Reconnaître et réduire les préjugés inconscients

Outil pratique d'accompagnement pour les directions, cadres et gestionnaires des organismes du réseau de la FCFA

fcfa
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

NP Consortium

Cet outil a été développé par NP Consortium Consulting pour la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada

Financé par le gouvernement du Canada

Canada

Sommaire

Introduction	**4**
Guide d'utilisation	**6**
Liste de vérification globale	**10**
Module 1 : Comprendre les préjugés inconscients	**12**
Module 2 : Identifier les préjugés au travail	**16**
Module 3 : S'autoévaluer et examiner l'organisation	**20**
Module 4 : Réduire l'influence des biais	**24**
Module 5 : Décider avec plus d'équité	**28**
Module 6 : Cultiver l'inclusion au quotidien	**32**
Conclusion	**36**
Annexe A : Glossaire des notions clés	**38**
Annexe B : Références scientifiques et professionnelles	**40**

Introduction

Écriture inclusive

Dans un souci d'équité, de diversité et d'inclusion, le présent outil privilégie, autant que possible, une écriture inclusive qui recherche le meilleur équilibre possible entre, d'une part, l'usage de formules épicènes et, d'autre part, l'accessibilité et la fluidité du texte.

Résumé exécutif

Cet outil vise à soutenir les directions, les cadres et les gestionnaires dans la compréhension, l'identification et la réduction des préjugés inconscients pouvant influencer les interactions, les pratiques de gestion et les processus décisionnels.

Conçu dans une perspective d'amélioration continue, il propose des outils pratiques, des exercices de réflexion, des grilles d'analyse et des stratégies concrètes afin de favoriser des milieux de travail plus équitables, inclusifs et collaboratifs.

Leçons apprises

- Les préjugés inconscients sont universels et peuvent influencer les décisions même lorsque les intentions sont positives.
- Les processus structurés et les critères objectifs permettent de réduire leur influence dans les décisions.
- Les changements durables reposent sur une combinaison de sensibilisation, de pratiques concrètes, de leadership et de suivi continu.

Limites de l'outil

- Cet outil ne constitue pas un diagnostic psychologique ni une évaluation individuelle.
- Il ne remplace pas les politiques, procédures ou obligations légales applicables au sein de l'organisation.
- Les résultats des autoévaluations doivent être utilisés à des fins de réflexion et d'amélioration continue uniquement.

Message au public utilisateur

L'objectif de cet outil n'est pas d'atteindre la perfection, mais de soutenir une démarche de réflexion, d'apprentissage et d'amélioration continue au bénéfice des personnes, des équipes et des communautés que nous servons.

« Une francophonie épanouie, partout au pays »

Vision de la FCFA

Guide d'utilisation de l'outil

Avertissement

Certains exemples présentés dans cet outil abordent des situations de préjugés, de discrimination ou d'exclusion pouvant rappeler des expériences. Ces contenus sont inclus à des fins de sensibilisation et de réflexion. Toutefois, ils peuvent susciter des réactions émotionnelles chez certaines personnes. Les personnes qui utilisent cet outil sont encouragées à prendre soin de leur bien-être et à rechercher du soutien au besoin.

Ressources d'aide en cas de besoin

- **Centre de prévention du suicide et de la détresse** (selon votre région) soutien confidentiel et écoute active
- **Services de consultation psychologique de l'Ordre des psychologues du Québec** https://www.ordrepsy.qc.ca/trouver-aide
- **Canada Suicide Crisis Helpline (988)** Appel ou texto au 988, 24 h/24, 7 j/7
- **Services de soutien communautaires francophones de votre région** Centres communautaires, organismes de santé mentale, centres de mieux-être
- **Ligne d'écoute Télé-Aide ou ressources équivalentes dans votre province** Offrant un soutien confidentiel et gratuit

Important

Si une situation entraîne une détresse importante ou un sentiment d'urgence, communiquez immédiatement avec une ou un professionnel de la santé, un service d'intervention de crise ou le 911.

Message aux personnes chargées de l'animation

L'objectif de l'outil est de favoriser l'apprentissage et la réflexion dans un climat respectueux. Les expériences personnelles partagées doivent être accueillies avec sensibilité, confidentialité et bienveillance. Les personnes qui animent ne sont pas appelées à jouer un rôle thérapeutique, mais à orienter vers les ressources appropriées lorsque cela est nécessaire.

Procédure pour l'animation en cas de réaction émotionnelle

Il est possible que certaines discussions ou certains exemples abordés dans cet outil suscitent des émotions chez les personnes participantes. En présence d'une réaction émotionnelle, on invite l'animatrice ou animateur à :

1. Accueillir la réaction avec respect et empathie, sans juger ni minimiser.
2. Donner à la personne le choix de poursuivre, de faire une pause ou de se retirer temporairement de l'activité.
3. Maintenir un climat sécuritaire et respectueux pour l'ensemble du groupe.
4. Éviter de demander à la personne de partager davantage qu'elle ne le souhaite.
5. Rappeler que chaque individu est libre de participer selon son niveau de confort.
6. Après l'activité, offrir discrètement de l'information sur les ressources de soutien disponibles.
7. En cas de détresse importante ou persistante, encourager la personne à consulter une ou un professionnel qualifié ou un service de soutien approprié.

1. Objectif du guide

Ce guide explique comment utiliser l'outil afin de soutenir la réflexion, améliorer les pratiques organisationnelles et renforcer l'équité dans les processus décisionnels.

