



# Construire une équipe de recherche diverse

# Objectifs



Comprendre les éléments  
des équipes à succès



Comprendre le rôle de  
la sécurité  
psychologique



Comprendre comment  
les préjugés affectent nos  
decisions



Surmonter les préjugés  
dans le recrutement

# La diversité cognitive



*"La diversité cognitive est l'inclusion de personnes qui ont des styles différents de résolution de problèmes et peuvent offrir des perspectives uniques parce qu'elles pensent différemment. Contrairement à la diversité démographique, qui se concentre sur la réalisation d'un mélange de caractéristiques statistiques telles que le sexe ou l'âge, la diversité cognitive se concentre sur la réalisation d'un mélange de la façon dont les personnes réalisent des activités intellectuelles, telles que faire des associations ou tirer des conclusions."*

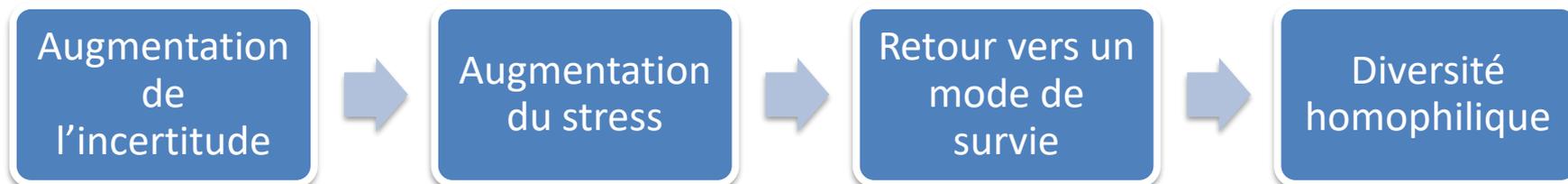
# Quel est le problème?



Lorsque les gens ne s'entendent pas, le problème n'est pas l'incompatibilité, mais généralement l'inflexibilité ET le manque de conscience de soi... le manque d'intelligence culturelle.



# Quel est le problème?

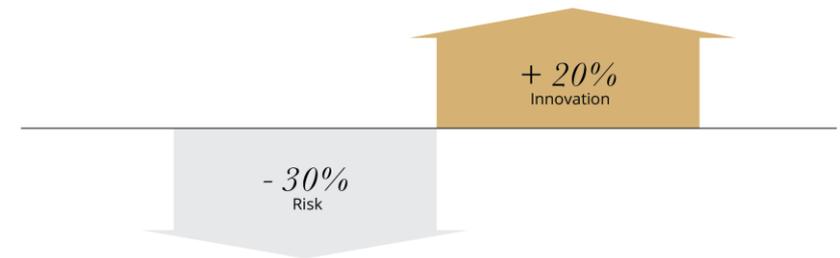


# Diversité Cognitive



- Selon une expérience menée par la Harvard Business Review, les équipes qui s'écartent fortement de la perspective "standard" (en d'autres termes, la diversité cognitive) ont plus de chances de résoudre un problème que les équipes non diversifiées.
- Gartner prévoit que d'ici 2022, 75 % des organisations qui démontrent d'une culture diversifiée et inclusive parmi les décideurs de première ligne dépasseront leurs objectifs financiers.
- En 2019, IBM a annoncé son effort pour embrasser la neurodiversité en embauchant des personnes à haut niveau de fonctionnement atteintes de troubles du spectre autistique (TSA). L'entreprise a déclaré que "les personnes neurodiverses abordent les problèmes différemment et doivent réfléchir davantage pour contourner ce que le reste d'entre nous accepte."

FIGURE 1 | The value of diversity of thinking



Source: Juliet Bourke, *Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions* (Australian Institute of Company Directors, 2016).

# Intelligence Culturelle



*"La capacité apparemment naturelle d'un étranger à interpréter les gestes non familiers et ambigus d'une personne comme le feraient les compatriotes de celle-ci."*

Source: Cultural Intelligence by P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski

# Intelligence Culturelle



La culture est une **habitude de groupe** motivée par des valeurs et des besoins.

