

## Égalité dans le recrutement académique

Inégalités de carrière entre femmes et hommes à l'université.....	1
Un phénomène persistant .....	1
Comment expliquer les inégalités ? .....	2
Les stéréotypes de genre, c'est quoi ? .....	2
Biais de genre dans le recrutement académique.....	3
Références.....	9
Boite à outils pour le recrutement professoral.....	14
Principes généraux – comment diminuer l'impact des biais inconscients .....	14
Bonnes pratiques dans le recrutement professoral.....	15
Ressources .....	29

### Inégalités de carrière entre femmes et hommes à l'université

#### ***Un phénomène persistant***

Les femmes sont aujourd'hui largement présentes dans les universités, mais leur nombre diminue fortement au cours de leur ascension dans les hiérarchies académiques. Ce constat de ségrégation verticale vaut tant pour les universités suisses (Goastellec & Crettaz Von Roten, 2017; SEFRI, 2014) que pour les universités européennes (Caprile, 2012; Rees, 2001) et américaines (Shaw & Stanton, 2012). À l'UNIL, en 2015 les femmes composaient 50% des assistant·e·s diplômé·e·s mais seulement 18% des professeur·e·s ordinaires (BEC, 2016).

À ce phénomène s'ajoute celui de ségrégation horizontale qui désigne l'inégale représentation des hommes et des femmes entre les différentes disciplines. Ainsi en 2015 on comptait 52% de femmes parmi le personnel académique de la Faculté des sciences

sociales et politiques (tous degrés hiérarchiques confondus) et seulement 35% en Faculté des géosciences et de l'environnement (BEC, 2016).

### ***Comment expliquer les inégalités ?***

Comment expliquer que la proportion de femmes diminue de manière constante et notamment à partir de la phase postdoctorale ? Et pourquoi les hommes sont-ils davantage associés aux sciences exactes et naturelles que les femmes ? La ségrégation verticale et horizontale à l'université est le résultat de différents mécanismes – notamment structurel, institutionnel, individuel et cognitif - dont les effets ont tendance à se cumuler (Caprile, 2012). Au niveau individuel, les chercheuses peuvent avoir le sentiment qu'elles n'ont pas leur place dans certaines disciplines ou positions élevées où elles sont en minorité et ainsi préférer quitter le monde académique. Les dispositions individuelles des unes et des autres découlent d'une socialisation différenciée qui implique que certaines compétences soient associées aux filles/femmes (par exemple, empathie, altruisme, gentillesse) et d'autres aux garçons/hommes (compétitivité, rationalité, leadership) et intériorisées comme telles depuis l'enfance. De plus, des facteurs structurels et normatifs interviennent également. Par exemple, en raison du manque de structures de garde pour les enfants en Suisse et du fait que les tâches familiales soient encore en grande partie assurées par les femmes, les chercheuses doivent souvent assumer (où sont supposées devoir assumer) une double charge si elles veulent poursuivre une carrière académique et fonder une famille et/ou si elles ont des proches qui nécessitent des soins. Bien souvent, les calendriers familiaux et professionnels se court-circuitent et sont source de tensions importantes. L'institution universitaire elle-même peut défavoriser les candidatures féminines en adoptant une vision typiquement masculine de la carrière scientifique (van den Brink & Benschop, 2011). Par exemple si l'excellence est définie comme un investissement intensif, linéaire et ininterrompu, les CVs féminins risquent d'être considérés comme moins compétitifs que ceux des hommes. Finalement, étant donné que tout individu est soumis à des biais et des stéréotypes inconscients de genre, les candidatures féminines peuvent être injustement écartées lors des procédures de sélection et de nomination (Valian, 2005). Pour garantir des procédures justes et équitables, il est donc primordial de prendre conscience des mécanismes cognitifs qui peuvent biaiser le jugement.

### ***Les stéréotypes de genre, c'est quoi ?***

Notre cerveau enregistre et catégorise automatiquement autrui en fonction de son sexe, ainsi que d'autres caractéristiques telles que l'âge, la couleur de peau (Ridgeway, 2009) etc. Ce mécanisme cognitif de catégorisation nous permet de trier et réduire la masse d'information que nous recevons, d'interagir et de prendre des décisions rapidement. C'est un mécanisme inconscient naturel. Toutefois, il introduit des biais et des stéréotypes dans notre perception d'autrui. Les stéréotypes sont des croyances le plus souvent inconscientes et partagées par une majorité à propos des caractéristiques qui distinguent un groupe social d'un autre, par exemple les femmes des hommes, les Suisses des étrangers, etc.

Que l'on adhère ou non à ces stéréotypes, ils influencent nos manières de penser et d'agir (Ridgeway, 2009; Valian, 2005). Les stéréotypes ont un effet néfaste, car ils sont la plupart du temps erronés : ils simplifient à l'extrême les groupes qu'ils prétendent décrire et ignorent la complexité individuelle et la diversité au sein d'un groupe. Seul un auto-examen critique permet de les remettre en question.

Les stéréotypes de genre concernent les croyances socialement construites à propos de la féminité et de la masculinité, des compétences et des caractéristiques distinctes dont hommes et femmes disposeraient (Reuben, Sapienza, & Zingales, 2014). Ainsi les hommes sont en général considérés comme plus brillants et compétents que les femmes, dotés d'un esprit rationnel et d'un tempérament de *leader*. Les femmes, à l'inverse, sont considérées comme moins compétentes, plus émotives et chaleureuses (Del Boca & Ashmore, 1980; Heilman & Haynes, 2005; Knights & Richards, 2003; Leslie, Cimpian, Meyer, & Freeland, 2015; Madera, Hebl, & Martin, 2009). Ces stéréotypes de genre créent non seulement une différence entre hommes et femmes, mais ils suggèrent également l'existence d'un ordre hiérarchique dans l'évaluation de ces différences. Par conséquent, les candidates féminines ont intrinsèquement moins de chances que les hommes d'être perçues comme remplissant les critères d'excellence scientifique et de *leadership* associés au professorat (Valian, 2005).

### ***Biais de genre dans le recrutement académique***

Les stéréotypes de genre sont problématiques, car ils interfèrent avec les critères de sélection établis pour le recrutement et avec les mérites supposés des candidat·e·s. Ils peuvent mener à des décisions biaisées qui agissent à l'encontre des principes méritocratiques et égalitaires prônés par l'université. De nombreux travaux de recherche ont montré que les stéréotypes de genre influencent les décisions dans les procédures de recrutement et de financement de la recherche (Bornmann, Mutz, & Daniel, 2007; Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham, & Handelsman, 2012; Steinpreis, Anders, & Ritzke, 1999; Treviño, Gomez-Mejia, Balkin, & Mixon, 2015; van den Besselaar & Sandström, 2016; van den Brink, Benschop, & Jansen, 2010; Wennerås & Wold, 1997).

Par exemple, l'étude menée auprès de membres d'une faculté des sciences aux États-Unis a montré qu'un même CV est évalué différemment lorsqu'il porte le nom de John ou de Jennifer (Moss-Racusin et al., 2012). Le candidat masculin a significativement plus de chances d'être recruté que la candidate : son profil est considéré comme correspondant mieux au poste, un salaire plus élevé lui est proposé et davantage d'opportunités de *coaching/mentoring* lui sont offertes. Les résultats montrent aussi que ces biais de genre sont partagés autant par les hommes que les femmes ayant participé à l'étude.

Tout le monde est influencé par les stéréotypes de genre. Les biais de genre n'émanent pas d'une volonté de nuire à un groupe particulier, mais bien d'un réflexe cognitif. Il est donc essentiel d'en prendre conscience lorsqu'on endosse un rôle d'évaluateur·trice (Frith, 2015; Valian, 2005).