2. À qui s'adresse l'outil?

L'outil est destiné :

- aux directions générales
- aux gestionnaires
- aux responsables des ressources humaines
- aux comités de sélection
- aux responsables de programmes et services
- aux équipes de travail

3. Comment utiliser l'outil?

L'outil peut être utilisé de deux façons :

a) Parcours complet

Pour développer une compréhension globale et mettre en place un plan d'action structuré.

- **Module 1**
  Comprendre les préjugés inconscients
- **Module 2**
  Identifier les préjugés au travail
- **Module 3**
  S'autoévaluer et examiner l'organisation
- **Module 4**
  Réduire l'influence des biais
- **Module 5**
  Décider avec plus d'équité
- **Module 6**
  Cultiver l'inclusion au quotidien

b) Utilisation ciblée

Les modules peuvent aussi être consultés séparément selon les besoins.

Besoin	Module recommandé
Comprendre les concepts	Module 1
Repérer les biais	Module 2
Faire un diagnostic	Module 3
Améliorer les pratiques	Module 4
Encadrer une décision importante	Module 5
Renforcer la collaboration	Module 6

4. Rôles et responsabilités

Direction

- Soutenir la démarche
- Donner l'exemple
- Assurer le suivi des actions

Ressources humaines

- Soutenir l'application de l'outil
- Réviser les pratiques et processus
- Accompagner les gestionnaires au besoin

Gestionnaires

- Utiliser les outils dans les décisions quotidiennes
- Favoriser les échanges ouverts
- Mettre en œuvre les actions retenues

Équipes

- Participer aux réflexions
- Contribuer aux discussions
- Proposer des pistes d'amélioration

5. Conseils d'animation

Pour les discussions d'équipe

- ✓ Créer un climat de respect
- ✓ Favoriser l'écoute active
- ✓ Encourager la diversité des points de vue
- ✓ Éviter d'attribuer des intentions aux personnes
- ✓ Concentrer les échanges sur les comportements, les pratiques et les processus

6. Précautions d'utilisation

L'outil :

- ✓ vise l'amélioration continue;
- ✓ n'est pas un outil d'évaluation du rendement;
- ✓ n'est pas un outil de diagnostic psychologique;
- ✓ ne remplace pas les politiques et obligations légales applicables.

Les résultats des autoévaluations doivent être utilisés à des fins de réflexion et d'amélioration uniquement

7. Fréquence recommandée

Activité	Fréquence
Autoévaluation individuelle	Annuelle
Autoévaluation organisationnelle	Annuelle
Révision des pratiques	Annuelle
Suivi du plan d'action	Annuelle
Discussion d'équipe	Selon les besoins

8. Clés du succès

- Engagement visible de la direction
- Participation des gestionnaires
- Discussions ouvertes et respectueuses
- Actions concrètes et réalistes
- Suivi régulier des progrès

9. Message final

Les préjugés inconscients font partie de l'expérience humaine. L'objectif de cet outil n'est pas de les éliminer complètement, mais de mieux les reconnaître et de réduire leur influence afin de favoriser des milieux de travail plus équitables, inclusifs et collaboratifs.

Liste de vérification globale

À utiliser avant une décision, une discussion importante ou la révision d'un processus.

1. Reconnaître

- ✓ Ai-je identifié les hypothèses ou impressions qui pourraient influencer mon jugement?
- ✓ Ma décision repose-t-elle sur des faits observables plutôt que sur des perceptions?
- ✓ Ai-je conscience que mes expériences personnelles puissent influencer mon analyse?

2. Observer

- ✓ Ai-je examiné les risques de préjugés potentiels dans cette situation?
- ✓ Certaines personnes ou perspectives sont-elles absentes de la réflexion?
- ✓ Des critères implicites influencent-ils la décision?
- ✓ Ai-je considéré différents points de vue avant de conclure?

3. Agir

- ✓ Les critères de décision ont-ils été définis clairement?
- ✓ Les mêmes critères sont-ils appliqués à tous et toutes de façon cohérente?
- ✓ Les informations utilisées sont-elles suffisantes et pertinentes?
- ✓ La décision est-elle documentée et justifiable?

4. Inclure et collaborer

- ✓ Toutes les personnes concernées ont-elles eu l'occasion de s'exprimer?
- ✓ Les opinions divergentes ont-elles été entendues et considérées?
- ✓ Le climat favorise-t-il le respect et l'écoute?
- ✓ Certaines voix sont-elles moins entendues ou moins sollicitées?

5. Réfléchir sur les impacts

- ✓ Quels pourraient être les effets de cette décision sur différentes personnes ou groupes?
- ✓ Existe-t-il des conséquences involontaires possibles?
- ✓ La décision contribue-t-elle à l'équité, à l'inclusion et au sentiment d'appartenance?

Liste de vérification globale (suite)

6. Améliorer continuellement

- ✓ Un mécanisme de suivi est-il prévu?
- ✓ De quelle façon les résultats seront-ils évalués?
- ✓ Quels apprentissages pourront être tirés de cette démarche?
- ✓ Des ajustements seront-ils apportés au besoin?

7. Finaliser la vérification

Avant de conclure, demandez-vous :

- ✓ Cette décision est-elle fondée sur des critères clairs?
- ✓ Peut-elle être expliquée de façon transparente?
- ✓ Est-elle cohérente avec les valeurs d'équité, d'inclusion et de respect de l'organisation?
- ✓ Serais-je à l'aise d'expliquer publiquement comment cette décision a été prise?



