

RÉDUIRE LES BIAIS DE RECRUTEMENT¹ /

BIAIS	DESCRIPTION	STRATÉGIES POUR Y RÉMÉDIER
L'HEURISTIQUE D'AFFECT	L'heuristique d'affect se produit lorsqu'une personne prend un raccourci mental pour arriver à une conclusion sur la capacité d'un candidat à remplir les fonctions d'un poste, sans d'abord étudier les données objectives. Autrement dit, c'est le fait de juger de l'aptitude d'une personne à occuper un poste sur la base de facteurs superficiels qui n'ont rien à voir avec la façon dont cette personne pourrait s'acquitter du travail à accomplir.	Soyez conscient des décisions prises un peu trop rapidement, surtout dans les 15 premières minutes d'une entrevue. Gérez votre impatience et recherchez activement l'alignement avec les compétences dans les réponses subséquentes. N'écourtez pas l'entrevue et ne sautez pas de questions. Utilisez un modèle d'entrevue structuré et une grille de notation afin d'évaluer équitablement tous les candidats.
LE BIAIS D'AFFINITÉ OU EFFET MIROIR	Le biais d'affinité est la propension à préférer les gens avec qui nous partageons des intérêts, des expériences ou des antécédents.	Soyez attentif à ce que vous avez en commun avec le candidat pour différencier les attributs susceptibles de brouiller votre jugement par rapport à ses compétences et expériences concrètes et à ses qualités uniques susceptibles de contribuer à la « culture de l'équipe ».
L'ÂGISME	L'âgisme est la tendance à entretenir des opinions négatives à l'égard de quelqu'un à cause de son âge. L'âgisme s'exprime plus généralement envers les personnes qui sont aux premiers stades de leur carrière ou, à l'inverse, ceux qui sont aux stades avancés. Il peut aussi se manifester lorsque les intervieweurs ont une idée préconçue de « l'âge idéal » pour occuper un poste précis.	Il est important de comprendre les enjeux liés à l'âgisme et aux lois concernant les droits de la personne à ce sujet. Songez à retirer des <i>curriculum vitae</i> les dates d'obtention de diplômes avant d'établir la liste des candidats sélectionnés pour entrevue afin de se concentrer plutôt sur l'expérience et les compétences que requiert la fonction. Méfiez-vous de juger qu'un candidat est « trop jeune » et n'a donc pas assez d'expérience pour occuper un poste donné, ou qu'il est « trop vieux » et n'aura pas l'énergie nécessaire. Au moment d'embaucher un nouveau candidat, il est important de se rappeler les avantages qu'apporte la diversité des âges au sein d'une équipe.
LE BIAIS D'ANCRAGE	Le biais d'ancrage se produit lorsque, dans la prise de décision, nous accordons une importance disproportionnée à une information donnée concernant un candidat ou le poste lui-même. Cela se produit par exemple lorsqu'un recruteur est convaincu que seule une copie parfaite du précédent titulaire du poste pourra lui succéder, ce qui a pour effet d'écarter la majorité des candidats, puisqu'aucun de ceux-ci ne sera à la hauteur des attentes du recruteur.	Si vous rejetez ou favorisez les candidats selon surtout un seul facteur, il pourrait s'agir d'un biais d'ancrage. Essayez de pondérer les critères ou fonctions liés au poste à pourvoir et de vous servir de ceux-ci pour bâtir une entrevue structurée et une grille de notation. Vous pourriez constater que même si certains candidats ne possèdent pas une expérience particulière ou certaines caractéristiques spécifiques, ils ont toutefois assez d'autres forces pour occuper le poste avec succès. Examinez aussi votre propre raisonnement à la lumière des divers points de vue des autres membres du groupe.

¹ L'emploi du masculin est ici privilégié dans le seul but d'alléger le texte.