### *Double standard d'évaluation*

La notion de « double standard » désigne les différences d'appréciation des compétences des individus en fonction de leur appartenance à une catégorie sociale particulière (Foschi, 2000). Le sexe, mais également la classe sociale ou l'ethnicité, peut constituer la base d'un traitement différencié. Les personnes appartenant au groupe dévalorisé ou de statut inférieur sont évaluées de manière plus stricte. À l'inverse les individus de la catégorie sociale valorisée sont évalués selon des standards moins élevés et de manière plus positive. Puisque les compétences attribuées génériquement aux femmes ne correspondent pas à celles valorisées pour la carrière académique, les femmes ont tendance à être considérées comme moins compétentes dans ce domaine que les hommes et leurs dossiers peuvent être évalués de manière plus stricte. Étant donné qu'hommes et femmes sont sujets aux biais de genre, ce biais relève tant des évaluateurs que des évaluatrices.

Une étude suédoise basée sur les évaluations des candidatures pour des bourses de recherche en médecine illustre bien ce phénomène (Wennerås & Wold, 1997). À productivité scientifique égale (mesurée à travers le nombre de publications, le nombre de publications en tant que premier·e auteur·e, le prestige des revues et le nombre de citations), la compétence scientifique des candidates était jugée plus basse que celle des candidats par le comité d'évaluation. Les résultats montrent que pour obtenir un score équivalent, les femmes devaient être 2.5 fois plus productives que les hommes. Une étude américaine basée sur les parcours professionnels de 500 scientifiques en management confirme ces résultats : à performances équivalentes, les femmes reçoivent moins de reconnaissance pour leur travail (Treviño et al., 2015). Dix ans après l'obtention du doctorat, les chercheuses ont significativement moins de chances d'être professeures que les chercheurs. Ces analyses prennent en compte l'influence d'une série de facteurs tels que les années d'expérience, le nombre de publications, la discipline, la mobilité et la parentalité.

Par ailleurs, une recherche basée sur les rapports des commissions de nominations à l'UNIL montre que des caractéristiques similaires chez des candidates et des candidats à un poste professoral peuvent donner lieu à des interprétations différentes (Carvalho, 2010). Par exemple une jeune candidate sera considérée comme inexpérimentée alors qu'un candidat du même âge sera présenté comme dynamique et prometteur. Les travaux de vulgarisation seront considérés comme peu scientifiques pour les femmes, mais porteurs pour la société pour les hommes. On reprochera aux candidatures féminines la redondance de leurs thèmes de recherche avec ceux représentés dans l'institution, alors qu'on saluera leur complémentarité dans le cas des hommes. La recherche montre que nous avons tendance à valoriser les compétences d'un candidat envers qui nous avons un biais positif, et ce indépendamment des critères établis pour le poste (Uhlmann & Cohen, 2005). Ces mécanismes ont pour effet de désavantager les femmes et de favoriser les hommes. Pour cette raison il est important de définir à priori les critères recherchés pour un poste et de les appliquer selon les mêmes standards à tou·te·s les candidat·e·s.

### ***Think leader, think male ?***

Lorsqu'on se représente l'image d'un leader, nos stéréotypes nous conduisent à penser à un homme plutôt qu'à une femme. Une expérience simple illustre ce phénomène : lorsqu'une femme préside une table de réunion où il y a également des hommes, on ne l'identifie pas systématiquement comme étant la cheffe (Porter & Geis, 1981). Mais dans le cas inverse, il n'y a pas de doute, le chef est immédiatement identifié. Pourquoi ? Cela est dû au fait que les caractéristiques attachées au leadership sont associées aux hommes : assurance, ambition et rationalité. À l'inverse, la sensibilité, la collaboration et l'empathie sont plus souvent attribuées aux femmes. Et lorsqu'une femme affiche un type de *leadership* typiquement masculin, elle transgresse les normes de genre, et s'expose à la critique : elle peut alors être jugée de manière négative, car considérée comme antipathique, agressive, etc., ce qui affecte ses perspectives d'avancement de carrière (Heilman, 2001; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004).

À l'université, l'excellence est construite sur la base d'éléments relevant des parcours professionnels masculins et dans l'imaginaire collectif le scientifique est typiquement un homme plutôt qu'une femme (Bailyn, 2003; Monroe, Ozyurt, Wrigley, & Alexander, 2008; Valian, 2005; van den Brink & Benschop, 2011; van den Brink, Brouns, & Waslander, 2006). Or ces stéréotypes de genre risquent de biaiser les procédures de recrutement aux postes professoraux. En effet, tous les hommes ne sont pas forcément ambitieux et toutes les femmes ne sont pas forcément sensibles. De plus, les caractéristiques considérées comme typiquement féminines telles que sensibilité, collaboration et empathie sont également des atouts pour les postes professoraux. L'université a tout à gagner à ce que ces compétences soient valorisées, et ce aussi bien pour les candidates que les candidats.

### ***Représentations genrées de la science et de l'excellence***

La science et l'excellence sont automatiquement associées à une figure masculine. Lorsqu'on pense à un·e scientifique, on se représente généralement un homme plutôt qu'une femme (Banchefsky, Westfall, Park, & Judd, 2016). On associe plus volontiers le génie et l'intelligence « pure » aux hommes qu'aux femmes (Leslie et al., 2015). De plus la carrière scientifique « typique » reflète une trajectoire professionnelle masculine, où l'activité de recherche est intensive, ininterrompue et où la progression est linéaire (Bagilhole & Goode, 2001). Or cet idéal est défavorable aux chercheuses, car ces dernières sont davantage susceptibles d'avoir connu des interruptions pour des raisons familiales, d'avoir eu des contrats temporaires, d'avoir travaillé à temps partiel ou d'avoir des charges d'enseignement relativement importantes (Studer, 2012; van den Brink & Benschop, 2011). Pourtant la qualité de leur candidature n'en est pas pour autant moins bonne. Le questionnement de la carrière linéaire comme modèle unique de succès est utile pour prendre en compte les mérites des candidat·e·s de manière plus équitable (Garforth & Kerr, 2009).

D'ailleurs, une analyse des trajectoires des lauréat·e·s des bourses de recherche européennes (ERC) a montré que la carrière académique linéaire ne reflète qu'une partie des parcours professionnels des chercheurs et chercheuses (Vinkenburg, Herschberg, Connolly, & Fuchs, 2014). Les autres boursier·e·s - tout aussi excellent·e·s puisque primé·e·s - ont suivi des trajectoires non conventionnelles, parfois marquées par des interruptions. En pénalisant à priori des trajectoires alternatives, on risque d'écarter des candidatures de qualité, notamment féminines.

### ***Le spectre de la maternité***

La figure du scientifique est construite autour de l'idée d'une dévotion totale et ininterrompue à la recherche. Or cette figure est en contradiction avec l'image et les normes sociales à propos de la parentalité, qui elle aussi est considérée comme une activité intensive surtout pour les mères (Correll, Benard, & Paik, 2007; Heilman & Okimoto, 2008). Lors des procédures de recrutement, les charges familiales supposées ou réelles sont souvent relevées pour les candidatures féminines, mais elles demeurent invisibles dans l'analyse des dossiers masculins (Carvalho, 2010). En effet la paternité n'est pas considérée comme impliquant un engagement aussi important que la maternité.

La recherche confirme l'existence d'une discrimination envers les mères (Correll et al., 2007). Un même CV, alternativement présenté comme celui d'un homme, d'une femme, d'un père ou d'une mère, a été évalué différemment par des participant·e·s d'une étude aux États-Unis. Les résultats indiquent que les mères avaient significativement moins de chances d'être recrutées, étaient considérées comme moins compétentes, étaient évaluées selon des standards plus stricts, avaient de moindres perspectives de promotion et de salaire que les autres candidat·e·s. Ce mécanisme de discrimination est dû aux stéréotypes de genre à propos des mères qui sont considérées comme moins compétentes (Heilman & Okimoto, 2008).

