

Biais inconscients

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
1. INTRODUCTION	3
2. QUE SONT LES BIAIS INCONSCIENTS	4
3. LA SCIENCE DES BIAIS INCONSCIENTS	5
LES NEUROSCIENCES	5
LES TESTS IAT – COMMENT FONCTIONNENT-ILS	5
QUAND SONT-ILS LE PLUS SOUVENT ACTIVES	6
TYPES OF DE BIAIS INCONSCIENTS	6
4. COMMENT LES BIAIS INCONSCIENTS AFFECTENT LES INDIVIDUS, LES EQUIPES ET LES INSTITUTIONS ?	9
AU NIVEAU INDIVIDUEL	9
AU NIVEAU COLLECTIF OU DE L'EQUIPE	9
AU NIVEAU DE L'ORGANISATION	10
COMMENT LES BIAIS INCONSCIENTS AFFECTENT NOS ACTIONS ?	10
5. AGIR CONTRE LES BIAIS INCONSCIENTS	12
QUELS SONT LES DOMAINES AFFECTES	12
COMMENT GERER ET LIMITER L'IMPACT DES BIAIS INCONSCIENTS EN TANT QUE MANAGER	12
6. ETUDES DE CAS	14

1. Introduction

Les biais inconscients peuvent être un vrai défi et avoir un impact réel sur notre capacité à gérer la diversité. Ils peuvent impacter négativement l'efficacité et l'efficience des équipes. Ils peuvent limiter les possibilités en ce qui concerne le recrutement, l'allocation des tâches, le développement de la carrière, le développement des compétences, l'innovation et la motivation des équipes. Les biais inconscients concernent tout le monde et tout le monde en a.

Les valeurs de respect des droits humains et de dignité humaine, de liberté, de démocratie, d'égalité et de l'état de droit font partie de l'ADN des institutions européennes. La devise de l'Union européenne « Unité dans la diversité » renforce ces valeurs.

La diversité n'est pas juste de mettre des groupes de différentes origines au même endroit. Il s'agit de mettre en place les conditions pour que chacun, quelles que soient ses origines, puisse être soit même dans un groupe plus large. Ces origines peuvent être le genre, l'âge, l'origine ethnique, la religion, le handicap et l'orientation sexuelle comme indiqué dans les Traités. Ces différences peuvent être aussi en terme d'éducation, de classes sociales, de fonctions, d'apparence physique, etc. Elles peuvent être aussi liées aux types de personnalité (introvertis, extravertis par exemple).

Si nous souhaitons que l'Union Européenne et les Institutions européennes se renforcent dans les années à venir, nous avons besoin des avantages qu'apporte une main d'oeuvre diverse :

- Plus grande capacité d'adaptation et flexibilité : une organisation composée de personnes d'origines et de perspectives diverses peut apporter une plus grande variété de solutions aux problèmes qu'elle rencontre
- Plus d'innovation : les organisations avec un leadership divers sont souvent plus créatives
- En accueillant des candidats quelques soient par exemple leur orientation sexuelle, leur handicap, leur origine ethnique, leur âge ou provenance permet de recruter dans un pool plus large. Cela entraîne alors que vous pouvez recruter les meilleurs du marché. La diversité peut aussi améliorer l'engagement et la loyauté des employés.

Cet eBook vous invite à réfléchir à vos propres biais et comment ils peuvent influencer votre capacité à voir, reconnaître comprendre, et valoriser chacun des membres de votre équipe avec, et parfois, malgré certains aspects de leur personnalité.

« La diversité, c'est d'être invité à une fête ; l'inclusion, c'est d'être invité à y danser ». Verna Myers

2. Que sont les biais inconscients

Un biais est un préjugé en faveur ou à l'encontre d'une chose, personne ou groupe comparativement à un autre, en général d'une manière injuste ou inappropriée. C'est un raccourci que le cerveau prend pour nous aider à faire sens du monde qui nous entoure. Certains sont conscients ou explicites, d'autres sont inconscients ou implicites.

Un biais inconscient est un biais dont nous ne sommes pas conscients et qui se produit en dehors de notre contrôle. C'est un biais qui se fait de manière automatique et est provoqué par notre cerveau qui fait des jugements et des évaluations rapides des gens et des situations, influencé par notre background, notre environnement culturel et nos expériences personnelles.