BIAIS	DESCRIPTION	STRATÉGIES POUR Y RÉMÉDIER
LE BIAIS DE LA BEAUTÉ	Malheureusement, la recherche démontre que nous avons tendance à penser que l'individu le plus attirant physiquement sera le plus compétent. Un candidat qui a « la tête de l'emploi » peut subconsciemment être considéré comme étant plus qualifié ou compétent qu'un autre candidat dont l'apparence physique correspond moins aux critères de beauté conventionnelle ou à l'image que nous nous faisons d'une personne dans tel ou tel rôle. Le biais de la beauté est souvent amalgamé à d'autres biais ayant trait, par exemple, à la race ou au genre.	Si vous croyez qu'un candidat a « la tête de l'emploi », ou qu'un autre pourrait ne pas être aussi performant à cause de son poids, de sa taille, de ses cheveux, de la couleur de sa peau ou d'autres caractéristiques physiques, cela pourrait signifier que vous laissez l'allure d'un candidat influencer votre décision. Il est fortement déconseillé d'annexer des photos aux <i>curriculum vitae</i> et, si c'est le cas, de les retirer ou de les masquer. Les entrevues pourraient être menées par téléphone pour réduire les biais avant de dresser la liste des candidats appelés en entrevue. Évaluez aussi la nécessité de rencontrer les candidats en personne : une entrevue virtuelle pourrait-elle garantir une plus grande équité?
LE BIAIS D'ATTRIBUTION	Le biais d'attribution intervient lorsque des gens évaluent ou tentent de justifier leur propre comportement ou celui d'autres personnes. Cela peut mener à des rationalisations différentes pour le comportement d'un groupe de personnes par rapport à un autre. Souvent, le biais d'attribution est étroitement lié à un biais de « performance ». Par exemple, inconsciemment, certaines personnes perçoivent les femmes comme moins compétentes que les hommes, et attribuent alors plus facilement leurs succès à la chance et leurs erreurs à de faibles capacités ou qualités personnelles.	Si vous avez tendance à attribuer à un candidat des raisons pour expliquer ce qu'il a dit ou fait, cela pourrait indiquer un biais d'attribution. Ne tenez rien pour acquis. Posez plutôt des questions au candidat pour comprendre ses actions et ses motivations. Essayez aussi de ne pas juger les motivations comme étant « bonnes » ou « mauvaises », et tentez de ne pas poser de jugement par rapport à vos propres comportements ou motivations. Le fait d'entendre les divers points de vue des membres du comité de recrutement peut aussi aider à réduire ce biais.
LE BIAIS DE CONFIRMATION	Le biais de confirmation se produit lorsque nous recherchons des preuves pour étayer nos propres opinions. Lorsqu'une personne cherche à valider certaines idées, croyances ou opinions, elle peut, par inadvertance, ne rechercher, reconnaître, favoriser ou se rappeler que des informations qui les confirment et à ignorer ou discréditer celles qui les contredisent.	Trouvez des façons de remettre en question ce que vous voyez ou entendez. Informez-vous à diverses sources pour être en mesure de considérer les situations de plusieurs points de vue différents. Le fait d'avoir un comité d'entrevue formé de personnes aux expériences et croyances diversifiées peut contribuer à réduire ce biais. En cas de doute, il est important d'obtenir plus d'information de la part du candidat, et de considérer obtenir une information plus neutre auprès des références.
LE BIAIS DE CONFORMISME	Le biais de conformisme est la tendance à agir comme les personnes qui vous entourent, sans égard à leurs valeurs et croyances personnelles. C'est aussi ce qu'on appelle la pression ou la pensée de groupe.	Une fois l'entrevue terminée, chacun des membres de l'équipe de recrutement devrait mettre par écrit ses impressions avant d'en discuter en groupe. Demandez aux gens de lire ce qu'ils ont écrit plutôt que de réagir à ce que les autres ont dit. Cela permet à chacun d'apporter un point de vue impartial. Selon la diversité et la dynamique du pouvoir, il est important de considérer qui devrait présenter son point de vue en premier/en dernier, cela afin de réduire le biais et de permettre de faire entendre différentes opinions.