Dans le monde académique, de tels biais de perception sont présents : les chercheuses sont considérées comme des mères potentielles, pour qui la parentalité aura un impact négatif sur leur production scientifique (van den Brink & Benschop, 2012, Fassa, Kradolfer & Paroz, 2010). Pourtant les recherches montrent que les femmes scientifiques, qu'elles aient ou non des enfants, attribuent une importance tout aussi grande à leur travail. Parmi les jeunes générations, les chercheuses et chercheurs ont une productivité scientifique comparable (van Arensbergen, van der Weijden, & van den Besselaar, 2012; van den Besselaar & Sandström, 2016). Lorsqu'on prend en compte le nombre d'années effectives de recherche, le biais introduit par le phénomène d'auto-référencement, et la position ainsi que les ressources institutionnelles des individus, les différences de publications entre hommes et femmes disparaissent (Cameron, White, & Gray, 2016; Xie & Shauman, 1998).

### ***La préférence pour "l'entre soi"***

L'homophilie est le mécanisme selon lequel nous avons tendance à nous sentir plus à l'aise et à nous rapprocher de personnes qui ont des caractéristiques similaires aux nôtres et

avec lesquelles nous pouvons nous identifier (par exemple le sexe, l'âge, la classe sociale ou l'origine nationale ou ethnique) (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001). Ce mécanisme est pertinent lors des procédures de recrutement, car la personne nommée est un·e futur·e collègue avec qui les membres de la commission devront probablement travailler. De ce fait les candidatures dont le profil est similaire à celui des évaluateurs et des évaluatrices risquent d'être avantagées indépendamment de leur mérite scientifique ou au détriment d'autres candidatures de qualité. La diversité femme-homme de la composition des commissions de nomination est donc particulièrement importante pour éviter un tel phénomène de « gatekeeping » (Frith, 2015).

L'homosocialité implique, par exemple, que les personnes de même sexe tissent des liens amicaux et/ou professionnels informels entre eux et fassent faire partie d'un même réseau de connaissances. Le réseautage est un aspect important pour l'avancement de la carrière académique, il permet de se faire connaître, de se faire recommander et d'obtenir des appuis lors des mises au concours (Bagilhole & Goode, 2001; van den Brink & Benschop, 2011, 2014). Puisque les postes universitaires supérieurs sont composés principalement d'hommes, les candidates sont défavorisées par ces dynamiques, car elles sont moins intégrées dans ces réseaux de sociabilité et peuvent moins compter sur des appuis que les candidats (Bagilhole & Goode, 2001).

### **Effets Solo et Halo**

L'effet *solo* fait référence au fait d'être l'unique membre d'une catégorie sociale dans un groupe, par exemple une femme parmi un groupe d'hommes. La personne du groupe minoritaire est désavantagée, car elle devient particulièrement visible : son travail est jugé de façon plus critique, les différences avec le groupe majoritaire sont accentuées, et elle se voit cantonnée à des rôles d'autant plus stéréotypés (Sekaquaptewa & Thompson, 2002). Une telle situation peut affecter le bien-être de la personne du groupe social minoritaire, et elle devient un alibi – on parle alors de « tokenism » (King, Hebl, George, & Matusik, 2009). Mais plus grave encore, cette situation peut affecter les performances de la personne. Par exemple, une recherche aux États-Unis montre que les femmes ont de moins bonnes performances pour une même tâche lorsqu'elles la réalisent dans une situation « solo », qu'en compagnie d'autres femmes (Sekaquaptewa & Thompson, 2003). Ce mécanisme vaut pour des tâches où leur performance pourrait confirmer un stéréotype négatif qui les concerne, par exemple, les moindres compétences des femmes en mathématiques, ou lorsque le public est uniquement masculin. Ceci est le résultat d'un mécanisme appelé « stereotype threat ». En étant l'unique représentante d'une catégorie sociale, une personne est davantage vulnérable aux stéréotypes qui lui sont attribués et ses performances en sont affectées. Une autre étude montre cependant que des messages qui contredisent les stéréotypes négatifs associés aux femmes permettent de réduire cet effet sur les performances (Davies, Spencer, & Steele, 2005).

Dans le contexte du recrutement professoral, l'*effet solo* implique qu'une candidature féminine unique dans un pool de candidatures masculines risque d'être définie par ce trait-

là uniquement (le fait d'être une femme devient une caractéristique saillante du dossier) et d'être évaluée en fonction de stéréotypes de genre. À l'inverse, les candidatures masculines seront appréciées pour les traits et qualités qui les distinguent. De plus, les performances des candidates, par exemple lors d'un entretien avec la commission de nomination, peuvent être affectées lorsque cette dernière n'est composée que d'hommes.

L'*effet halo* fait intervenir un autre type de biais cognitif : sur la base d'une impression générale positive d'une personne ou de ses compétences dans un certain domaine, on a tendance à lui attribuer de manière infondée des compétences concernant d'autres domaines (Balzer & Sulsky, 1992).

Dans le contexte du recrutement professoral, ce mécanisme a pour conséquence d'avantager certaines candidatures qui nous font bonne impression, qui ont une bonne réputation, ou qui excellent particulièrement dans l'un des critères d'évaluation. Étant donné que les femmes sont exposées aux biais de genre, qu'elles sont jugées selon des doubles standards, et qu'elles ont un réseau de soutien généralement plus restreint que les hommes, leur candidature risque d'être désavantagée. Prendre conscience de ce mécanisme est important : un candidat qui a été recommandé pour son excellent réseau risquera d'être évalué de manière plus favorable également pour d'autres critères d'évaluation (par exemple, la production scientifique ou l'enseignement). Il est donc crucial de considérer chaque critère de sélection de manière indépendante et d'évaluer les qualités de chaque candidature avec les nuances qui les caractérisent.

## Références

- Ahlqvist, V., Andersson, J., Söderqvist, L., & Tumpane, J. (2015). *A Gender Neutral Process?* Stockholm: Swedish Research Council.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask. Negotiation and the gender divide*. Princeton: Princeton University Press.
- Bagilhole, B., & Goode, J. (2001). The Contradiction of the Myth of Individual Merit, and the Reality of a Patriarchal Support System in Academic Careers : A Feminist Investigation. *European Journal of Women's Studies*, 8(2), 161-180.
- Bailyn, L. (2003). Academic Careers and Gender Equity: Lessons Learned from MIT1. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 137-153. doi:10.1111/1468-0432.00008
- Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research: A critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 975-985. doi:10.1037/0021-9010.77.6.975
- Banchefsky, S., Westfall, J., Park, B., & Judd, C. M. (2016). But You Don't Look Like A Scientist!: Women Scientists with Feminine Appearance are Deemed Less Likely to be Scientists. *Sex Roles*, 75(3), 95-109. doi:10.1007/s11199-016-0586-1
- Bauer, C. C., & Baltes, B. B. (2002). Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations. *Sex Roles*, 47(9), 465-476. doi:10.1023/A:1021652527696
- BEC. (2016). Le personnel académique à l'UNIL. Retrieved from [https://tableau.unil.ch/t/BEC/views/LepersonnelacadmiquedelUNIL\\_1/Lepersonnelacadmique?:embed=y&:showShareOptions=true&:display\\_count=no](https://tableau.unil.ch/t/BEC/views/LepersonnelacadmiquedelUNIL_1/Lepersonnelacadmique?:embed=y&:showShareOptions=true&:display_count=no)
- Bohnet, I. (2016). *What Works. Gender Equality by Design*: Belknap Press.
- Bornmann, L., Mutz, R., & Daniel, H.-D. (2007). Gender differences in grant peer review: A meta-analysis. *Journal of Informetrics*, 1(3), 226-238. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.joi.2007.03.001>
- Cameron, E. Z., White, A. M., & Gray, M. E. (2016). Solving the Productivity and Impact Puzzle: Do Men Outperform Women, or are Metrics Biased? *BioScience*.
- Caprile, M. (Ed.) (2012). *Meta-analysis of gender and science research*. Luxembourg: European Union.
- Carvalho, C. (2010). Nomination des professeur-e-s à l'Université de Lausanne et perception des (in)égalités. In F. Fassaz & S. Kradolfer (Eds.), *Le plafond de fer de l'université: Femmes et carrières* (pp. 154-170). Zürich: Seismo.
- Correll, S., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1338. doi:10.1086/511799
- Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women's Leadership Aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 276-287. doi:10.1037/0022-3514.88.2.276