Il est important de noter que les biais, conscients ou inconscients, peuvent exister à l'encontre de groupes sociaux différents. L'âge, le genre, l'identité de genre, les capacités physiques, la religion, l'orientation sexuelle, le poids, la façon de parler, les accents et de nombreuses autres caractéristiques peuvent faire l'objet de biais.

Les biais inconscients peuvent prendre la forme de :

- Suppositions (« les femmes sont plus attentionnées que les hommes »)
- Préférences (« j'aime cette personne parce qu'elle a le même hobby que moi »)
- Ou de façons de penser (« ça ne marchera jamais »).

Les biais viennent de notre expérience personnelle, de notre éducation et de notre environnement culturel.

La plupart des biais ne partent pas d'une mauvaise intention. Ce sont des stéréotypes ancrés et inconscients, qui ont été formés dans nos cerveaux par des années d'influences sur lesquelles nous n'avons souvent eu aucun contrôle.

La plupart d'entre nous ne croyons pas que nous avons des biais (négatifs) qui affectent notre travail. Comprendre nos biais inconscients et les faire remonter à la surface nous permet alors de mieux gérer leurs impacts potentiels.

Pour plus d'informations

Unconscious Bias @ Work — Making the Unconscious Conscious – Google

https://www.youtube.com/watch?time_continue=71&v=NW5s_-Nl3JE

Understanding unconscious bias

<https://royalsociety.org/topics-policy/publications/2015/unconscious-bias/>

3. La science des biais inconscients

Les neurosciences

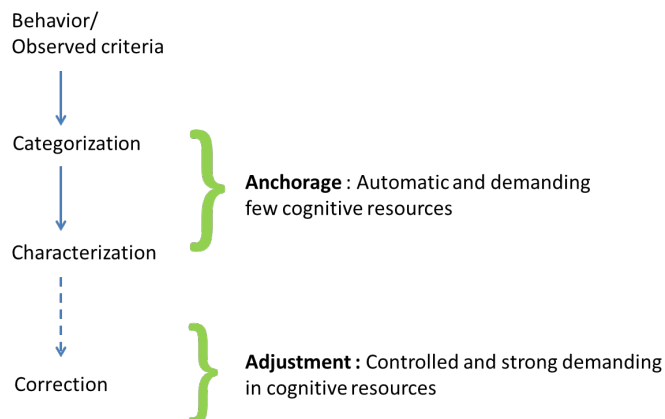
Des recherches montrent que nous catégorisons instinctivement les personnes et les choses en utilisant des critères remarquables tels que l'âge, le poids, l'accent, l'aspect général, la couleur de peau ou le genre. Mais nous classons aussi les personnes selon leur niveau d'éducation, leur situation de handicap, leur orientation sexuelle, leur statut social et leur profession, assignant automatiquement certains traits de personnalité à ceux que nous mettons dans ces groupes.

« L'avantage » de cette façon de fonctionner du cerveau est qu'elle nous permet d'économiser temps et effort pour intégrer l'information sur ces personnes, nous permettant alors de d'investir la plus grande partie de nos ressources mentales à d'autres tâches. Le « désavantage » évident est que cela entraîne que nous faisons des suppositions à propos de personnes et que nous agissons sur la base de ces biais. De cela résulte une tendance à faire confiance aux stéréotypes, même si nous ne croyons pas consciemment que nous en avons.

Nous recevons plusieurs millions d'informations chaque seconde. Nous ne pouvons consciemment traiter ces informations. Nous ne pouvons en capturer que 40 ou 50 à un moment précis et ne sommes capables d'en traiter que 7 d'entre elles. Nous gérons les autres inconsciemment.

Les scientifiques Fiske et Taylor (1984) disent que nous sommes « avares cognitifs ». Ils veulent indiquer par cela que nous avons une tendance à utiliser les processus qui consomment le moins de nos ressources cognitives. Faire des catégorisations et des caractérisations des comportements et critères observés (âge, genre, handicap, orientation sexuelle, accent, couleur de peau) nous demande moins d'efforts cognitifs.

Gilbert, Pelham & Krull model (1988) :



Les Tests IAT – Comment fonctionnent-ils

La méthodologie du *Test d'Association Implicite* ou *Inconsciente* évalue les préjugés inconscients en mesurant la vitesse de nos associations. Par exemple, le test peut mesurer à quelle vitesse quelqu'un associe un visage qui reflète une ethnicité avec un qualificatif positif et compare ce temps de

réponse avec la vitesse à laquelle cette personne associe le visage de quelqu'un d'une autre origine ethnique avec un qualificatif positif.