Message clé

Une décision équitable repose sur la réflexion, la transparence, l'écoute de perspectives diverses et l'utilisation de critères objectifs plutôt que sur les impressions ou les automatismes.

Module 1

Comprendre les préjugés inconscients

Objectif

Établir un vocabulaire commun et une compréhension nuancée des préjugés inconscients afin de mieux reconnaître leur influence dans les interactions et les décisions.

fcfa
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

NP Consortium

1. Définitions clés

Concept	Définition
Préjugé inconscient	Association ou jugement automatique susceptible d'influencer la perception, l'interaction ou la décision sans intention consciente.
Stéréotype	Croyance simplifiée ou généralisée attribuée à un groupe ou à ses membres.
Discrimination	Distinction, exclusion ou traitement défavorable pouvant produire un désavantage.
Équité	Approche qui tient compte des obstacles et des besoins afin de favoriser des résultats justes.
Inclusion	Conditions permettant aux personnes de participer, de contribuer et d'être reconnues dans le respect de leur dignité.

2. Comment se forment les préjugés inconscients?

Le cerveau traite chaque jour une grande quantité d'informations. Pour gagner du temps et de l'énergie, il utilise des raccourcis cognitifs. Ces raccourcis se construisent à partir de :

- l'éducation;
- la culture;
- l'expérience personnelle;
- les médias;
- l'environnement social et professionnel.

La plupart du temps, ils sont automatiques et involontaires.

3. Schéma simplifié du mécanisme



4. Intentions, comportements, effets et responsabilité

Une personne peut avoir de bonnes intentions tout en produisant un effet négatif. L'enjeu n'est pas de rechercher la faute, mais de comprendre l'impact de nos décisions et d'améliorer nos pratiques.

Exemple :

Une ou un gestionnaire attribue systématiquement les projets stratégiques aux membres du personnel avec lesquels il ou elle se sent le plus à l'aise.

Intention

Confier le travail à des personnes de confiance.

Effet possible

Limiter l'accès aux occasions pour d'autres membres de l'équipe.

5. Mythes et réalités

Mythe	Réalité
Je suis une personne ouverte, donc je n'ai pas de biais.	**Tout le monde possède des biais inconscients.**
Les préjugés inconscients sont toujours intentionnels.	**Les préjugés inconscients agissent souvent de façon automatique et involontaire.**
Reconnaître ses biais signifie être une mauvaise personne.	**Reconnaître ses biais est une étape de développement professionnel.**
Les biais n'influencent que le recrutement.	**Les biais peuvent influencer toutes les interactions et décisions.**

6. Quiz de compréhension

a) Les préjugés inconscients sont-ils toujours volontaires?

- ☐ Oui
- ✓ Non

b) Les préjugés inconscients peuvent influencer :

- ☐ Uniquement le recrutement
- ✓ Les interactions, les décisions et les pratiques de gestion

c) Quel est l'objectif principal de cet outil?

- ☐ Identifier les personnes fautives
- ✓ Améliorer la qualité des décisions et des pratiques

7. Questions de réflexion

- Dans quelles situations ai-je tendance à prendre des décisions rapidement?
- Ai-je déjà eu la surprise de constater qu'une première impression était erronée?
- Quels critères influencent spontanément ma confiance envers une personne?
- Quels mécanismes pourrais-je mettre en place pour vérifier mes hypothèses avant de prendre une décision importante?

Message clé à retenir

Les préjugés inconscients sont normaux et universels. L'enjeu n'est pas de les éliminer complètement, mais d'apprendre à les reconnaître et à réduire leur influence sur nos décisions et nos comportements.

Module 2

Identifier les préjugés au travail

Objectif

Reconnaître les zones à risque sans étiqueter les personnes.

fcfa
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

NP Consortium

1. Pourquoi identifier les préjugés?

Les préjugés inconscients peuvent influencer les interactions, les perceptions et les décisions de façon subtile. Les reconnaître constitue une première étape vers des pratiques plus équitables et inclusives.

2. Les principaux préjugés inconscients

Concept	Définition
Biais d'affinité	Tendance à favoriser les personnes qui nous ressemblent ou avec lesquelles nous partageons des points communs. **Exemple** : privilégier un candidat ou une candidate ayant un parcours similaire au sien.
Biais de confirmation	Tendance à rechercher ou interpréter les informations qui confirment une opinion déjà formée. **Exemple** : remarquer davantage les erreurs d'une ou d'un employé perçu comme moins performant.
Biais de conformité	Tendance à adopter l'opinion majoritaire pour éviter la dissension. **Exemple** : ne pas remettre en question l'avis dominant lors d'une réunion.
Effet de halo	Tendance à attribuer plusieurs qualités positives à une personne à partir d'une seule caractéristique favorable. **Exemple** : supposer qu'une ou un employé est compétent dans tous les domaines à cause de sa capacité de s'exprimer avec aisance.
Effet de corne	Tendance à généraliser une impression négative à l'ensemble des compétences ou comportements d'une personne. **Exemple** : juger défavorablement une ou un employé après une seule erreur.
Biais de disponibilité	Tendance à accorder plus d'importance aux informations récentes ou facilement mémorisables. **Exemple** : évaluer une ou un employé principalement sur ses dernières réalisations.
Biais d'attribution	Tendance à expliquer différemment les succès ou les difficultés selon les personnes concernées. **Exemple** : attribuer son propre succès à ses compétences et celui d'un autre individu à la chance.