- Del Boca, F. K., & Ashmore, R. D. (1980). Sex stereotypes and implicit personality theory. II. A trait-inference approach to the assessment of sex stereotypes. *Sex Roles*, 6(4), 519-535. doi:10.1007/BF00287883
- Fassa Farinaz, Kradolfer Sabine. « Gendering excellence through quality criteria: the case of the SNSF Professorships in Switzerland », *Tertiary Education and Management* 19(3) : 189–204.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2013.793379>
- Fassa Farinaz, Kradolfer Sabine, Paroz Sophie. (2010) « L'engendrement des carrières à l'Université de Lausanne. De quelques idées reçues » in *Plafond de verre et université*, Fassa F., Kradolfer S. (dir.), Zurich : Seismo, pp. 79–106
- FESTA. (2015). *Gender-sensitive Design of Criteria and Recruitment. Appointment and Promotion Processes in Academia* Retrieved from [https://hr.fbk.eu/sites/hr.fbk.eu/files/pdf\\_handbook\\_festa\\_0.pdf](https://hr.fbk.eu/sites/hr.fbk.eu/files/pdf_handbook_festa_0.pdf)
- Fine, E., Sheridan, J., Carnes, M., Handelsman, J., Pribbenow, C., Savoy, J., & Wendt, A. (2014). Minimizing the Influence of Gender Bias on the Faculty Search Process. In V. Demos, C. White Berheide, & M. Texler Segal (Eds.), *Gender Transformation in the Academy* (pp. 267-289): Emerald.
- Foschi, M. (2000). Double Standards for Competence: Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21-42.
- Frith, U. (2015). *Unconscious bias*. Retrieved from <https://royalsociety.org/~media/policy/Publications/2015/unconscious-bias-briefing-2015.pdf>
- Garforth, L., & Kerr, A. (2009). Women and Science: What's the Problem? *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*.
- Goastellec, G., & Crettaz Von Roten, F. (2017). The societal embeddedness of academic markets: From sex to gender in the Swiss context. In M. Machado-Taylor, V. M. Soares, & U. Teichler (Eds.), *Challenges and Options: The Academic Profession in Europe*: Springer.
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674. doi:10.1111/0022-4537.00234
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2005). No Credit Where Credit Is Due: Attributional Rationalization of Women's Success in Male-Female Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 905-916. doi:10.1037/0021-9010.90.5.905
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189-198. doi:10.1037/0021-9010.93.1.189
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416-427.
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2009). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. *Journal of Management*.

- Knights, D., & Richards, W. (2003). Sex Discrimination in UK Academia. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 213-238. doi:10.1111/1468-0432.t01-1-00012
- Leslie, S.-J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262.
- Madera, J. M., Hebl, M. R., & Martin, R. C. (2009). Gender and letters of recommendation for academia: Agentic and communal differences. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1591-1599. doi:10.1037/a0016539
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
- MIT. (2010). Report on the Initiative for Faculty Race and Diversity, 156. Retrieved from <http://web.mit.edu/provost/raceinitiative/report.pdf>
- Monroe, K., Ozyurt, S., Wrigley, T., & Alexander, A. (2008). Gender Equality in Academia: Bad News from the Trenches, and Some Possible Solutions. *Perspectives on Politics*, 6(2), 215-233. doi:10.1017/S1537592708080572
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474-16479.
- Porter, N., & Geis, F. (1981). Women and Nonverbal Leadership Cues: When Seeing Is Not Believing. In C. Mayo & N. M. Henley (Eds.), *Gender and Nonverbal Behavior* (pp. 39-61). New York, NY: Springer New York.
- Rees, T. (2001). Mainstreaming Gender Equality in Science in the European Union: The 'ETAN Report'. *Gender and Education*, 13(3), 243-260. doi:10.1080/09540250120063544
- Reuben, E., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4403-4408.
- Ridgeway, C. L. (2009). Framed before we know it. How Gender Shapes Social Relations. *Gender & Society*, 23(2), 145-160. doi:10.1177/0891243208330313
- SEFRI. (2014). *Mesures pour encourager la relève scientifique en Suisse. Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat CSEC-E (12.3343)*. Retrieved from Bern: <https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/documentation/publications/universites.html>
- Sekaquaptewa, D., & Thompson, M. (2002). The Differential Effects of Solo Status on Members of High- and Low-Status Groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(5), 694-707.
- Sekaquaptewa, D., & Thompson, M. (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(1), 68-74. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1031\(02\)00508-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1031(02)00508-5)
- Shaw, A. K., & Stanton, D. E. (2012). Leaks in the pipeline: separating demographic inertia from ongoing gender differences in academia. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 279(1743), 3736.

- Sheridan, J. T., Fine, E., Pribbenow, C. M., Handelsman, J., & Carnes, M. (2010). Searching for Excellence & Diversity: Increasing the Hiring of Women Faculty at One Academic Medical Center. *Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges*, *85*(6), 999-1007. doi:10.1097/ACM.0b013e3181dbf75a
- Steinpreis, R. E., Anders, K. A., & Ritzke, D. (1999). The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study. *Sex Roles*, *41*(7), 509-528. doi:10.1023/A:1018839203698
- Studer, M. (2012). *Étude des inégalités de genre en début de carrière académique à l'aide de méthodes innovatrices d'analyse de données séquentielles*. (777), Université de Genève, Genève.
- Treviño, L. J., Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Mixon, F. G. (2015). Meritocracies or Masculinities? The Differential Allocation of Named Professorships by Gender in the Academy. *Journal of Management*.
- Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2005). Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination. *Psychological Science*, *16*(6), 474-480.
- Valian, V. (2005). Beyond Gender Schemas: Improving the Advancement of Women in Academia. *Hypatia*, *20*(3), 198-213. doi:10.1111/j.1527-2001.2005.tb00495.x
- van Arensbergen, P., van der Weijden, I., & van den Besselaar, P. (2012). Gender differences in scientific productivity: a persisting phenomenon? *Scientometrics*, *93*(3), 857-868. doi:10.1007/s11192-012-0712-y
- van den Besselaar, P., & Sandström, U. (2016). Gender differences in research performance and its impact on careers: a longitudinal case study. *Scientometrics*, *106*(1), 143-162. doi:10.1007/s11192-015-1775-3
- van den Brink, M., & Benschop, Y. (2011). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, *19*(4), 507-524.
- van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the Seven-Headed Dragon: The Quest for Gender Change in Academia. *Gender, Work & Organization*, *19*(1), 71-92. doi:10.1111/j.1468-0432.2011.00566.x
- van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Management Studies*, *51*(3), 460-492. doi:10.1111/joms.12060
- van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in Academic Recruitment: A Problematic Tool for Gender Equality? *Organization Studies*, *31*(11), 1459-1483.
- van den Brink, M., Brouns, M., & Waslander, S. (2006). Does excellence have a gender?: A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands. *Employee Relations*, *28*(6), 523-539. doi:10.1108/01425450610704470
- Vinkenburg, C., Herschberg, C., Connolly, S., & Fuchs, S. (2014). *Capturing career paths of ERC grantees and applicants: Promoting sustainable excellence in research careers. Final report*. Retrieved from [https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERCAREER\\_final\\_report.pdf](https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/ERCAREER_final_report.pdf)

- Wennerås, C., & Wold, A. (1997). Nepotism and sexism in peer-review. *Nature*, 387, 341-343.
- Xie, Y., & Shauman, K. A. (1998). Sex Differences in Research Productivity: New Evidence about an Old Puzzle. *American Sociological Review*, 63(6), 847-870. doi:10.2307/2657505
- Yoder, J. D. (1991). RETHINKING TOKENISM:: Looking Beyond Numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178-192.