Les neurosciences ont maintenant prouvé que la plupart de personnes interrogées ne mentent pas en affirmant qu'ils croient en l'égalité. Les neuroimages ont montré en fait que la prise de décision déclenche automatiquement certaines régions du cerveau responsables du traitement inconscient, y compris ceux mesurés par le Implicit Association Test. L'IRM montre quelles régions du cerveau sont activées pendant les réponses biaisées, nous permettant de voir l'occurrence des associations biaisées, ce qui augmente notre capacité à les combattre ou les diminuer. Là encore il faut considérer que le biais est présent qu'on en soit conscient ou pas et qu'il peut être mesuré.

En faisant ces tests, vous pouvez vous rendre compte de la profondeur de vos biais. Il s'agit de prendre conscience, mais pas de culpabiliser.

More information on <https://implicit.harvard.edu/>

Quand sont-ils le plus souvent activés

Au travail, nos biais inconscients ne font pas toujours surface ou n'influencent pas toujours notre travail. Néanmoins, certaines conditions peuvent affecter notre capacité à les contenir.

- Quand il y a de **l'ambiguïté** : quand l'information manque (par exemple, quand nous devons prendre une décision), qu'il y a trop d'informations ou quand le travail ou la situation ne sont pas claires ;
- Quand le niveau de **stress** est élevé : lorsque nous avons des tâches concurrentes à réaliser ou quand nous sommes débordés et fatigués ;
- Quand nous avons une **pression du temps** lorsque nous devons prendre des décisions rapidement ;
- Quand nous avons **plusieurs tâches en même temps**, et que nous jonglons avec les priorités ;
- Quand il y a une sous-représentation du groupe en question : des études ont montré qu'il faut au moins 30% de femmes dans le Conseil d'administration d'une société pour que celui-ci soit réellement divers. Quand un groupe est sous-représenté, les stéréotypes et préjugés peuvent influencer ce groupe ;
- Quand nous sommes épuisés mentalement, quand le self-control est mis à mal pour cause de manque d'énergie mentale
- D'autres facteurs tels que la fatigue, la drogue, l'alcool peuvent affecter notre capacité à nous contrôler.

Types of de Biais inconscients

Voilà quelques exemples des biais les plus courants.

Biais de conformité

Le biais de conformité est un biais causé par la pression du groupe de pairs. Cela peut se produire quand un individu sent que la plupart des membres vont vers ou contre une certaine décision ; ils vont avoir tendance à suivre ce que le groupe pense plus qu'exprimer ses opinions personnelles. Par exemple, vous pourriez vous sentir sous pression de recruter une personne en particulier parce que

tous les autres membres du panel le souhaitent. Vous auriez tendance à ne pas vouloir créer de désaccord et vous sentir plus à l'aise de suivre la voix de la majorité.

Biais de beauté

Il peut y avoir une tendance de penser que les personnes les plus attirantes seront les plus performantes. Cela peut s'appliquer à d'autres attributs physiques (grand(e), mince, bronzé(e)). Cela se produit quand certains profils (jeunes, belles femmes et beaux hommes) seront sélectionnés pour faire l'accueil lors des conférences ou lorsque vous ne « voyez » pas cette personne comme speaker à une conférence, un homme comme secrétaire, une personne de petite taille comme représentant de votre unité, etc.

Biais d'affinité

Les biais d'affinité se manifestent quand nous ressentons une certaine connexion avec une personne parce que nous avons quelque chose en commun, comme par exemple, le fait d'avoir été dans la même université, d'avoir grandi dans la même ville ou encore parce qu'il ou elle nous rappelle quelqu'un que nous connaissons et aimons bien. Ce biais nous empêche de nous connecter avec des personnes avec lesquelles nous n'avons pas de hobbies ou d'intérêts communs (golf, opéra, théâtre).

Effet de halo

Comme son nom l'indique, c'est un biais causé par le fait que nous notons une chose positive sur une personne et que nous laissons cette compétence ou caractéristique significative affecter notre opinion globale. Ainsi, nous voyons une auréole autour de sa tête. Cela se produit lorsque vous interviewez quelqu'un en chaise roulante et êtes impressionné(e)s par sa capacité à réussir dans un domaine. Vous êtes alors convaincus qu'ils réussissent dans un domaine totalement différent – que nous en ayons la preuve ou pas. Vous êtes aveuglés par cela and ne faites pas attention à d'autres caractéristiques liées aux compétences.