3. Préjugés observés dans le milieu de travail

Les préjugés peuvent notamment être liés :

- à la langue ou à l'accent;
- au genre;
- à l'âge;
- au handicap;
- à l'origine culturelle;
- à l'expérience professionnelle;
- au parcours académique;
- au style de communication.

4. Où les préjugés peuvent-ils apparaître?

Où	Comment
Recrutement	• Analyse des candidatures • Entrevues • Sélection finale
Gestion du talent	• Attribution des projets • Mentorat • Perfectionnement • Promotions
Réunions	• Temps de parole • Écoute des opinions • Valorisation des contributions
Gestion des conflits	• Interprétation des comportements • Crédibilité accordée aux personnes impliquées
Services et partenariats	• Consultation des communautés • Analyse des besoins • Choix des partenaires

5. Étude de cas

Situation	Question	Réflexion
Lors d'un concours interne, une gestionnaire préfère un candidat qu'elle connaît depuis plusieurs années. Elle estime qu'il « *s'intégrera mieux à l'équipe* » malgré les qualifications comparables de plusieurs autres candidatures.	**Quel préjugé pourrait influencer cette décision?** ☐ Biais de disponibilité ✓ Biais d'affinité ☐ Biais de conformité	Quels critères objectifs pourraient être utilisés pour soutenir une décision plus équitable?

6. Carte des moments décisionnels

Les préjugés sont plus susceptibles d'apparaître lorsque :

- ✓ le temps est limité;
- ✓ l'information est incomplète;
- ✓ la pression est élevée;
- ✓ les critères sont imprécis;
- ✓ les décisions reposent principalement sur l'intuition.

7. Questions de réflexion

- Dans quelles situations suis-je le plus susceptible de me fier à une première impression?
- Quels profils ou styles de communication ai-je tendance à valoriser spontanément?
- Est-ce que certaines voix sont moins entendues dans mon équipe?
- Quels processus pourraient être davantage structurés afin de réduire l'influence des préjugés?

Message clé à retenir

Les préjugés inconscients ne sont pas toujours visibles. Plus une décision repose sur l'intuition ou des critères implicites, plus le risque d'influence des biais est élevé.

Module 3

S’autoévaluer et examiner l’organisation

Objectif

Transformer les impressions
en questions structurées.

fcfa
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

NP Consortium

1. Pourquoi s'autoévaluer?

Les préjugés inconscients sont souvent difficiles à percevoir chez soi-même et au sein de son organisation. L'autoévaluation permet d'identifier les forces, les zones de vigilance et les possibilités d'amélioration.

Important : cet exercice vise la réflexion et l'amélioration continue. Il ne constitue ni une évaluation de rendement ni un jugement sur les personnes.

2. Questionnaire d'autoévaluation individuelle

Indiquez votre niveau d'accord

1 = Jamais | 2 = Rarement | 3 = Parfois | 4 = Souvent | 5 = Toujours

Leadership et prise de décision

- ☐ Je prends le temps de remettre en question mes premières impressions.
- ☐ J'utilise des critères objectifs avant de prendre une décision importante.
- ☐ Je sollicite activement des points de vue différents du mien.
- ☐ Je reconnais lorsque certaines hypothèses peuvent influencer mon jugement.

Relations et interactions

- ☐ J'accorde une attention équitable aux contributions de tous les membres de l'équipe.
- ☐ Je montre de l'ouverture aux styles de communication différents du mien.
- ☐ Je prends conscience de mes réactions face à des personnes ayant un parcours différent du mien.

Amélioration continue

- ☐ Je réfléchis aux effets de mes décisions sur différentes personnes ou groupes.
- ☐ J'accueille la rétroaction concernant mes comportements ou décisions.
- ☐ J'adapte mes pratiques lorsque je constate un angle mort.

3. Questionnaire de gestion

Recrutement et gestion du talent

- ☐ Les critères de sélection sont établis avant l'évaluation des candidatures.
- ☐ Les décisions sont documentées et justifiées.
- ☐ Les occasions d'apprentissage et de développement sont offertes de façon équitable.

Réunions et collaboration

- ☐ Toutes les personnes ont la possibilité d'exprimer leur point de vue.
- ☐ Les désaccords peuvent être exprimés de façon respectueuse.
- ☐ Les décisions importantes intègrent différents points de vue.

Culture d'équipe

- ☐ Les contributions de chaque personne sont reconnues.
- ☐ Les commentaires et idées sont considérés équitablement.
- ☐ Les comportements inclusifs sont valorisés.

4. Questionnaire organisationnel

Leadership

Les personnes dirigeantes démontrent leur engagement envers l'équité et l'inclusion.

Gouvernance

Les processus décisionnels sont transparents et fondés sur des critères clairs.

Ressources humaines

Les processus RH sont régulièrement examinés afin de réduire les biais potentiels.

Culture organisationnelle

Le personnel se sent respecté, écouté et inclus.

Communication

Les communications reflètent la diversité des réalités et des expériences.

Services aux communautés

Les besoins et réalités de différentes communautés sont pris en compte.

5. Grille de maturité organisationnelle

Niveau	Description
Sensibilisation	Les enjeux sont peu connus ou peu discutés.
Réflexion	L'organisation reconnaît l'existence possible des biais et amorce des discussions.
Structuration	Des outils, pratiques et mécanismes sont en place.
Intégration	Les principes d'équité sont intégrés aux processus courants.
Amélioration continue	Les pratiques sont évaluées, ajustées et suivies régulièrement.