## **Boite à outils pour le recrutement professoral**

### ***Principes généraux – comment diminuer l’impact des biais inconscients***

Même si nous sommes convaincu·e·s de l’importance de l’égalité des chances pour les femmes et les hommes, notre comportement – que nous soyons hommes ou femmes - est influencé par des biais inconscients de genre. Ces biais ont un impact négatif sur les candidatures féminines, mais ils ne sont pas une fatalité. Avec de la sensibilisation, de la responsabilité et des procédures de sélection bien conçues, nous pouvons réduire leur impact. L’UNIL encourage les membres des commissions de nomination professorale à :

#### ***« Définir et questionner les critères d’évaluation »***

- Assurez-vous de vous poser les mêmes questions à propos de chaque dossier.
- Assurez-vous aussi qu’aucun critère préétabli ne soit préjudiciable à un groupe de personnes.
- Assurez-vous d’éviter le recours à des critères informels pour favoriser/défavoriser une candidature.

#### ***« Surveiller le cours des discussions »***

- Attirez l’attention de vos collègues si vous pensez qu’il pourrait y avoir un biais dans l’appréciation des candidatures ou le recours à des stéréotypes qui pourraient prêter, sans fondement, une candidature spécifique.

#### ***« Prendre du temps pour la décision »***

- Prenez le temps de bien étudier les dossiers.
- Assurez-vous de prêter autant d’attention et de temps aux dossiers de candidature féminins et masculins.
- Prenez du recul : ralentir le processus permet de passer des stéréotypes inconscients à la réflexion rationnelle.

En appliquant ces trois principes, et les bonnes pratiques ci-dessous, les membres de la commission contribuent aux objectifs de l’UNIL de promouvoir l’égalité des chances à tous les niveaux. 50% des doctorant·e·s et des postdoctorant·e·s. sont des femmes, il s’agit maintenant de garantir les mêmes chances d’accès au professorat pour les femmes et pour les hommes.

## **Bonnes pratiques dans le recrutement professoral**

### **Lors de la planification académique ou lorsqu'un poste est vacant**

#### *Enjeux*

Les professeur·e·s d'une faculté contribuent à la qualité, l'originalité et la compétitivité de la recherche et de l'enseignement dispensé à l'UNIL. La vacance d'un poste est une occasion de recruter parmi un vaste pool de talents, de diversifier la composition du professorat et de renforcer et/ou développer de nouvelles lignes de recherches ou des enseignements. La planification académique est donc des moments clés pour intégrer explicitement les réflexions sur l'égalité des chances et l'objectif de l'UNIL de nommer davantage de femmes à des postes professoraux.

#### *Que faire*

- Discuter de la stratégie de la faculté ou du département à long terme. Réfléchir à la manière dont une composition plus diversifiée du professorat, notamment avec davantage de femmes professeures, pourrait contribuer à sa qualité et son développement.
- Informer les membres de la commission de planification des objectifs de l'UNIL et de la faculté concernée en matière d'égalité.
- Inclure des femmes professeures dans les commissions de planification académique.
- Lorsqu'un poste est vacant dans la faculté, s'informer quant à la proportion de femmes aux différents échelons académiques, notamment doctorat, post-doctorat et professorat.
- S'informer du déroulement des procédures de recrutement antérieures et prendre en compte les éventuels problèmes rencontrés pour attirer des candidatures de qualité, notamment de la part de femmes.
- Ouvrir le profil et/ou le niveau du poste, si on pense pouvoir attirer par ce biais plus de candidatures féminines excellentes.

#### *Que dit la recherche*

Une plus grande diversité dans une commission, notamment en termes de proportion d'hommes et de femmes, permet de réduire le phénomène de « gatekeeping » lié à l'homophilie et à la tendance que nous avons à vouloir nous associer à des personnes qui nous ressemblent (Frith, 2015).

Lors des procédures de recrutement professoral à l'UNIL, les commissions de présentation reçoivent trop peu de candidatures féminines. Un des enjeux importants est donc d'augmenter le nombre de candidatures féminines excellentes dans les concours (BEC, 2015).

Étant minoritaires parmi les professeur·e·s, les femmes le sont aussi dans les commissions de planification. Il faut garantir la diversité des regards en intégrant si possible au moins deux femmes dans la commission. Voir à ce propos l'onglet « Homophilie et homosocialité ».

### ***Composition et information des membres de la commission de nomination***

#### *Enjeux*

La composition de la commission de nomination influence la façon dont le profil du poste est défini, il est donc important d'y réfléchir en détail. De plus, il est essentiel de sensibiliser la commission de nomination aux biais de genre dans les processus de recrutement. En effet, les membres de la commission sont expert·e·s de leur domaine, mais ils ne disposent pas nécessairement de toutes les clés pour repérer les mécanismes qui peuvent nuire à un processus de recrutement équitable. Finalement la composition de la commission, c'est le moment où de bonnes bases de collaboration peuvent être posées, notamment en explicitant les rôles de chacun·e et en communiquant la politique d'égalité de l'UNIL.

#### *Que faire*

- Inclure, dans la mesure du possible, au moins deux femmes professeures parmi les membres de la commission. Il peut s'agir de membres internes à la faculté et/ou d'expertes externes. La commission de nomination devrait compter au minimum un tiers de femmes parmi ses membres.
- S'assurer que des personnes avec différentes perspectives et expertises soient intégrées dans la commission. Veiller à intégrer des hommes sensibles à la question de l'égalité dans la commission.
- Étant donné la sous-représentation des femmes aux échelons académiques supérieurs, ces dernières sont souvent très sollicitées pour siéger dans des commissions. Prendre garde à ne pas les surcharger. Favoriser ainsi le recours à des professeures expertes externes.
- Assurer la présence d'une personne déléguée à l'égalité. Il est également possible de demander un suivi égalité par le BEC et/ou un conseil égalité au BEC (à propos par exemple de l'annonce du poste dans la presse ou de la grille d'évaluation).
- Lors de la première séance de la commission, les membres sont informés de la politique de l'UNIL sur l'égalité dans le recrutement professoral. La commission visionne la vidéo de sensibilisation de l'UNIL.
- La présidente ou le président doit cadrer les discussions et s'assurer que les différents points de vue sont entendus tout au long de la procédure, selon des critères préétablis. La présidente ou le président explicite les rôles de chacun·e et établit un climat de confiance où chacun·e est invité·e à s'exprimer. Les différences de pouvoir et de statut peuvent amener des membres juniors (et/ou des femmes) à taire des avis divergents.

- D'entente avec les membres, la présidente ou le président établit un planning réaliste des différentes étapes de la procédure : définition du profil et des critères d'évaluation, rédaction de l'annonce, diffusion de l'annonce, délai de postulation, examen des candidatures, séances de mise en commun, invitation des candidats *short-listés*, leçons d'épreuve et entretien, délibérations finales, rapport de la commission au décanat, engagement.

#### *Que dit la recherche*

Une recherche par observation menée en Suède a montré que la composition des commissions de sélection (le sexe, mais également l'origine géographique, la position et le prestige de chacun·e) influence la dynamique des réunions de travail, le temps de parole et le poids relatif accordé aux avis des un·e·s et des autres (Ahlqvist, Andersson, Söderqvist, & Tumpane, 2015).