BIAIS	DESCRIPTION	STRATÉGIES POUR Y RÉMÉDIER
L'EFFET DE CONTRASTE	L'effet de contraste est un biais de jugement qui intervient lorsqu'on compare entre elles deux expériences ou plus, qu'elles se soient produites de manière simultanée ou consécutive, ce qui porte à exagérer la performance de l'une par rapport à l'autre.	Établissez un processus structuré d'examen des candidatures et d'entrevue afin de pouvoir comparer « des pommes avec des pommes » en ce qui a trait aux candidatures et aux réponses à l'entrevue. Songez à utiliser un processus d'évaluation qui attribue une pondération prédéterminée à chaque secteur de questions, établie sur la base des fonctions propres à chaque poste. Utilisez une grille de notation pour déterminer à l'avance à quoi vous porterez attention dans les réponses : excellentes, bonnes ou faibles.
LE BIAIS LIÉ AUX NORMES SOCIALES	Ce biais intervient lorsque le candidat répond ce qu'il pense que les intervieweurs veulent entendre plutôt que de répondre honnêtement et de faire connaître ses véritables opinions ou sentiments.	L'intervieweur doit savoir distinguer entre le candidat qui donne des réponses « socialement acceptables » et celui qui fait connaître ses véritables sentiments et opinions. La clé est de creuser davantage en posant des questions d'approfondissement ou des questions similaires ou connexes et de vérifier que les réponses sont cohérentes. Utilisez un style d'entrevue comportemental et demandez des exemples tirés de l'expérience passée du candidat.
LE BIAIS IMPLICITE DE GENRE	Ce biais implicite découle des stéréotypes de genre, qui sont des jugements simplifiés sur les caractéristiques du poste et du candidat idéal pour le pourvoir. Par exemple, vous pourriez croire, inconsciemment, que la confiance, la dominance et la ténacité émotionnelle sont des caractéristiques essentielles d'un bon chef de direction et attribuer ces traits surtout aux hommes. Puis, au cours du processus de sélection, vos attentes entrent en jeu et vous pourriez inconsciemment rechercher des hommes pour remplir les postes de chefs de direction.	Examinez les descriptions et affichages de postes pour y déceler tout langage genré. Utilisez une approche structurée pour examiner les <i>curriculum vitae</i> et pour les entrevues afin d'assurer que vous comparez les candidats sur leurs compétences et leur expérience plutôt que sur des caractéristiques genrées. Songez à retirer les noms des <i>curriculum</i> pour réduire les biais de genre dans la liste des candidats sélectionnés pour entrevue. Assurez-vous de la diversité de genres au sein du comité d'embauche, ce qui permettra d'entendre différents points de vue. Soyez ouvert à différentes façons de diriger et d'obtenir des résultats, et demandez-vous s'il n'y a vraiment qu'une seule façon de se comporter pour avoir du succès dans un rôle précis. Vérifiez la diversité des genres dans divers rôles et à divers niveaux de l'organisation pour assurer une représentation équilibrée.
LES BIAIS IMPLICITES DE RACE	Les biais implicites de race sont une préférence inconsciente pour ou contre certains groupes ethniques ou raciaux qui peuvent pousser quelqu'un à agir inconsciemment de manière discriminatoire. Cela ne signifie pas que la personne est ouvertement raciste, mais plutôt que ses attitudes ou stéréotypes subconscients peuvent donner lieu à des décisions ou actions biaisées.	Retirez des <i>curriculum</i> des candidats le nom, l'adresse et l'établissement d'enseignement, parce que les préjugés raciaux s'installent souvent lorsqu'on le nom d'une personne, sa communauté ou son éducation sont perçus comme « différents ». Utilisez une matrice d'examen des <i>curriculum vitae</i> structurée pour comparer les candidatures selon les compétences et l'expérience. Utilisez aussi un processus d'entrevue structuré avec des questions prédéterminées et des grilles de notation. Assurez-vous d'avoir une diversité raciale au sein du comité d'embauche pour offrir des points de vue différents. Vérifiez la diversité raciale dans divers rôles et à divers niveaux de l'organisation pour assurer une représentation équilibrée.