Horns Effect (en anglais)

Celui-ci est directement l'opposé de l'effet de Halo. Cet effet se produit quand nous voyons une chose négative d'une personne et ce jugement nous empêche de voir leurs autres caractéristiques. Cela peut se produire lorsqu'une personne (un introverti par exemple) a besoin de temps pour répondre à des questions. Nous pourrions par conséquent nous désintéresser du contenu de leur discours.

Biais de similarité

Il est tout à fait naturel que nous aimions nous entourer de personnes comme nous. Cela se traduit par le fait de vouloir recruter quelqu'un qui nous ressemble, même si cette personne n'est pas la bonne pour le poste en question. Nous avons tendance à préférer travailler avec des personnes similaires à nous. Ainsi, n'avons-nous pas tendance à préférer prendre un café avec des collègues de même nationalité ou de travailler sur des projets avec des personnes que nous aimons bien ? Cela peut se voir aussi dans certaines unités dans la façon dont les collègues s'habillent : un code vestimentaire tacite émerge.

Biais d'attribution

Cette forme de biais affecte notre capacité à expliquer notre comportement ou celui des autres. Quand nous réussissons, nous avons tendance à penser que cela est dû à notre propre mérite et personnalité. Quand nous échouons à quelque chose, nous avons tendance à croire que notre échec est dû à des facteurs externes tels que le fait que d'autres personnes qui nous auraient empêché de faire de notre mieux.

Quand il s'agit d'autres personnes, nous aurons tendance à penser l'exact opposé. Si quelqu'un réussit quelque chose, nous pourrions penser qu'ils ont eu de la chance et s'ils ont fait quelque chose mal nous tendrons à penser que c'est dû à leur personnalité ou mauvais comportement.

Nous pourrions avoir tendance à penser qu'un projet a échoué parce que « bien sûr, le coordinateur est de telle nationalité » ou qu'un groupe de femmes travaillant sur un projet « c'est une chance qu'elles aient trouvé le temps de réussir leur projet plutôt que de parler de leurs enfants ».

Biais de confirmation

Quand nous formulons un jugement sur une autre personne, inconsciemment, nous cherchons de preuves pour confirmer cette opinion. Nous le faisons parce que nous croyons être dans le vrai et que nous réalisons une véritable appréciation objective de la personne. Quand nous recrutons quelqu'un avec un profil particulier (diplômé d'une grande école, Asiatique, Immigré, Grec, Allemand, Rom, d'origine africaine ou arabe) et qu'ils ne correspondent pas à ce à quoi nous nous attendons, nous réalisons que nous ne sommes pas surpris parce que nous n'en attendions pas beaucoup en réalité. Ou au contraire, nous sommes surpris parce que nous nous attendions à ce qu'ils travaillent moins efficacement.

Pour plus d'informations

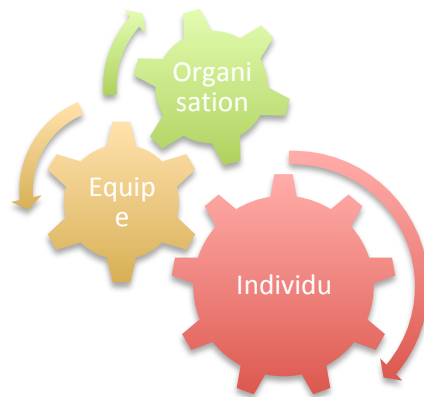
La vidéo the video *Brain Tricks - This Is How Your Brain Works* @

<https://www.youtube.com/watch?v=JiTz2i4VHFw>

Facebook training on Unconscious bias

<https://managingbias.fb.com/>

4. Comment les biais inconscients affectent les individus, les équipes et les institutions ?



Au niveau individuel

Les biais inconscients peuvent se manifester à travers des commentaires désobligeants, des appréciations définitives ou des insinuations. On peut aussi les identifier à travers l'action ou la non-action (par exemple, la carrière d'une personne qui est affectée ou un manager qui préfère allouer les tâches à un groupe particulier de personnes dans l'équipe).