*L'intelligence culturelle (ICQ)*  
= La capacité de transformer les différences en synergie au lieu d'en faire un handicap douloureux.

# Intelligence Culturelle



## Culture de la faculté de médecine :

<b>Ce dont ils ont besoin</b>	<b>Standards, structure</b>
<b>Ce qu'ils veulent</b>	<b>Etre correct, logique</b>
<b>Ce dont ils ont peur</b>	<b>Se tromper</b>
<b>Comment ils réagissent sous le stress</b>	<b>Retiré, entêté</b>
<b>Ce qu'ils font en cas de conflit</b>	<b>Evitement</b>
<b>Vous êtes jugé sur</b>	<b>Précision, exactitude, qualité</b>

# Sécurité Psychologique



*"La sécurité psychologique est la croyance que l'on ne sera pas puni ou humilié pour avoir exprimé des idées, des questions, des préoccupations ou des erreurs. C'est une propriété dynamique et émergente de l'interaction et elle peut être détruite en un instant par un soupir mal venu."*

Source: The Two Traits of the Best Problem-Solving Teams by Alison Reynolds and David Lewis

# Sécurité Psychologique



Elle est essentielle pour libérer les talents et créer de la valeur.



85% se sentent incapables de soulever un problème avec leur patron



Entraîne frustration généralisée, anxiété, dépression et même des dommages physiques

## The Most Successful Teams are Cognitively Diverse and Psychologically Safe

They also share positive behaviors and emotions.

COGNITIVE DIVERSITY	High	<b>OPPOSITIONAL</b> Cautious Controlling Flexible Hierarchical Reasoned Resistant	<b>GENERATIVE</b> Curious Encouraging Experimental Forceful Inquiring Nurturing
	Low	<b>DEFENSIVE</b> Cautious Conforming Controlling Directive Hierarchical Resistant	<b>UNIFORM</b> Appreciative Considered Controlling Competitive Flexible Hierarchical
		Low	High
		<b>PSYCHOLOGICAL SAFETY</b>	

SOURCE ALISON REYNOLDS AND DAVID LEWIS, USING THE QI INDEX

© HBR.ORG

# Sécurité Psychologique



Admettez que vous  
avez tort



Demandez l'avis de  
l'équipe



Répondez  
positivement aux  
questions et aux  
doutes



Voyez les erreurs comme  
une opportunité  
d'apprentissage



# Qu'est-ce qu'un biais?



Préjugé en faveur ou contre une chose, une personne ou un groupe par rapport à un autre.



Nous faisons preuve d'indulgence envers les personnes faisant partie de notre groupe, mais pas envers celles qui n'en font pas partie.

# Qu'est-ce qu'un biais inconscient?



Les préjugés qui se produisent automatiquement, sans pensée consciente, et hors de notre contrôle.



Influencé par le milieu, les expériences personnelles et l'environnement culturel

# Pourquoi nous devons en parler?



Diminution de  
l'Équité

Manque de  
Diversité

Diminution de  
l'Inclusion

Moins  
d'innovation

Diminution de la  
productivité  
globale et de  
l'efficacité du lab

# Bénéfices de l'EDI



Soutenir les défis du  
recrutement et les  
pénuries de compétences

Améliorer la satisfaction  
et la rétention des  
employés

Mène à un travail plus  
rigoureux

Meilleure diffusion des  
résultats

Favoriser l'innovation et  
les compétences en  
matière de résolution de  
problèmes

Promouvoir davantage les  
valeurs organisationnelles

# Importance de l'EDI



**L'EDI est une priorité majeure pour le GdC, IRHO et notre Faculté**



Les initiatives EDI jouent un rôle essentiel dans l'attribution des subventions / fonds



Programmes du CRC (objectifs mandatés)  
Nouvelles Frontières, CRSNG, IRSC

# Les différents types de biais



Biais de conformité



Biais de beauté



Biais d'affinité



Effet de corne



Effect de halo



Biais de genre

# Stats, faits & figures



Les articles rédigés par des groupes diversifiés ont été davantage cités et publiés dans des revues ayant un facteur d'impact plus élevé.