6. Guide d'interprétation

Résultats principalement aux niveaux 1 ou 2	Résultats principalement au niveau 3	Résultats principalement aux niveaux 4 ou 5
Des efforts de sensibilisation et de structuration sont recommandés.	Des bases solides sont présentes. L'organisation peut renforcer la cohérence de ses pratiques.	Les principes sont généralement intégrés. L'enjeu consiste à maintenir les acquis et poursuivre l'amélioration continue.

Rappel : l'objectif n'est pas d'obtenir une note parfaite, mais de repérer les occasions de progression.

7. Canevas de discussion

Ce qui fonctionne bien	Zones de vigilance	Actions prioritaires
• Quelles pratiques favorisent déjà l'équité et l'inclusion? • Quels sont nos principaux points forts?	• Où observons-nous le plus de risques de préjugés inconscients? • Quels processus gagneraient à être mieux structurés?	• Quelle action pouvons-nous mettre en œuvre rapidement? • Quelle amélioration nécessitera un effort à plus long terme? • Qui sera responsable du suivi?



Message clé à retenir

L'autoévaluation permet de passer des perceptions aux faits observables, afin d'orienter des actions concrètes et adaptées à la réalité de l'organisation.

Module 4

Réduire l'influence des biais

Objectif

Mettre en œuvre des stratégies aux niveaux individuel, managérial et systémique.

fcfa
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

NP Consortium

1. Pourquoi agir?

Les préjugés inconscients ne peuvent être complètement éliminés. Toutefois, leur influence peut être réduite grâce à des pratiques réfléchies, des processus structurés et une culture favorisant la diversité des points de vue.

2. Stratégies

Stratégie 1

Faire une pause réflexive

Avant une décision importante, prenez un moment pour vous demander :

- Sur quels faits repose ma décision?
- Quels sont mes présupposés?
- Est-ce que je me fie à une première impression?
- Quels éléments me manquent?

Bénéfice : réduit les décisions basées sur l'intuition ou les automatismes.

Stratégie 2

Rechercher des perspectives contradictoires

Avant de conclure :

- Consultez d'autres personnes.
- Encouragez les opinions divergentes.
- Vérifiez si certaines perspectives sont absentes.

Bénéfice : réduit le biais de confirmation et le biais de conformité.

Stratégie 3

Définir les critères à l'avance

Établissez des critères objectifs avant d'évaluer une candidature, une proposition ou une situation.

Exemple :

Au lieu de :	Privilégier :
✗ « Cette personne semble être un bon choix. »	✓ « Cette personne répond à 8 des 10 critères établis. »

Bénéfice : favorise des décisions plus cohérentes et transparentes.

Stratégie 4
Documenter les décisions

Consignez :

- les critères utilisés;
- les faits observés;
- les justifications de la décision.

Bénéfice : renforce l'équité et la traçabilité du processus.

Stratégie 5
Réviser périodiquement les pratiques

Posez-vous régulièrement les questions suivantes :

- Qui bénéficie le plus de nos processus?
- Qui pourrait être désavantagé?
- Certains groupes sont-ils moins représentés dans certaines opportunités?

Bénéfice : favorise l'amélioration continue.

3. Micro-pratiques

Avant une décision	Pendant une discussion	Après une décision
✓ Relire les critères établis.	✓ Écouter toutes les perspectives.	✓ Vérifier les effets observés.
✓ Vérifier les informations disponibles.	✓ Poser des questions de clarification.	✓ Recueillir la rétroaction.
✓ Identifier les suppositions possibles.	✓ Éviter les conclusions hâtives.	✓ Ajuster les pratiques au besoin.

4. Exemples avant / après

Exemple 1 — Recrutement

Avant :
« Je pense que cette personne s'intégrera bien à l'équipe. »

Après :
« Cette évaluation repose sur les critères de sélection définis et documentés. »

Exemple 2 — Réunion d'équipe

Avant :
Toujours entendre les personnes qui prennent facilement la parole.

Après :
Prévoir un tour de table afin de permettre à chaque personne de contribuer.

Exemple 3 — Attribution d'un projet

Avant :
Confier le projet à la personne la plus connue ou la plus visible.

Après :
Examiner l'ensemble des compétences disponibles et utiliser des critères objectifs.

5. Engagement personnel

Choisissez une action à mettre en œuvre au cours du prochain mois.

Action choisie : _____

Date prévue : _____

Comment mesurer le progrès : _____

Message clé à retenir

Réduire l'influence des préjugés inconscients repose moins sur les intentions que sur la mise en place de pratiques, de processus et de mécanismes qui favorisent des décisions plus réfléchies, équitables et inclusives.

Module 5

Décider avec plus d'équité

Objectif

Intégrer des garde-fous aux décisions à fort impact.

fcfa
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

NP Consortium

1. Pourquoi intégrer des garde-fous?

Les décisions liées au recrutement, aux promotions, aux nominations, à l'attribution des occasions, aux partenariats ou aux services peuvent avoir des répercussions importantes.

Des critères clairs et des mécanismes de vérification permettent de réduire l'influence des préjugés inconscients et de renforcer l'équité des processus.