Les biais inconscients vont alors avoir un impact émotionnel sur ceux qui en sont la cible. Certaines personnes peuvent clairement identifier les mots ou les actions alors que d'autres *ressentent* la différence de traitement sans être capable d'identifier les causes exactes. Ils peuvent se sentir incapables d'être eux-mêmes au travail ou sentir que leur contribution dans l'organisation n'est pas valorisée. Ils peuvent aussi se sentir stressés parce qu'ils font face à de fortes attentes (biais positifs) qu'ils ressentent comme étant trop élevées.

Cela peut entraîner une faible satisfaction au travail, des tensions, de la frustration, de l'apathie et de la méfiance envers les managers et les collègues et plus largement envers l'organisation. Cela peut mener jusqu'au burn-out à cause d'un sentiment d'incapacité à répondre aux attentes.

Il y a aussi un risque de prophétie auto-réalisatrice : les attentes posées sur un individu à cause d'un stéréotype vont s'imposer à la personne concernée. Si celle-ci est consciente qu'il ou elle est perçu de manière négative, il sera anxieux et pourrait par conséquent sous-performer. La personne qui est consciente qu'elle est perçue positivement, au contraire, pourrait se sentir plus engagée et réussir mieux, mais pourrait être victime d'une autre forme de biais : le chouchou du chef.

Au niveau collectif ou de l'équipe

Les impacts des biais inconscients sur les équipes viennent bien sûr de la façon dont chaque membre se sent perçu.

Quand les individus se sentent dévalorisés, l'équipe tout entière ne peut utiliser son potentiel entier. Les biais inconscients dans une équipe affectent sa capacité à travailler en intelligence collective. Ils limitent la capacité de l'équipe à percevoir, comprendre, analyser, et gérer les situations de manière créative.

Quand les membres d'une équipe sont incapables d'exprimer leurs opinions et perspectives, la performance de l'équipe se retrouve affectée tant au niveau technique (capacité à fournir le travail attendu) qu'au niveau social (capacité à retenir les talents et à créer du bien-être).

Au niveau de l'organisation

Les biais inconscients présents dans l'organisation impactent sa capacité à servir au mieux les citoyens européens.

Les biais inconscients se manifestent dans la capacité limitée d'intégrer des opinions et perspectives différentes ainsi qu'une faible capacité à proposer des solutions qui offriront un bénéfice maximum pour tous.

Cela entraîne que l'organisation manque de :

- Flexibilité et de capacité d'adaptation à des situations changeantes ou à de nouveaux défis,
- Capacité à penser et agir « out of the box » pour résoudre des problèmes complexes
- Capacité à valoriser les talents (recrutement et rétention) pour l'aider à contribuer au mieux à sa mission.

Comment les biais inconscients affectent nos actions ?

Notre perception	Comment nous voyons les autres et percevons la réalité	Est-ce que je vois mes collègues comme je voudrais qu'ils soient ? Est-ce que je fais attention à leurs différences plutôt qu'à nos similitudes ?
Notre attitude	Comment nous réagissons vis-à-vis de certaines personnes	Est-ce que je traite tout le monde de la même manière ? Est-ce que je parle aux femmes et aux hommes de la même manière ?
Nos comportements	Jusqu'à quel point sommes-nous réceptifs et amicaux avec certaines personnes	Est-ce que je préfère prendre un café avec certains collègues (même langue, ceux qui ont des enfants) ?
Notre Attention	A quels aspects d'une personne je fais le plus attention	Est-ce que je donne de l'importance de la vie personnelle de mes collègues (avoir des enfants par exemple) dans leur contribution à l'équipe ? Est-ce que je considère mon collègue en situation de handicap comme un « survivant » ou particulièrement « fort » ?
Notre capacité d'écoute	A quel point nous écoutons activement ce que certaines personnes disent	Est-ce que je ferme mes oreilles quand mes collègues gays et lesbiennes parlent de leurs « partenaires » ?

Nos Micro-affirmations	Jusqu'à quel point nous réconfortons certaines personnes dans certaines situations	Est-ce que je soutiens certains collègues alors que je suis plus dur/e avec d'autres ?
------------------------	--	--

Pour plus d'informations

Watch the Video TV2 Denmark about diversity

<https://www.youtube.com/watch?v=jD8tjhVO1Tc>

5. Agir contre les biais inconscients

Quels sont les domaines affectés

Les biais inconscients affectent les individus, les équipes et les organisations. En tant que manager, il est important d'identifier comment et dans quels domaines ces biais affectent notre capacité à agir avec équité et justice.