"Qui est un scientifique ?"

K- grade2 = 58 % de garçons / grade 3-5 = 73 % / grade 6-8 = 75 %.



De subtiles variations dans l'apparence féminine indiquent à tort qu'une femme a des chances d'être une scientifique.

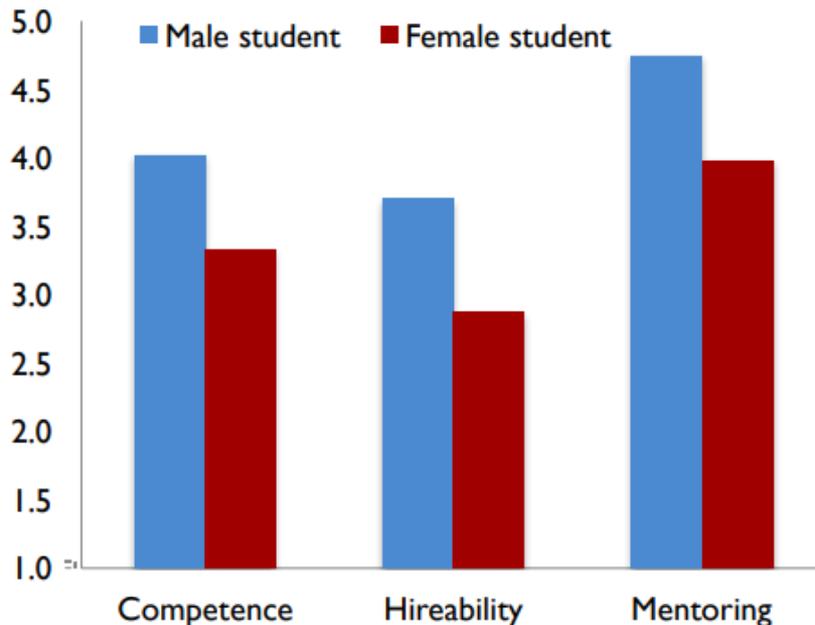


Les CV portant des noms africains, asiatiques et hispaniques ont moins de chances d'être rappelés pour un entretien.

# Evaluations dans les Sciences Académiques



Un échantillon national de professeurs de biologie, de chimie et de physique (n=127) a évalué les dossiers de candidature d'un étudiant scientifique de premier cycle (femme ou homme) à un poste de chef de laboratoire.



1. **Both** male and female faculty participants rated the female student as:

- Less competent
- Less hireable
- Offered lower salary (\$3.7K)
- Less mentoring

2. Even though the female was rated more likeable

# Lettres de recommandation



L'analyse de 312 lettres de recommandation pour 103 postes dans une école de médecine a révélé différentes tendances...

## Letters for men:

Longer;  
More references to CV,  
Publications, Patients,  
Colleagues

## Letters for women:

Shorter;  
More “doubt raisers” (hedges,  
faint praise, and irrelevancies);  
More references to personal life

“It’s amazing how much she’s  
accomplished.”

# Renouvellement de subventions



États récapitulatifs pour 51 renouvellements de subventions de recherche



"Leader" et "pionnier".

"Hautement innovant"

"Recherche hautement significative "



"Expertise"

"Travaille dans d'excellents environnements"

# Surmonter les préjugés à l'embauche



Vérifiez l'offre d'emploi



Recrutez largement – à l'extérieur de votre réseau



Standardisez le processus d'évaluation



Identifiez les caractéristiques importantes pour le poste



Tenez-vous en à un script pendant l'entrevue



Évaluez la métrique de votre décision



Analysez et réévaluez



Autres conseils

# Vérifiez l'offre d'emploi »



Regardez la formulation de l'offre d'emploi



Évitez les propos tendancieux afin de favoriser la diversité des candidats.