BIAIS	DESCRIPTION	STRATÉGIES POUR Y RÉMÉDIER
LE BIAIS DE GÉNÉRALISATION	Lorsque les intervieweurs présument que le comportement d'un candidat en entrevue (par exemple le candidat rit nerveusement après chaque réponse), est son comportement de tous les jours, il pourrait s'agir d'un biais de généralisation. L'intervieweur pourrait présumer à tort que ce que le candidat a fait une fois est ce qu'il fait tout le temps. Ce biais fait en sorte qu'on se fie exclusivement à sa première impression.	Éviter les présomptions pour promouvoir des impressions équitables et dénuées de jugement. Vérifiez vos impressions en posant des questions connexes pour voir si les réponses sont cohérentes. Vérifiez aussi auprès des références si le candidat se comporte ainsi normalement au travail. Il est important de comprendre que le but est d'engager le candidat qui correspond le plus étroitement aux compétences clés du poste, et non celui qui est le meilleur en entrevue. Considérez aussi si le comportement aura vraiment des effets négatifs sur la capacité d'un candidat à bien effectuer son travail.
L'EFFET DE HALO	L'effet de halo est un biais cognitif qui consiste à généraliser l'ensemble des caractéristiques d'un candidat, ses capacités, son caractère à partir d'une seule information. Un candidat pourrait par exemple se démarquer parce qu'il a travaillé pour telle ou telle organisation, ou parce que vous avez reçu de bons commentaires à son égard de la part de quelqu'un en qui vous avez confiance. Ou il pourrait s'agir d'un candidat de l'interne qui fait du bon travail dans son poste actuel et qui est apprécié.	Considérez le candidat sans le « halo » pour voir objectivement comment son expérience et ses compétences se comparent à celles des autres candidats qui pourraient ne pas avoir eu les mêmes privilèges ou possibilités. Demandez-vous comment vous verriez la personne si vous n'aviez pas reçu au préalable des commentaires positifs à son sujet, ou si vous aviez reçu le même type de commentaires au sujet des autres candidats. Pour les candidats de l'interne, demandez-vous s'ils possèdent les compétences et l'expérience qui en font le meilleur choix pour ce nouveau poste, comparé aux candidats externes.
LE BIAIS LIÉ À NOS FILTRES PERSONNELS	Le biais lié à nos filtres personnels incite à accorder plus d'importance à la personnalité d'un candidat au détriment de ses compétences. Il s'appuie, d'une part, sur la perception que le candidat est vraiment en phase avec la culture de l'équipe et qu'il pourra s'y intégrer facilement, et, d'autre part, sur le nombre de collègues qui disent qu'ils aimeraient travailler avec lui.	Cherchez-vous inconsciemment à engager quelqu'un qui s'intégrerait bien au groupe? Si c'est le cas, cela pourrait signaler qu'un biais est en jeu. Recherchez des candidats qui répondent aux attentes du poste. Assurez-vous que votre impression que quelqu'un s'intégrerait facilement à l'équipe n'est pas motivée par des facteurs tels que la race, le genre ou d'autres « différences ». En fait, le plus souvent, la diversité des styles et des expériences est bénéfique aux équipes. Si la personnalité des candidats doit être prise en compte, attribuez-lui une pondération pour que la personnalité soit un facteur parmi d'autres, plutôt que de la laisser dominer la décision.