La formalisation des procédures de recrutement, notamment à travers l'établissement de *guidelines* pour leur déroulement et la clarification des rôles et responsabilités de chacun·e permet un traitement plus juste des candidatures (Ahlqvist et al., 2015 ; van den Brink et al., 2010).

En augmentant le nombre de femmes présentes dans une commission de nomination, on évite les effets indésirables, liés à *l'effet solo* ou à *l'effet « token »* dans les dynamiques de groupe, identifiés dans de nombreuses études (Bohnet, 2016; King et al., 2009; Sekaquaptewa & Thompson, 2002; Yoder, 1991). Ainsi on évitera par exemple que l'unique femme de la commission ne soit perçue comme incarnant la « perspective féminine », qu'elle ne se sente la responsabilité d'adopter un tel rôle ou que des stéréotypes de genre ne lui soient attribués. D'ailleurs une recherche aux Pays-Bas a identifié une association significative entre la proportion de femmes dans les commissions de nominations et le nombre de femmes nommées professeures (van den Brink et al., 2006).

Toutefois, la recherche montre que tant les femmes que les hommes sont sujets à des biais de genre inconscients (Moss-Racusin et al., 2012; Treviño et al., 2015). Pour cette raison, il est essentiel que tou·te·s les membres de la commission, femmes et hommes, soient sensibilisés à cette question. Des études menées aux États-Unis visant à analyser l'utilité de mesures sensibilisation et de formation aux biais de genre destinés aux membres des commissions de nomination suggèrent une association positive avec le pourcentage de femmes nommées (Fine et al., 2014; Sheridan, Fine, Pribbenow, Handelsman, & Carnes, 2010).

## ***Définition du profil du poste et des critères d'évaluation***

### *Enjeux*

La définition du profil du poste a un grand impact sur le pool de candidat·e·s. Par exemple en restreignant le profil à une spécialisation particulière au lieu de définir un domaine plus large, on risque de réduire inutilement le nombre de candidatures, notamment féminines. Certains critères de sélection peuvent également être genrés, c'est-à-dire qu'ils tendent à défavoriser un groupe en particulier. Il est important rédiger le profil et les critères d'évaluation de façon critique en tenant compte de ces aspects.

### *Que faire*

Prendre le temps de définir le poste de la manière la plus ouverte possible, en tenant compte des besoins du département ou de la faculté. Les exigences devraient se concentrer sur les éléments essentiels et non sur les éléments souhaitables qui pourraient limiter excessivement le pool de candidat·e·s.

- Définir de manière claire et concrète les qualifications et l'expérience minimale requise pour qu'un·e candidat·e soit considéré·e comme éligible pour le poste.
- Discuter et définir tous les critères sur lesquels les candidat·e·s seront évalué·e·s. S'assurer que les critères d'évaluation soient acceptés et compris par tou·te·s les membres de la commission. Expliciter tous ces critères dans une grille d'évaluation et éventuellement spécifier leur poids relatif. Cette grille constitue un outil central pour le travail de la commission. Elle fera partie intégrante du rapport final de la commission.
- La commission peut considérer les critères suivants : impact scientifique, productivité, financements obtenus, supervision de doctorant·e·s, enseignement, habilité à travailler dans un environnement diversifié, collaborations, services à la communauté scientifique, contribution au climat de travail, contribution à la société.
- S'assurer qu'aucun critère n'exclut d'emblée des candidat·e·s, par exemple avec des parcours atypiques. Prendre conscience du fait que certains critères tels que la mobilité ou l'âge tendent à défavoriser les candidatures féminines en particulier. Éventuellement, pondérer les critères qui défavorisent de manière disproportionnée les femmes.
- Discuter de la pertinence d'évaluer le potentiel des candidat·e·s, et non seulement les accomplissements passés. Dans le cadre de cette réflexion, considérer que des parcours atypiques puissent être tout aussi excellents et que des compétences utiles au professorat aient pu être acquises par exemple dans un cadre extra-universitaire.
- En ce qui concerne la production scientifique, ne pas se limiter à des aspects bibliométriques, mais prendre en compte également la qualité des travaux.
- Prendre en considération les interruptions de carrière pour cause de maternité ou de maladie dans l'appréciation de la production scientifique.

### *Que dit la recherche*

La formalisation des procédures et la standardisation des critères de sélection permettent des procédures plus équitables, notamment pour les femmes (Ahlqvist et al., 2015). La définition de l'excellence est subjective et elle est basée sur une représentation et un modèle masculin (Bagilhole & Goode, 2001; Leslie et al., 2015; Fassa & Kradolfer, 2013). À cause de stéréotypes de genre, les candidats hommes sont plus susceptibles d'être considérés comme excellents et comme collant au profil de *leader* que les femmes (Heilman, 2001; Valian, 2005; van den Brink & Benschop, 2011).

Une étude montre la tendance à modifier les critères de sélection que l'on juge pertinents pour un poste *a posteriori* afin qu'ils correspondent au profil du candidat envers qui on a un biais positif et que l'on a sélectionné (Uhlmann & Cohen, 2005). Par contre, lorsque les critères jugés nécessaires pour un poste sont définis de manière claire dès le début de la procédure, ce phénomène de rationalisation du choix *a posteriori* (qui revient à discriminer d'autres candidatures) disparaît.

Les critères d'évaluation sont utiles, car ils permettent d'objectiver les qualités des candidat·e·s. En donnant des instructions spécifiques quant aux aspects qui doivent être évalués (plutôt qu'une consigne d'évaluation générale de la performance) on réduit l'impact des biais de genre chez les évaluateurs et évaluatrices (Bauer & Baltes, 2002). Mais attention, les critères d'évaluation sont à double tranchant. De nombreuses études ont mis à jour le fait qu'à cause de nos biais inconscients de genre, des doubles standards d'évaluation sont très souvent appliqués, avec pour effet un jugement plus strict des candidatures féminines que masculines (Treviño et al., 2015; Wennerås & Wold, 1997).

Finalement, la recherche montre également que les conditions et les ressources sur lesquelles les chercheuses peuvent compter au cours de leur carrière sont moins favorables que les chercheurs. Par exemple, elles sont davantage susceptibles de travailler à temps partiel et de connaître une interruption pour cause familiale (Studer, 2012). Elles sont également plus susceptibles que les hommes d'avoir un partenaire lui aussi académique, ce qui freine leur mobilité. Ces conditions structurelles sont à prendre en compte pour évaluer les dossiers. À noter que la recherche montre que parmi les générations actuelles, lorsqu'on prend en compte l'influence de tels facteurs, la productivité scientifique est identique pour les hommes et les femmes (Cameron et al., 2016; Xie & Shauman, 1998).

### **Rédaction et diffusion de l'annonce du poste**

#### *Enjeux*

Le monitoring de l'égalité de l'UNIL montre que moins de femmes que d'hommes candidatent aux postes professoraux, et ce même dans les facultés où le nombre de femmes parmi le corps intermédiaire est supérieur à 40%. À travers une diffusion large de l'annonce, la commission peut communiquer efficacement à propos de ses besoins pour le

poste et de ses intentions de recruter un large pool de candidatures. La commission a un rôle proactif à jouer afin de s'assurer de recevoir de nombreuses candidatures de qualité, notamment féminines.