Comment gérer et limiter l'impact des biais inconscients en tant que manager

Voilà quelques recommandations pour faire en sorte de conscientiser les équipes aux biais inconscients et limiter leur impact.

Au niveau personnel

- Sortez de votre zone de confort et mettez un point d'honneur à rencontrer des gens avec lesquels vous êtes moins à l'aise par exemple, déjeunez avec quelqu'un avec lequel vous avez du mal à travailler.
- Essayez de réviser votre façon de penser : pensez à deux fois avant de prendre une décision. Faites une pause, réfléchissez et consultez d'autres personnes pour garantir une variété de points de vue.
- Essayez de penser out of the box, de manière créative : puis-je remettre en cause ma façon d'allouer des tâches et de prendre des décisions ? Il y a-t-il des approches que je n'ai pas encore testées ?
- Acceptez que vous avez des biais : identifiez vos préférences cognitives et automatiques. Il y a-t-il des choses que vous considérez comme allant de soi ?
- Réfléchissez à la façon de créer un filet de sécurité pour vous éviter d'être affecté par des biais possibles : puis-je remettre en cause mes décisions et choix ?

Au niveau de l'équipe

Pour faire en sorte que votre équipe travaille sans biais, vous pouvez

- Stimuler différents points de vue et encourager les désaccords : créez un espace dans lequel les idées et les décisions peuvent être contestées
- Encouragez les opinions des introvertis autant que des extravertis
- Utilisez des méthodes de résolution de problème et de génération d'idées pour encourager les différentes visions tels que OPERA (OPERA (Own, Pair, Explain, Rank, and Arrange) ou la méthode des 6 chapeaux de De Bono

De manière structurelle

- Nommez un champion de la diversité dans votre équipe dont le rôle serait de soutenir la réflexion et l'action pour limiter les biais dans l'équipe
- Recrutez quelqu'un de très différent de vous ou des profils classiques dans votre équipe (par exemple, introverti ou extraverti, avec ou sans enfants, plus jeunes ou plus âgés)
- Introduisez un système de *mentoring* pour vous fournir des perspectives différentes et vous servir de chambre d'écho et réfléchir à vos propres biais et comment cela affecte le potentiel de votre équipe
- Participez à des formations spécifiques tels que Recrutement et techniques de sélection pour traiter ce type de biais
- Définissez des objectifs de diversité dans votre équipe.

Pour plus d'informations

How NOT to have a job interview with a person with disabilities

<https://www.youtube.com/watch?v=BoVPlqegTKM>

6. Etudes de cas

Dans cette dernière section, nous présenterons plusieurs cas de biais ou préférences dans les Institutions européennes. Chaque cas sera analysé

- En remettant en cause les définitions des préférences clés
- Puis en identifiant les conséquences possibles quand vous agissez selon vos biais.

« C'est logique »

La situation

Beaucoup de managers prennent des décisions en se basant sur la *logique* : il est logique de recruter tel profil ; il est logique de ne pas recruter une femme dans la trentaine ou une jeune mère pour un poste pour lequel il faut voyager ; il est logique de ne pas recruter une assistante avec un doctorat.

Les problèmes ou risques possibles

- Notre logique nous semble évidente, mais ne l'est pas nécessairement pour les autres. Vous considérez peut-être un aspect du travail comme prioritaire (disponibilité, vitesse de réaction) plutôt que d'autres éléments que cette personne pourrait apporter (motivation, expérience, efficacité).
- Comme la logique est évidente (pour vous), vous ne pensez pas utile (ou possible) de la rendre explicite. Vous pouvez alors traiter certaines personnes avec condescendance ou penser qu'ils « ne comprennent rien à rien ».

Les biais sous-jacents possibles

- [Biais de confirmation](#)
- [Conservatisme \(revision de croyances\)](#)
- [Illusion de contrôle](#)
- [Biais de projection](#)
- [Biais d'endogroupe](#)

Réviser votre définition

- Est-il possible de réviser votre définition de la logique : est-ce que cela signifie **meilleur** ? Si oui, pour qui ? Pour moi ? Pour la personne ? Pour l'équipe ? Pour les projets ? Ou est-ce que cela signifie plus **facile** ? Ou plus **pratique** ?
- Est-ce que cette logique reste valide à travers le temps : aujourd'hui, demain et toujours ?
- Est-ce que c'est en ligne avec les valeurs de l'Institution ?
- Est-il possible de créer les conditions dans votre équipe pour que ces profils s'adaptent ?