LE BIAIS LIÉ À LA MATERNITÉ	La maternité est source de présomptions erronées à l'effet que les femmes soient moins compétentes et prennent leur carrière moins au sérieux. Le biais lié à la maternité peut faire en sorte de présumer qu'à cause du statut familial ou marital, ou du nombre et de l'âge des enfants, ou des besoins de ceux-ci, une candidate ne prend pas son travail au sérieux. Ce biais peut aussi pousser à douter de l'engagement professionnel d'une candidate et à juger qu'elle ne pourra y consacrer le temps et l'attention nécessaires pour s'acquitter efficacement de son travail.	Si vous réalisez que vous vous posez des questions à propos de l'intérêt, de l'engagement ou de la capacité d'une candidate à réussir sur la base de son identité ou de ses choix personnels, demandez-vous pourquoi. Peut-être attribuez-vous vos propres choix de vie, préférences ou expérience à une autre personne? Ou peut-être avez-vous déjà eu une expérience avec une autre employée, expérience que vous projetez maintenant sur une autre candidate? Un comité de recrutement diversifié permettra de générer des points de vue diversifiés.

BIAIS	DESCRIPTION	STRATÉGIES POUR Y RÉMÉDIER
LE BIAIS NORMATIF	Ce biais survient lorsque nous entretenons des préjugés et des préférences quant aux comportements et aux choix « traditionnels » plutôt que de tenir compte de choix qui pourraient être « hors normes ».	Demandez-vous si vous rejetez une façon légitime de faire preuve de connaissances simplement parce que cette façon ne vous est pas familière. Renseignez-vous sur les avantages de divers cheminements de carrière et de compétences transférables. Assurez-vous que la diversité des expériences est reconnue dans les compétences requises. Incluez dans le comité d'embauche des personnes ayant des antécédents non traditionnels.
LE BIAIS LIÉ AU RENDEMENT	Le biais lié au rendement survient lorsque les candidats issus de groupes dominants sont jugés sur leur potentiel, tandis que d'autres sont jugés sur leurs réalisations. Ce type de biais présume que certaines personnes sont mieux adaptées que d'autres à certaines tâches sur la base de stéréotypes. Le biais lié au rendement est souvent combiné à un biais de genre ou de race.	Établissez à l'avance des normes objectives, en utilisant par exemple des questions et des critères de pondération cohérents. Instituez des pratiques qui gomment la race et le genre, comme de retirer des <i>curriculum</i> les noms et les références au genre, ou encore utiliser des tests neutres basés sur des tâches le cas échéant. Le fait d'avoir un comité de recrutement diversifié avec des points de vue différents peut aussi contribuer à réduire ce biais. Pour les promotions internes, utilisez des seuils clés d'indicateurs de rendement prédéfinis ou confiez à un tiers neutre la tâche d'examiner les évaluations de rendement anonymisées.
LE BIAIS DE RÉCENCE	Le biais de récence intervient lorsque l'intervieweur se souvient plus vivement des derniers candidats reçus en entrevue que de ceux rencontrés plus tôt dans le processus. Cela se produit parce que notre cerveau est programmé pour se rappeler plus précisément de l'information la plus récente.	Tentez de programmer les entrevues dans la même journée ou sur deux jours consécutifs. Prenez des notes détaillées des réponses de chacun des candidats à chaque question. Prévoyez systématiquement une période de temps après chaque entrevue pour consigner par écrit vos impressions et observations sur les forces de chacun des candidats et sur vos préoccupations à leur sujet afin de vous permettre de les réviser clairement et de bien les comprendre plus tard dans le processus. Avant de prendre des décisions, révisez ensemble les notes de chaque entrevue pour assurer que vous n'accordez pas plus de valeur ou de crédibilité aux candidats plus récemment interviewés. L'utilisation d'une grille ou matrice de notation peut aussi aider à réduire ce biais
LES STÉRÉOTYPES	Les stéréotypes sont des opinions sur la façon dont une personne d'un genre, d'une religion, d'une race, d'une apparence ou d'autres caractéristiques données pensent, agissent, réagissent, ou s'acquitterait des tâches d'un poste donné, sans aucune preuve à cet effet.	Posez les mêmes questions à chacun des candidats et notez leurs réponses exactes. Réfléchissez aux stéréotypes que vous pourriez inconsciemment entretenir et considérez les points de vue d'autres personnes qui pourraient considérer une situation ou y réagir différemment.