#### *Que faire*

- Rédiger l'annonce de manière claire et ouverte. L'annonce doit inviter tou-te-s les candidat-e-s potentiel-le-s à postuler.
- Rédiger l'annonce avec un langage épïcène et féminisé. Si besoin consulter le site du BEC ou demander conseil pour la rédaction épïcène. Indiquer, à la fin de l'annonce, que l'UNIL est un employeur soucieux de l'égalité des chances.
- Éviter l'utilisation de superlatifs (tels que « exceptionnel ») et éviter les descriptions des qualifications sous forme de liste pour ne pas décourager les postulations.
- Distinguer explicitement dans l'annonce les qualifications requises de celles qui sont souhaitables.
- Déterminer les moyens de diffusion adéquats pour garantir un nombre suffisant de candidatures, notamment féminines.
- Mobiliser les institutions et réseaux scientifiques et associatifs nationaux et internationaux pertinents. Faire circuler l'annonce à travers les listes de messagerie électronique, les sites web et les forums.

La présidente ou le président de la commission demande aux membres d'identifier des candidates femmes qui pourraient postuler et de leur écrire personnellement pour les informer de la mise au concours. Les membres mobilisent aussi des collègues expert-e-s du domaine, notamment des femmes, pour l'identification de candidates potentielles. Parmi les autres stratégies possibles, on peut aussi : repérer des profils prometteurs parmi les membres des comités de revues scientifiques, les auteur-e-s d'articles scientifiques du domaine de spécialisation recherché, et lors de congrès ou de colloques.

- La présidente ou le président demande aux membres de l'informer sur leurs démarches et prises de contact réalisées. Ces démarches sont documentées et restituées dans le rapport final.
- Lors de cette recherche active, les membres de la commission évitent d'inférer à propos de l'ambition et de la disponibilité de chercheuses et chercheurs dont le profil est prometteur. Ces dernier-e-s décideront de faire suite ou non à l'invitation à postuler.

#### *Que dit la recherche*

Trop souvent le profil du poste et les qualifications requises dans l'annonce sont trop fermés et elles semblent vouloir viser un-e candidat-e en particulier plutôt qu'attirer un large pool de candidat-e-s. C'est le constat fait dans une étude qui a analysé les procédures de recrutement dans cinq institutions en Allemagne, Bulgarie, Italie, Irlande et Turquie (FESTA, 2015).

En étant proactive, l'institution peut augmenter significativement le nombre de candidatures féminines (Valian, 2005). La simple publication de l'annonce du poste suffira rarement à générer le pool de candidat·e·s souhaité. Une étude du Massachusetts Institute of Technology (MIT) a montré qu'environ deux tiers du personnel issu d'une minorité raciale avait postulé à la suite d'une invitation personnalisée (MIT, 2010). La prise de contact directe avec des talents potentiels est sans doute également le moyen le plus efficace pour augmenter le pool de candidatures féminines.

### ***Clôture du délai de postulation et examen des candidatures***

#### *Enjeux*

C'est au moment de la clôture du délai de postulation que l'on se rend compte si les efforts déployés pour attirer les talents, notamment féminins, ont porté leurs fruits. Si tel n'est pas le cas, des mesures correctives sont encore possibles.

Puis l'examen des candidatures est une étape cruciale, car c'est à ce moment-là qu'à cause de biais de genre inconscients, des candidatures de qualité risquent d'être écartées. Ces biais de genre nous influencent toutes et tous. Seuls une prise de conscience et un examen critique de soi et d'autrui permettent de les neutraliser.

#### *Que faire*

- Les candidatures devraient contenir au moins 30% de femmes. Si tel n'est pas le cas, la commission peut décider de prolonger le délai de postulation et intensifier les efforts de diffusion. Au besoin le profil du poste peut être élargi.
- La présidente ou le président s'assure avant toute chose auprès des membres de la commission qu'aucun conflit d'intérêt n'existe avec l'un·e des candidat·e·s, c'est-à-dire qu'ils appartiennent à un réseau commun (familial, professionnel, associatif, politique, etc.). Ces conflits d'intérêts doivent être déclarés et clarifiés. En cas de conflit, la présidente ou le président de la commission doit proposer une solution pouvant aller de l'abstention lors du vote au retrait du processus de la personne en question.
- Sélectionner et évaluer un nombre défini (par exemple 5) des meilleures publications des candidat·e·s.
- Prendre en considération les conditions d'emploi (taux d'occupation, nombre de contrats, continuité ou non de l'emploi) précédentes dans l'appréciation des dossiers.
- Procéder à l'évaluation des dossiers de manière systématique, en commençant par les dossiers féminins.
- Si, en outre la promotion de l'égalité, la volonté de la faculté est aussi de valoriser la relève académique, analyser dans un premier temps uniquement les dossiers des femmes (toutes, quel que soit le stade de carrière) et des hommes juniors. Si

aucune candidature convaincante n'est retenue, la liste d'hommes seniors peut alors être examinée.

- Accorder le même temps de lecture à chaque dossier et attribuer les appréciations en utilisant la grille de critères d'évaluation définie préalablement.
- Faire attention aux biais de genre lors de l'examen individuel des dossiers. Évaluer chaque critère de la même façon pour chaque candidature et en se basant sur des faits concrets et en évitant des interférences informelles. Poser les mêmes questions à propos de tous les dossiers.
- Autant que possible, faire abstraction de l'identité et du sexe du ou de la candidat·e, de son affiliation et sa renommée institutionnelle, des éventuels liens que l'on entretient avec ses collègues ou supérieur·e·s et se concentrer sur l'évaluation des qualités du dossier et du potentiel.
- Être ouvert·e à la diversité : les profils d'excellent·e·s chercheuses et chercheurs peuvent surprendre sur plusieurs points, notamment le lieu et l'institution d'origine, la manière de penser, d'agir et de travailler, les sujets de recherche et la manière de les aborder, etc. Réfléchir à la manière dont de tels profils pourraient enrichir la recherche et l'enseignement de la faculté ou du département.
- Signaler lorsque des candidatures sont discutées selon des standards différents ou que des stéréotypes se sont immiscés involontairement dans les considérations. Par exemple éviter de tenir compte la situation familiale des candidat·e·s ; ne pas partir du principe qu'un·e candidat·e ne pourra pas ou ne voudra pas déménager. Considérer les candidates et les candidats jeunes à travers le même prisme, c'est-à-dire le potentiel de développement qu'elles et ils ont.

#### *Que dit la recherche*

À cause des biais de genre, nous avons tendance, hommes et femmes confondus, à considérer les femmes comme moins compétentes et moins légitimes dans des positions de *leadership* (Bailyn, 2003; Heilman, 2001). À cause du mécanisme de double standard d'évaluation, les dossiers des candidates sont en général évalués de manière plus stricte que ceux de candidats masculins (Foschi, 2000; Treviño et al., 2015; Wennerås & Wold, 1997). Un même critère peut être interprété différemment pour les hommes et les femmes (Carvalho, 2010). Les mères en particulier sont dévalorisées en tant que professionnelles (Correll et al., 2007; Heilman & Okimoto, 2008). Les principes d'homophilie et d'homosocialité impliquent que l'on ait tendance à préférer travailler avec des personnes qui nous ressemblent et à les évaluer de manière plus positive (Frith, 2015). Ceci aboutit à un phénomène de « gatekeeping » inconscient où on tendra à préférer les candidat·es à qui on s'identifie ou avec qui on a un lien (van den Brink & Benschop, 2014; Wennerås & Wold, 1997).

La recherche montre qu'il est possible de neutraliser les stéréotypes de genre. Le premier pas consiste à prendre conscience du fait que, comme tout le monde, on a des biais de genre inconscients (Bohnet, 2016; Frith, 2015; Valian, 2005). On sait aussi qu'il est plus facile de repérer l'influence de stéréotypes de genre chez les autres que dans nos propres

propos ou décisions. Il est donc utile que chacun·e rende les autres membres de la commission attentifs et attentives lorsque des biais de genre altèrent l'évaluation objective des dossiers.

