même s'il s'agit d'un compliment).

Motifs de discrimination prévus à la Charte québécoise des droits et libertés de la personne

- **Âge**
- **Race**
- **Condition sociale**
- **Religion**
- **État civil**
- **Couleur de la peau**
- **Handicap**
- **Antécédents judiciaires**
- **Sexe**
- **Identité ou l'expérience de genre**
- **Grossesse**
- **Orientation sexuelle**
- **Langue**
- **Origine ethnique/nationale**



Quelques biais inconscients et questions d'introspection

Exemples de biais cognitifs

STÉRÉOTYPES

Les stéréotypes sont des croyances que nous avons sur des individus en raison de leur appartenance (réelle ou supposée) à un groupe donné. Nos stéréotypes influencent nos perceptions des individus et peuvent nous conduire à tirer des conclusions hâtives.

PROTOTYPES

Les prototypes sont des idées préconçues sur le type de personne que l'on voudrait recruter ou promouvoir. Des candidats peuvent ainsi être écartés d'opportunités, car ils ne correspondent pas à la vision restreinte du prototype malgré la pertinence ou le potentiel de leur profil.

EFFET DE CONTRASTE

L'effet de contraste réfère à notre tendance naturelle à la comparaison, car celle-ci est souvent la base de notre jugement. Par exemple en entrevues, nous aurons tendance à évaluer plus favorablement un candidat si nous le rencontrons juste après un candidat "décevant". Dans de telles circonstances, il est préférable de se référer aux exigences du poste pour évaluer objectivement les candidats.

Questions d'introspection

- Ai-je tendance à écarter certains candidats du fait de perceptions ou croyances (coût associé à l'intégration des personnes ayant un handicap, issues de l'immigration...) ?
- Les candidats issus de groupe sous-représentés sont-ils assujettis à des attentes différentes pour être considérés comme aussi qualifiés que les autres candidats ?
- Ai-je des idées préconçues sur les caractéristiques qui font un "bon gestionnaire" ? Par exemple, ai-je tendance à davantage associer les caractéristiques du leadership aux hommes (assurance, ambition et rationalité) ?
- Ai-je tendance à accorder plus d'opportunités de rayonnement à des personnes qui « présentent bien » ou qui semblent avoir plus d'habiletés relationnelles ?
- Ai-je tendance à évaluer mes collaborateurs les uns par rapport aux autres ou suis-je capable de les évaluer en fonction de leur performance et responsabilité propres ?



Exemples de biais cognitifs

BIAS DE PREMIÈRE IMPRESSION

Les premières impressions ont une forte capacité de distorsion du jugement. Une fois notre première impression forgée, il devient extrêmement difficile de considérer d'autres informations pour réévaluer notre jugement.

EFFET DE HALO

L'effet de halo se produit lorsque, fascinés par une qualité d'un candidat, nous étendons cette impression à l'ensemble de sa personne. C'est souvent le cas avec les candidats qui ont une forte notoriété. L'effet de halo peut également jouer en la défaveur d'un candidat : par exemple, lorsque nous avons une opinion négative de quelqu'un du seul fait de son appartenance à un groupe donné ou de son apparence physique.

BIAS D'ANGLE MORT

Le biais d'angle mort fait référence la facilité à identifier les biais inconscients des autres et à la difficulté à les percevoir sur sa propre personne !

PRÉFÉRENCES PERSONNELLES

Naturellement, nous avons tendance à être plus indulgents avec les personnes que nous apprécions sur un plan personnel et à juger plus sévèrement celles que nous n'apprécions pas.

Questions d'introspection

- Ai-je tendance à souvent me fier à mon intuition ou "feeling" ?
- Ai-je tendance à ne retenir que les informations qui me confortent dans mes opinions ?
- Suis-je capable d'accueillir des opinions contraires à mes croyances ?

- Ai-je tendance à attribuer des qualités ou des aptitudes à certains membres de mon équipe parce qu'ils sont doués dans un domaine particulier ?



- Ai-je tendance à croire que je n'ai pas de biais alors que je suis capable de les percevoir chez les autres ?
- Suis-je ouvert à recevoir de la rétroaction sur mes comportements et à les ajuster au besoin ?

- Ai-je tendance à être plus indulgent avec des personnes que j'apprécie et inversement ?
- Ai-je tendance à ne pas vouloir collaborer avec des personnes qui ont des points de vue ou opinions différentes de moi ?

Exemples de biais cognitifs

BIAIS D'INFORMATION NÉGATIVE

Le biais d'information négative réfère à la tendance naturelle de l'être humain à retenir davantage les expériences, interactions ou informations négatives. Des études ont montré que nous avons besoin d'expérimenter un nombre significatif d'expériences positives pour contrebalancer une expérience négative.

BIAIS D'UNIVERSALITÉ

Le biais d'universalité est la tendance à surestimer l'universalité de ses goûts, croyances ou préférences personnelles. Ce biais peut nous conduire à tenir pour acquis que les autres personnes partagent notre vision du monde.

BIAIS DE SIMILARITÉ

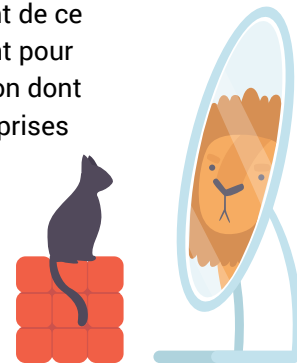
Le biais de similarité est la propension à cultiver une bienveillance à l'égard des personnes qui nous ressemblent (de par leur ethnicité, religion ou statut socioprofessionnel par exemple). À l'inverse, ce biais peut conduire à juger négativement un individu parce qu'on le perçoit comme très différent de nous.

Questions d'introspection

- Ai-je tendance à davantage retenir les critiques que les compliments, les mauvaises nouvelles que les bonnes ?
- Ai-je tendance à davantage retenir les échecs de mes collaborateurs plutôt que leur succès ?

- Ai-je tendance à croire que tout le monde pense comme moi ou accorde de l'importance à la même chose que moi ?

- Ai-je tendance à relever plus facilement le potentiel des personnes qui ont les mêmes caractéristiques, forces ou parcours que moi ?
- Suis-je conscient de ce qui est important pour moi et de la façon dont cela teinte mes prises de décision ?



En milieu universitaire, les biais de similarité nous conduisent à :

Favoriser les candidats...

- dont les recherches reflètent les forces existantes du département ou dont le profil correspond à celui d'un membre qui prend sa retraite.
- qui ont fréquenté des établissements similaires aux membres du comité ou qui ont un profil universitaire similaire.
- qui correspondent aux caractéristiques démographiques de l'unité.

Désavantager les candidats...

- qui ont poursuivi des domaines ou des méthodologies de recherche non conventionnels.
- qui ont des parcours atypique (par exemple, qui ont d'abord travaillé dans le secteur public ou dans l'industrie) ou des interruptions de carrière
- qui sont sous-représentés dans l'unité.