2. Grille décisionnelle

Utilisation

À compléter lors d'une décision importante :

Critère	%	Évaluation (1-5)	Justification (faits observables)
Expérience pertinente			
Compétences requises			
Contribution démontrée			
Potentiel de développement			
Autres critères établis			

Questions à se poser

- Les critères ont-ils été définis avant l'analyse?
- Les mêmes critères sont-ils appliqués à tous et toutes?
- Les justifications reposent-elles sur des faits observables?

3. Liste de vérification

Avant la décision	Pendant la décision	Après la décision
✓ Les critères sont clairement définis	✓ Plusieurs points de vue sont pris en compte	✓ La justification de la décision est documentée
✓ Les informations nécessaires sont disponibles	✓ Les hypothèses et impressions sont remises en question	✓ Les effets potentiels ont été considérés
✓ Les critères sont appliqués de façon uniforme	✓ Les éléments non pertinents sont écartés	✓ Le processus peut être expliqué de façon transparente
✓ Les opinions reposent sur des éléments vérifiables	✓ Les personnes concernées sont évaluées selon les mêmes attentes	✓ Des leçons peuvent être tirées pour les décisions futures

4. Journal de décision

Fiche de suivi

Décision prise : _____

Date : _____

Contexte : _____

Critères utilisés : _____

Options examinées : _____

Principaux éléments ayant influencé la décision : _____

Points de vigilance identifiés : _____

Effets observés ou attendus : _____

Ajustements ou leçons apprises : _____

5. Exemple pratique

Situation	Sans garde-fous	Avec garde-fous
Une direction doit choisir une personne pour représenter l'organisation lors d'un événement majeur.	La décision est basée principalement sur la familiarité avec certaines personnes.	• Critères définis à l'avance • Analyse de plusieurs candidatures • Vérification des biais possibles • Justification documentée

✓ **Résultat :** Une décision plus transparente, cohérente et équitable.

6. Questions de réflexion

a) Quels types de décisions ont le plus d'impact dans mon rôle?

b) Quels critères sont parfois implicites plutôt qu'explicites?

c) Comment puis-je rendre mes décisions plus transparentes?

d) Quels mécanismes de vérification pourrais-je utiliser systématiquement?

Message clé à retenir

Une décision équitable ne repose pas uniquement sur de bonnes intentions. Elle repose sur des critères clairs, un processus structuré et une réflexion consciente permettant de limiter l'influence des préjugés inconscients.

Module 6

Cultiver l'inclusion au quotidien

Objectif

Soutenir la sécurité psychologique, l'écoute et la collaboration.

fcfa
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

NP Consortium

1. Pourquoi l'inclusion au quotidien?

L'inclusion ne repose pas uniquement sur les politiques ou les processus. Elle se construit dans les interactions quotidiennes, les réunions, les conversations et les décisions de tous les jours.

Un milieu inclusif favorise :

- le respect mutuel
- la participation de chaque individu
- l'expression de points de vue diversifiés
- le sentiment d'appartenance

2. Leadership inclusif

Un leadership inclusif vise à créer un environnement où chaque personne se sent écoutée, respectée et capable de contribuer.

Bonnes pratiques :

- ✓ Encourager la diversité des points de vue.
- ✓ Écouter avant de conclure.
- ✓ Reconnaître les contributions de tous et toutes.
- ✓ Faire preuve d'ouverture face aux rétroactions.
- ✓ Donner l'exemple par ses comportements.

3. Réunions et conversations difficiles

Favoriser la participation	Gérer les désaccords	Exemple
• Clarifier l'objectif de la discussion. • Inviter les personnes plus discrètes à s'exprimer. • Veiller à un partage équilibré du temps de parole.	• S'intéresser aux idées plutôt qu'aux personnes. • Poser des questions pour comprendre. • Favoriser les échanges respectueux.	✗ **Au lieu de :** « Cette idée ne fonctionnera pas. » ✓ **Privilégier :** « Peux-tu nous expliquer davantage ton raisonnement? »

4. Valorisation des désaccords

Les désaccords constructifs permettent souvent d'améliorer les décisions.

Questions utiles

- Avons-nous considéré d'autres perspectives?
- Y a-t-il des risques que nous n'avons pas identifiés?
- Quelles personnes pourraient voir cette situation différemment?

✓ **Bénéfice :** réduit le risque de pensée de groupe et favorise l'innovation.

5. Collaboration interculturelle et linguistique

Les institutions francophones regroupent des personnes issues de parcours, d'origines et de réalités linguistiques variés.

Points de vigilance

- ✓ Éviter les suppositions liées à l'accent ou à l'origine.
- ✓ Valoriser les différentes expériences.
- ✓ S'assurer que chaque individu comprend et peut participer aux échanges.
- ✓ Reconnaître la diversité des francophonies canadiennes.

6. Guide de conversations

Pour mieux écouter

- Que souhaites-tu nous faire comprendre?
- Peux-tu nous parler de ton expérience?
- Quelles préoccupations aimerais-tu soulever?

Pour mieux comprendre

- Qu'est-ce qui te fait voir la situation ainsi?
- Quels éléments devrions-nous considérer?
- Existe-t-il un autre point de vue à explorer?

7. Outils d'animation

Tour de table

Permet à chaque personne de s'exprimer sur un sujet donné.

Réflexion individuelle avant discussion

Quelques minutes de réflexion avant les échanges favorisent une participation plus équitable.