“Dominant”  
“Competitive”  
“Leader”

“Up and  
Coming”  
“Fresh”

Spokesperson  
vs.  
Spokesman

# Recrutez largement



Sortez de la zone de confort - Deux facteurs clés dans les préjugés implicites (familiarité et proximité)



Diversité dans le pool de candidats : Protocole de recherche de recrutement (Future Research Leaders Conference)



Réduire les préjugés implicites - Éducation aux préjugés implicites



Éviter le message : "Seuls les étudiants des universités Ivy League doivent postuler (et peut-être Cal Tech, MIT et Stanford...)".

# Standardisez le processus d'évaluation



Les préjugés peuvent nous amener à considérer les mêmes CV de manière différente.



Évitez tout jugement global



Développez un formulaire d'évaluation standard avec des paramètres de notation, et utilisez-le pour chaque candidat.

# Identifiez les caractéristiques importantes pour le poste



Les préjugés peuvent nous amener à rationaliser les raisons pour lesquelles nous préférons un candidat à un autre - Favoriser la publication au détriment de l'impact scientifique potentiel.



Identifier les comportements qui sont pertinents pour le poste avant les entretiens avec les candidats.



Quelle est l'importance de la sympathie dans le travail? "Fit"->Tendance à embaucher les personnes qui nous plaisent le plus. Si c'est important, donnez un score

# Tenez-vous en à un script



Interaction : Nous recherchons automatiquement un terrain d'entente

- Peut donner l'impression d'être un étranger et augmenter le stress.
- Les femmes se sentent plus stressées lorsqu'elles sont évaluées par des panels exclusivement masculins.



Respectez le scénario et posez les mêmes questions à tout le monde.

# Évaluez la métrique de votre décision



## Vérifier les biais subtils de la métrique

Assurez-vous que vous ne donnez pas de points pour : les institutions d'élite ; l'expérience dans des institutions spécifiques ; la renommée du mentor.



Demander à un groupe diversifié de non-membres du comité de recherche d'évaluer les paramètres.

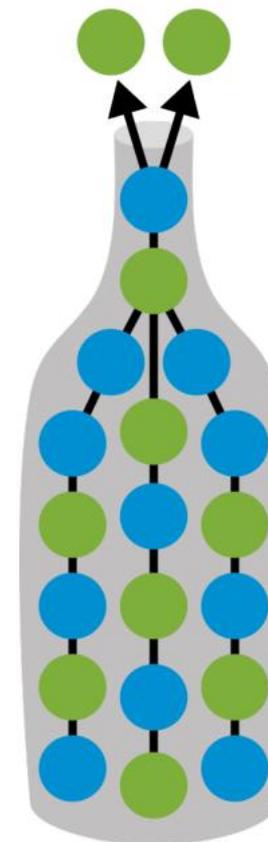
# Analysez et réévaluez



Évaluez vos résultats et vos efforts, les disparités apparaîtront au fil du temps.



Identifier le goulot d'étranglement : diversité du vivier de candidats, présélection du vivier, post-interview, processus d'embauche.



# Autres conseils



Permettez le vote anonyme (plus applicable pour les grands comités)



Demandez à un membre du comité de défendre chaque candidat (ou de se faire l'avocat du diable).



Soyez capable d'articuler les raisons de chaque décision (aller de l'avant ou abandonner).

# Auto-réflexion



Qu'avez-vous fait au cours des 30 derniers jours pour promouvoir l'EDI au sein de votre équipe ?



Qu'avez-vous fait pour encourager la diversité cognitive et créer un environnement psychologiquement sûr ?



Quel est le préjugé inconscient auquel vous êtes le plus enclin ?



Les membres de votre équipe représentent-ils notre communauté ?



**Quelles actions concrètes allez-vous entreprendre suite à cette présentation ?**

# Ressources



Formation et évaluation de la diversité cognitive



Formation et évaluation en matière de sécurité psychologique



Formation à l'intelligence culturelle



Test d'association implicite (préjugés  
inconscients)

<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>



Livres



Équipes des ressources humaines et des affaires professorales

# Livres

