

Identifier les biais dans le travail à distance

“Les biais inconscients peuvent affecter l'évolution de carrière et les promotions, créant des inégalités d'opportunités, notamment pour les groupes défavorisés.



Introduction

Si les modes de travail hybrides et à distance (THD) permettent d'accéder à un vivier de talents plus large et promeuvent la flexibilité, ils présentent aussi le risque d'amplifier les biais existants ou de générer de nouvelles formes d'exclusion.

Nous sommes toutes et tous susceptibles de discriminer ou d'exclure sans en avoir conscience en raison de biais inconscients. Cette fiche pratique présente des conseils pour identifier et prévenir les biais dans les environnements de THD.

Comprendre les biais inconscients



Définition

Les biais inconscients désignent les raccourcis mentaux automatiques utilisés pour traiter l'information et prendre des décisions rapidement. Ces biais sont affectés par les expériences personnelles, les stéréotypes sociaux et les normes culturelles. Comme leur nom l'indique, ils prennent forme en dehors du champ de la conscience. **Ils apparaissent dans tous les domaines de la vie**, des relations interpersonnelles aux décisions juridiques ou dans le secteur du soin et de la santé. Il n'est donc pas surprenant qu'ils soient également présents dans les environnements professionnels, qu'ils soient en présentiel ou à distance.

Les types de biais inconscients

Selon Savard et al. (2022), les biais inconscients interviennent à différents niveaux :

- **À un niveau individuel**, ils proviennent du système de croyances, des stéréotypes, des angles morts...
- **À un niveau social**, ils reposent sur un sentiment d'appartenance à un groupe donné (en fonction du genre, des origines, des opinions politiques, des centres d'intérêt...)
- **À un niveau systémique**, ils sont ancrés dans les dynamiques d'oppression et de privilège. Les biais sexistes, racistes, hétéronormatifs ou validistes opèrent à ce niveau.

Il existe une multitude de biais inconscients, et il n'est pas possible d'en dresser une liste exhaustive. Cependant, certains sont plus faciles à identifier et à déconstruire.

1

Le biais d'affinité nous pousse à préférer ou favoriser les personnes qui nous ressemblent, en termes de centres d'intérêt, de parcours, d'expériences...

2

Le biais de confirmation conduit à se concentrer sur les informations qui confirment nos croyances existantes et à ignorer les informations qui les contredisent.

3

Le biais de proximité est fréquent dans les environnements de THD, quand les employé·es travaillant sur site régulièrement sont perçu·es comme plus engagé·es ou productif·ves, même si les indicateurs de performance montrent le contraire.

L'impact des biais inconscients

Les biais inconscients peuvent influencer les décisions, que ce soit lors du **processus de recrutement**, où le biais d'affinité peut avoir un impact sur le choix du recrutement, aux **évaluations de performance**, où le biais de confirmation peut conduire un·e manager à minimiser les réussites d'un·e employé·e perçu·e comme peu fiable. Ainsi, **les biais inconscients peuvent affecter l'évolution de carrière et les promotions, créant des inégalités d'opportunités, notamment pour les groupes défavorisés.**

Parce qu'ils ont un lien étroit avec les dynamiques d'oppression et de privilège au travail, les biais inconscients peuvent conduire à la marginalisation de certains membres de l'équipe, réduisant leur capacité à contribuer pleinement et impactant négativement la dynamique de groupe. Par exemple, si une personne parle avec un accent parce que le français n'est pas sa langue maternelle, **ses contributions peuvent être sous-valorisées ou jugées moins pertinentes.**

RH et managers : bonnes pratiques pour prévenir les biais inconscients

- ☒ **Auditez vos prises de décisions**
Passez régulièrement en revue les décisions concernant le recrutement, les évaluations, les promotions et les attributions de projets. Est-ce que les personnes travaillant à distance sont représentées de façon équitable ? Les critères d'évaluation profitent-ils de façon disproportionnée aux personnes les plus visibles ou les plus expressives ?
- ☒ **Standardisez les indicateurs de performance**
Utilisez des indicateurs clairs, basés sur le poste et les tâches à accomplir, qui s'appliquent indépendamment du lieu de travail. Basez votre appréciation sur la qualité des livrables attendus plutôt que sur le temps passé en ligne ou sur le lieu de travail.
- ☒ **Diversifiez les canaux de feedback**
Appuyez vous sur différentes sources pour recueillir des retours et des appréciations (collègues, client·es, membres de l'équipe) de sorte à limiter les biais individuels.
- ☒ **Sensibilisez aux biais inconscients**
Formez régulièrement les managers sur la façon dont les biais se manifestent en THD et comment les neutraliser dans les processus de recrutement, d'évaluation et dans les interactions quotidiennes.

Conclusion

Traiter des biais inconscients et sensibiliser les employé·es n'est pas une démarche aisée. Il est souvent difficile et inconfortable de reconnaître ses propres biais, et cela peut provoquer un sentiment de culpabilité ou de honte. Pour limiter ces effets, il est essentiel de s'appuyer sur des outils pédagogiques formalisés. Le but n'est pas de rentrer en conflit ou de blâmer qui que ce soit mais de permettre à chacun·e de comprendre comment ces biais influencent la communication et les interactions. C'est une étape nécessaire pour pouvoir ensuite déployer des stratégies pour prévenir l'impact négatif des biais inconscients.



Références

- Savard, Benoit, Brière, Sophie, Pulido, Bibiana, Keyser-Verreault, Amélie, Auclair, Isabelle, Laplanche, Laurie, St-Georges, Jade et Stockless, Alain. Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations, Presses de l'Université Laval, 2022. <https://www.pulaval.com/livres/biais-inconscients-et-comportements-inclusifs-dans-les-organisations>

Pour aller plus loin

- Le test d'association implicite d'Harvard
<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>