Retour d'expérience

En fin de réunion, demander :

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

8. Pratiques de réunion inclusive

Avant la réunion	Pendant la réunion	Après la réunion
✓ Diffuser l'ordre du jour	✓ Favoriser un temps de parole équilibré	✓ Résumer les décisions prises
✓ Préciser les objectifs	✓ Écouter activement	✓ Documenter les suivis
✓ Transmettre l'information pertinente à l'avance	✓ Encourager les questions	✓ Solliciter la rétroaction au besoin

9. Questions de réflexion

a) Toutes les personnes de mon équipe ont-elles la possibilité de contribuer pleinement?

b) Comment est-ce que je réagis lorsqu'une opinion diffère de la mienne?

c) Existe-t-il des voix qui sont moins entendues ou moins sollicitées?

d) Quelles pratiques puis-je adopter pour renforcer l'inclusion au quotidien?

Message clé à retenir

L'inclusion se construit dans les gestes quotidiens. En favorisant l'écoute, le respect des différences et la participation de chaque personne, les gestionnaires contribuent à créer un milieu de travail plus équitable, collaboratif et accueillant.

Conclusion

Remerciements

NP Consortium Consulting remercie chaleureusement la FCFA pour sa confiance et la félicite pour son engagement à favoriser des milieux de travail plus inclusifs, équitables et représentatifs de la diversité des communautés francophones et acadiennes.

Nous tenons à remercier sincèrement le Service vivre-ensemble et la direction des communications de la FCFA qui ont contribué à la réflexion, à la conception et à la validation de cet outil. Leur expertise, expérience, engagement envers des milieux de travail plus équitables et inclusifs ont permis de développer un outil concret, accessible et adaptés aux réalités des institutions francophones et canadiennes.

Nous espérons que cet outil constituera un point de départ concret pour soutenir les directions, cadres et gestionnaires des organismes du réseau de la FCFA dans leurs réflexions et leurs pratiques quotidiennes.

La lutte contre les préjugés inconscients n'est pas une destination, mais une démarche continue qui repose sur l'écoute, la remise en question constructive, le dialogue et l'amélioration constante de nos pratiques.

Et maintenant ?

Proposition de bonification future

L'adoption de cet outil constitue une première étape. Afin d'assurer des résultats durables, les organisations sont encouragées à poursuivre le travail par la mise en œuvre d'un processus structuré de planification, de suivi et d'évaluation.

La prise de conscience prend toute sa valeur lorsqu'elle se transforme en actions concrètes et mesurables.

Une deuxième phase, qui serait celle de l'accompagnement, permettrait aux organisations de poursuivre la démarche à travers deux modules complémentaires :

1. Module 7 : Plan d'action et suivi

Identifier les priorités, définir des objectifs, déterminer les actions à mettre en œuvre, ainsi que les responsabilités et les échéanciers. Ce module permettrait aux organisations :

- d'établir des objectifs et priorités consacrés aux organisations;
- de définir des indicateurs de rendement et de progrès;
- de suivre l'évolution des pratiques inclusives;
- de mesurer les impacts sur le climat de travail et le sentiment d'appartenance;
- d'intégrer les apprentissages aux processus de gestion et de gouvernance;
- d'assurer la pérennité des résultats par un mécanisme d'amélioration continue.

2. Module 8 : Suivi et progression

Accompagner la mise en œuvre, mesurer les progrès, identifier les défis rencontrés et ajuster les actions au fil du temps.

« Une francophonie épanouie, partout au pays »

Vision de la FCFA

Glossaire des notions clés

Terme	Définition
Préjugé inconscient	Association ou jugement automatique susceptible d'influencer la perception, l'interaction ou la décision sans intention consciente.
Biais inconscient	Tendance automatique du cerveau à interpréter une situation ou une personne d'une certaine façon.
Stéréotype	Croyance simplifiée ou généralisée attribuée à un groupe ou à ses membres.
Discrimination	Distinction, exclusion ou traitement défavorable pouvant produire un désavantage.
Équité	Approche qui tient compte des obstacles et des besoins afin de favoriser des résultats justes.
Inclusion	Conditions permettant aux personnes de participer, de contribuer et d'être reconnues dans le respect de leur dignité.
Diversité	Présence de personnes ayant des parcours, expériences, identités, origines et perspectives variés.
Intersectionnalité	Cadre qui examine comment plusieurs identités et systèmes de pouvoir se croisent et façonnent les expériences.
Sécurité psychologique	Climat où il est possible de poser des questions, d'exprimer un désaccord ou de reconnaître une erreur sans crainte indue.
Biais d'affinité	Tendance à favoriser les personnes qui nous ressemblent ou avec lesquelles nous partageons des points communs.
Biais de confirmation	Tendance à rechercher, interpréter ou retenir les informations qui confirment une opinion préexistante.
Biais de conformité	Tendance à adopter l'opinion du groupe majoritaire afin d'éviter la dissension.
Effet de halo	Tendance à attribuer plusieurs qualités positives à une personne à partir d'une seule caractéristique favorable.
Effet de corne	Tendance à généraliser une impression négative à l'ensemble des compétences ou comportements d'une personne.
Biais de disponibilité	Tendance à accorder plus d'importance aux informations récentes, visibles ou facilement mémorisables.
Biais d'attribution	Tendance à expliquer différemment les succès ou difficultés selon les personnes concernées.