Lors d'un entretien des profils « non logiques », garder l'œil sur vos actions

Notre Perception	Si vous regardez les choses à travers votre logique, il est possible que vous ne soyez pas conscient d'autres façons de prendre des décisions ni de comment regarder la réalité autour de vous.
Notre Attitude	Regardez-vous les gens de haut ? Ne prenez-vous pas des décisions (trop) vite avec la logique est votre guide principal ?
Nos comportements	Vous attendez-vous à ce que les gens correspondent à des profils particuliers ? Prenez-vous le temps d'écouter d'autres façons de penser ou de travailler ?
Notre Attention	Est-ce que vous prenez en compte des facteurs externes (âge, genre) plus que des facteurs intrinsèques tels que la motivation et l'expertise ?
Notre capacité d'écoute	Quand vous recrutez, est-ce que vous faites attention seulement à ce que vous attendez d'un(e) candidat(e) plutôt que d'être ouvert à un individu unique ?

« Je ne recrute que des traducteurs introvertis »

La situation

Pour recruter des traducteurs, certains managers vont parfois penser qu'un traducteur devrait idéalement être un introverti (c'est-à-dire pas trop ambitieux, focalisé sur ses tâches).

Les problèmes ou risques possibles

- Dans la situation actuelle des Institutions européennes, les traducteurs sont de plus en plus fréquemment invités à participer à des projets liés à l'évolution de leur travail (utilisation de la technologie, terminologie)
- Est-ce que vous recrutez pour votre « confort », ou pour le bien de votre équipe ou plus largement pour l'Institution ?

Les biais sous-jacents possibles

- [Biais de confirmation](#)
- [Biais d'endogroupe](#)

Pouvez-vous remettre en cause votre définition du profil idéal ?

- Est-ce que vous prenez en compte le travail à réaliser aujourd'hui ainsi que ses évolutions dans le temps ?
- Est-ce que je recrute pour moi (tranquillité d'esprit) ou est-ce que je recrute le meilleur traducteur ?
- N'êtes-vous pas en train de vous fermer aux opportunités que pourraient apporter des extravertis à votre équipe ?
- Avez-vous tendance à mettre vos collègues dans des boîtes et ainsi vous attendez-vous à ce qu'ils se comportent d'une certaine manière ?

Lors du recrutement, garder un œil sur vos actions vis-à-vis des extravertis

Notre perception	Etes-vous conscient des besoins actuels et futurs de votre département et des profils nécessaires ?
Nos comportements	Est-ce que vous allouez des tâches en fonction de vos attentes sur comment les gens doivent se comporter plutôt que ce à quoi ils peuvent contribuer ?
Notre capacité d'écoute	Est-ce que vous vous préoccupez de la motivation intrinsèque pour le travail ?
Nos micro-affirmations	Lors d'un entretien, avez-vous le même type de contact et soutien visuel avec les extravertis ?

« Je préfère travailler avec les collègues les plus performants »

La situation

Beaucoup de managers disent spontanément qu'ils préfèrent travailler avec les collègues les plus performants et donc leur allouer les projets les plus stimulants, intéressants et gratifiants.

Les problèmes ou risques possibles

- Est-ce que vous ne passeriez pas beaucoup de temps de manière informelle avec les plus performants à leur donner plus de conseils qu'aux autres collègues à votre insu ?
- Votre collaborateur le plus performant pourrait rapidement quitter l'équipe et vous laisser avec des collègues dont vous vous êtes moins bien occupés.
- La performance peut évoluer avec le temps, par des facteurs internes (situation personnelle, fatigue, etc.) ou externes (complexité de la mission, parties prenantes, deadlines, etc.)

Les biais sous-jacents possibles

- [Effet de halo](#)
- [Biais de confirmation](#)
- [Prophétie auto-réalisatrice](#)

Pouvez-vous remettre en cause vos concepts ?

- Comment créer une équipe très performante et pas seulement des individus très performants ?
- Qu'est-ce que la performance dans votre contexte professionnel ? Comment est-elle mesurée ? Est-ce pareil dans toute l'Institution ?
- N'auriez-vous pas une définition trop stricte de la performance : la performance peut être très contextuelle (nombre de pages traduites, nombre de factures traitées, qualité de la proposition de politique, respect des délais, créativité) ?
- Il y a-t-il d'autres éléments de la performance que vous ne voyez pas : contribution à l'équipe, socialisation, contribution à l'esprit d'équipe, formation des collègues ?