Glossaire des notions clés (suite)

Terme	Définition
Leadership inclusif	Approche de gestion qui valorise la diversité des perspectives, favorise la participation et crée un environnement respectueux.
Prise de décision équitable	Processus décisionnel reposant sur des critères clairs, objectifs, transparents et appliqués de manière cohérente.
Grille décisionnelle	Outil permettant d'évaluer des options ou des candidatures à partir de critères prédéfinis.
Liste de vérification	Outil de contrôle servant à repérer les angles morts et à vérifier la qualité d'un processus décisionnel.
Journal de décision	Document permettant de consigner les critères, motifs et apprentissages liés à une décision importante.
Autoévaluation	Démarche de réflexion structurée visant à analyser ses pratiques, comportements ou processus organisationnels.
Grille de maturité	Outil permettant de situer le niveau de développement d'une organisation sur un continuum d'amélioration.
Amélioration continue	Processus visant à évaluer régulièrement les pratiques afin de les ajuster et de les améliorer au fil du temps.
Reddition de comptes	Obligation de démontrer les actions entreprises, les résultats obtenus et les progrès réalisés.
Sentiment d'appartenance	Impression d'être respecté, reconnu, valorisé et pleinement accepté au sein d'un groupe ou d'une organisation.
Francophonie canadienne	Ensemble des communautés francophones présentes au Canada, caractérisées par une diversité culturelle, linguistique et régionale.

Message clé

Le vocabulaire commun favorise une compréhension partagée des enjeux et soutient la mise en œuvre de pratiques plus équitables, inclusives et cohérentes au sein des institutions francophones.

Références

I. Références internationales — Nations Unies

- **Organisation des Nations Unies (ONU).** (1948). *Déclaration universelle des droits de l'homme. Résolution 217 A (III).* Pertinence : Égalité, dignité humaine et non-discrimination. Modules 1 et 6. https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights
- **Organisation internationale du Travail (OIT)**. (1958). *Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession).* Pertinence : Non-discrimination dans les pratiques d'emploi. Modules. 2, 4 et 5. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111
- **Organisation des Nations Unies (ONU).** (1965). *Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale. Résolution 2106 A (XX)*. Pertinence : Prévention des discriminations et des obstacles systémiques. Modules 2, 3 et 4. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/CoreInternationalHumanRightsTreaties_fr.pdf
- **Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).** (2005). *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles.* Pertinence : Diversité culturelle et dialogue interculturel. Modules 2 et 6. https://www.unesco.org/fr/legal-affairs/convention-protection-and-promotion-diversity-cultural-expressions
- **Organisation des Nations Unies (ONU).** (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, notamment l'objectif 10 — Inégalités réduites. Pertinence : Égalité des chances et réduction des inégalités. Modules 4, 5 et 6. https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

II. Références gouvernementales canadiennes

- **Ministère de la Justice du Canada.** (1985). *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C. (1985), ch. H-6. Pertinence : Cadre juridique fédéral contre la discrimination. Modules 2, 4 et 5. https://lois.justice.gc.ca/fra/lois/H-6/
- **Patrimoine canadien.** (2024). *Changer les systèmes pour transformer des vies : la stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2024-2028*. Gouvernement du Canada. Pertinence : Obstacles systémiques et responsabilisation organisationnelle. Modules 3, 4 et 6. https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/lutte-racisme-discrimination/strategie-canadienne-lutte-racisme.html
- **Femmes et Égalité des genres Canada.** (2025). *Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus)*. Gouvernement du Canada. Pertinence : Analyse intersectionnelle des décisions. Modules 3 et 5. https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/analyse-comparative-entre-sexes-plus.html
- **Femmes et Égalité des genres Canada.** (s. d.). *Guide sur l'application de l'Analyse comparative entre les sexes Plus à la recherche*. Gouvernement du Canada. Pertinence : Examen des hypothèses et des obstacles. Modules 3, 4 et 5. https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/analyse-comparative-entre-sexes-plus/ressources/guide-recherche.html
- **Femmes et Égalité des genres Canada.** (s. d.). *Approche du gouvernement du Canada sur l'analyse comparative entre les sexes Plus.* Gouvernement du Canada. Pertinence : Intégration de l'analyse intersectionnelle. Modules 5 et 6. https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/analyse-comparative-entre-sexes-plus/approche-gouvernement.html

Références

III. Références scientifiques

- **Kahneman, D.** (2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*. Flammarion. Pertinence : Comprendre les automatismes cognitifs et les jugements intuitifs. Modules 1 et 5.
- **Greenwald, A. G., et Banaji, M. R.** (1995). *Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes*. Psychological Review, 102(1), 4–27. Pertinence : Fondements scientifiques des attitudes implicites et des stéréotypes. Modules 1 et 2. https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4
- **Bertrand, M., et Mullainathan, S.** (2004). *Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination*. American Economic Review, 94(4), 991–1013. Pertinence : Discrimination dans les décisions de recrutement. Modules 2 et 5. https://doi.org/10.1257/0002828042002561
- **Devine, P. G., Forscher, P. S., Austin, A. J., et Cox, W. T. L.** (2012). *Long-term reduction in implicit race bias: A prejudice habit-breaking intervention*. Journal of Experimental Social Psychology, 48(6), 1267–1278. Pertinence : Stratégies de réduction des préjugés implicites. Modules 3 et 4. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.06.003
- **Edmondson, A.** (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. Pertinence : Sécurité psychologique et apprentissage collectif. Module 6. https://doi.org/10.2307/2666999

fcfa

FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

fcfa.ca

Outil conçu par :

NP Consortium