Repensez à vos actions envers vos collègues « les moins performants » lors de l'allocation des tâches

Notre Perception	Est-ce que vous voyez la performance comme une compétence permanente et non contextuelle ?
Notre Attitude	Ne mettez-vous pas les gens dans des boites et ainsi créez toutes les conditions pour qu'ils y restent (très performants, moins performants) ?
Nos comportements	Donnez-vous le même degré de soutien informel (pendant les pauses, sous forme déguisée, en donnant des orientations) à tous ?
Notre Attention	Est-ce que vous ignorez les erreurs et les incompréhensions des plus performants et êtes plus strict avec les moins performants ?
Notre capacité d'écoute	Etes-vous plus impatient avec les moins performants sans le savoir ?
Nos Micro-affirmations	Comment soutenez-vous les moins performants malgré leurs limitations ?

“La discrimination positive, c’est injuste”

Certains managers (hommes et femmes) sont mal à l’aise avec l’objectif de 40% de femmes dans des positions de management à l’horizon 2020 ou plus précisément, ses conséquences : une femme sera dorénavant préférée à un homme pour un poste de manager. C’est ainsi que c’est perçu. Ils considèrent que cette situation est de la discrimination (positive) et elle est ressentie comme injuste et démotivante.

Une femme pourrait alors considérer qu’elle ne sera pas légitime à son poste parce que sélectionnée pour remplir un *quota*, pas pour ses compétences. Un homme en concurrence avec une femme pour le même poste pourrait penser qu’il n’a aucune chance et être découragé, déçu et aigri.

Quelques réflexions

« L’action positive » se réfère à des stratégies mises en place pour contrer les effets de discriminations passées et pour garantir l’égalité des chances. Ces stratégies incluent des programmes à destination des communautés concernées, des objectifs (pas des quotas), des changements dans la culture de l’organisation, des modifications des critères liés au mérite, etc. Cela peut aussi inclure des mesures telles que des préférences au niveau de la prise de décision. La « discrimination positive » n’est qu’une forme d’actions positives qui est, elle, rarement utilisée.

Néanmoins, il ne faudrait pas que, sous couvert d’action positive, la hiérarchie promeuvent des candidats moins qualifiés. Cela constituerait de la discrimination et n’est pas conforme aux lois européennes, et ne devrait pas être une pratique des employeurs.

Cette politique est souvent mal comprise : l’objectif est et reste de recruter le manager de plus compétent. Le principe est donc de favoriser une femme plutôt qu’un homme à compétence égale, avec pour finalité de redresser le déséquilibre structurel du nombre de femmes managers.

Cela est souvent considéré comme injuste parce que cela va à l’encontre d’une vision spécifique de la méritocratie. Cependant, c’est peut-être notre compréhension actuelle de la méritocratie qui est fondamentalement imparfaite. La persistance d’inégalités (race, genre, orientation sexuelle, etc.) nous questionne : vivons-nous dans une véritable méritocratie ? Il est important de renforcer le système actuel de méritocratie, en corrigeant les injustices actuelles et la discrimination structurelle. Voilà ce que cherche à réaliser cette politique.

D'autres biais utiles à connaître

Prophétie auto-réalisatrice: vous donnez les projets les plus intéressants qui motivent le collègue le plus performant, et en retour il s'implique totalement sur le projet : il a l'air alors plus performant.

Conservatisme (révision des croyances) : la tendance de réviser son jugement de manière insuffisante quand on présente de nouvelles preuves

Illusion de contrôle : la tendance de surestimer son degré d'influence par rapport à d'autres facteurs externes

Biais de projection : la tendance de surestimer jusqu'à quel point le futur nous-mêmes partagera nos préférences, nos pensées, nos valeurs actuelles

Biais d'endogroupe : c'est une tendance à favoriser les membres de notre propre groupe ou communauté par rapport à ceux qui n'en font pas partie. Cela peut s'exprimer par la façon d'évaluer les autres, dans l'allocation de ressources, etc.

Biais d'autorité: tendance à attribuer une plus grande exactitude à l'opinion d'une autorité hiérarchique (quelque soit le contenu) et d'être plus influencé par cette opinion.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Bias>