Finalement, la recherche montre que trop souvent l'examen des candidatures reproduit une définition de l'excellence basée sur un modèle de carrière masculin, intensif, linéaire et ininterrompu (van den Brink et al., 2010; Fassa & Kradofer, 2013). Remettre en question cette définition de l'excellence permet d'éviter de préférencier en particulier les candidates féminines qui sont davantage susceptibles d'avoir eu des interruptions pour cause familiale, d'avoir travaillé à temps partiel et/ou sur des contrats temporaires (Studer, 2012; Vinkenburg et al., 2014).

Il existe également une tendance à valoriser principalement les activités de recherche des candidat·e·s et à ignorer les autres critères tels que les compétences d'enseignement et de gestion administrative, des tâches dans lesquelles les femmes sont souvent investies (van den Brink & Benschop, 2011). De plus, pour comparer le potentiel des candidat·e·s et leur productivité scientifique (par exemple bibliométrie) il est utile prendre en compte le temps et les ressources qu'ils et elles ont respectivement eu à disposition pour se consacrer à la recherche. La recherche montre que lorsque ces éléments sont pris en compte, la productivité est similaire pour les hommes et les femmes (Cameron et al., 2016).

### **Définir la short-list**

#### *Enjeux*

La *short-list* doit contenir les profils qui correspondent le mieux au poste mis au concours selon les critères d'évaluation définis préalablement. La définition de la *short-list* est cruciale, car elle détermine qui pourra participer à la phase finale du recrutement, notamment combien de femmes seront invitées à la leçon d'épreuve. L'inclusion de candidatures féminines dans la *short-list* dépend étroitement du fait que les bonnes pratiques aient été suivies aux étapes précédentes et que la commission soit attentive aux biais de genre qui peuvent intervenir lors des discussions.

#### *Que faire*

- Chaque membre de la commission devrait établir deux listes des candidatures pouvant être invitées à une audition. La première est composée des 5 meilleurs dossiers féminins, la deuxième des 5 meilleurs dossiers masculins. Cette évaluation est envoyée à la présidente ou au président, sans copie aux autres membres.
- La présidente ou le président réunit toutes les évaluations des membres de la commission et les met en commun. Elle ou il fait un classement approximatif des candidat·e·s. Cela lui permet de voir si les évaluations convergent, s'il y a des divergences notables à propos certaines candidatures, et si certains membres évaluent systématiquement les dossiers de manière positive ou négative.

- Lors de la séance de la commission, la présidente ou le président communique ce classement approximatif et les évaluations pour chaque candidat-e sur les différents critères définis.
- La commission discute des dossiers ainsi retenus, en commençant par les dossiers féminins.
- Au début de la séance d'évaluation des dossiers, la présidente ou le président rappelle les critères établis pour la sélection, la nécessité d'appliquer les mêmes standards à tous les dossiers, et attire l'attention sur les risques de biais de genre dans les discussions.
- De manière générale, se méfier des intuitions et de l'impression qu'une candidature « colle » mieux au poste qu'une autre. S'efforcer d'expliquer objectivement les raisons de chaque décision.
- Essayer, à chaque étape de sélection, de maintenir la même proportion de femmes qu'au départ. Par exemple, si la commission a reçu une moitié de candidatures féminines, elle devrait retrouver une moitié de femmes parmi les personnes invitées à une leçon d'épreuve ou entretien. S'assurer qu'au minimum 30% des personnes auditionnées seront des femmes.
- Éviter autant que possible l'effet *solo* et *alibi* en invitant au moins deux femmes à la leçon d'épreuve.

#### *Que dit la recherche*

Discuter au sein de la commission la manière dont la grille d'évaluation est utilisée et les éventuels problèmes rencontrés permet de réduire le traitement différencié des candidatures (Ahlqvist et al., 2015).

Comme à l'étape précédente de l'examen des candidatures, l'établissement de la *short-list* est le moment privilégié où, à cause des biais inconscients de genre, les candidatures masculines risquent d'être injustement considérées comme « excellentes », alors que celles des femmes seront jugées « bonnes » (van den Brink & Benschop, 2011). Il est donc primordial que les membres restent réflexifs et critiques lors des discussions. Pour rappel, des mécanismes tels que l'homophilie et l'homosocialité (LIEN) impliquent que l'on ait tendance à préférer travailler avec des personnes qui nous ressemblent et à les favoriser involontairement (Frith, 2015).

Lors des discussions à propos de la *short-list*, il est important d'éviter l'effet *halo* (LIEN), selon lequel une impression générale positive ou une performance hors du commun par rapport à un critère particulier biaise l'appréciation générale du ou de la candidat-e (Balzer & Sulsky, 1992).

Finalement, plusieurs recherches montrent également les effets négatifs d'une situation *solo*, par exemple lorsqu'il n'y a qu'une femme *short-listée*. Parmi les autres candidats hommes, la femme est alors exposée à plus de critiques et est davantage jugée selon des stéréotypes (King et al., 2009; Sekaquaptewa & Thompson, 2002). Des recherches

suggèrent encore que les performances d'une candidate en situation *solo* risquent d'être affectées par rapport à une situation où elle n'est pas la seule femme présente (Sekaquaptewa & Thompson, 2003).

### **Entretiens et leçons d'épreuve**

#### *Enjeux*

L'entretien et la leçon d'épreuve sont des moments critiques de la procédure, car plusieurs facteurs peuvent biaiser les interactions et les performances des candidat·e·s, notamment les biais de genre. De plus le climat dans lequel les candidat·e·s sont accueilli·e·s influence leurs performances. La leçon d'épreuve peut représenter dans certains cas le premier contact avec l'UNIL, et c'est l'occasion de transmettre toutes les informations pertinentes concernant l'environnement de travail et la politique d'égalité de l'UNIL aux candidat·e·s invité·e·s.

#### *Que faire*

- Soigner la communication avec tou·te·s les candidat·e·s tout au long de la procédure. Envoyer un courrier d'invitation et d'information contenant tous les détails de l'entretien et de la leçon d'épreuve aux candidat·e·s *short-listé·e·s*.
- Avant l'entretien, les candidat·e·s sont également informé·e·s des offres disponibles pour le personnel de l'UNIL, notamment au sujet de l'accueil de la petite enfance et le soutien aux couples à double carrière.
- Agender les leçons d'épreuves de manière à favoriser la participation du maximum de membres du département ou de la faculté. Éviter les horaires conflictuels avec les responsabilités familiales. Éviter de faire un nombre excessif d'entretiens/leçons le même jour pour assurer les mêmes conditions de passage à toutes les personnes candidates.
- Le même protocole et temps est attribué à chaque candidat·e, concernant les leçons d'épreuve et les entretiens avec la commission.
- Les membres de la commission de nomination ont défini préalablement un ensemble de questions à utiliser dans le même ordre avec toutes les candidates et candidats.
- Se limiter à des questions professionnelles. S'assurer que les membres de la commission connaissent les questions considérées comme discriminantes et qu'il est interdit de poser lors d'un entretien. Ne pas questionner les candidat·e·s au sujet de leur situation familiale ou au sujet de leur organisation familiale (conciliation travail-famille).
- Éviter autant que possible que l'évaluation des performances des candidat·e·s ne soit influencée par des considérations à propos du physique, de l'habillement, de la voix ou du style d'expression orale.
- Chaque membre devrait pouvoir se former son propre avis au sujet des candidat·e·s invité·e·s à la leçon d'épreuve. Éviter dans la mesure du possible

d'émettre des avis qui pourraient influencer les autres membres de la commission, en particulier les membres juniors. Réserver ses propres considérations avant tout pour les séances de la commission.

#### *Que dit la recherche*

Poser les mêmes questions et dans le même ordre à tou·te·s les candidat·e·s permet de réduire au maximum les biais de genre lors des entretiens et de faciliter la comparaison des performances (Bohnet, 2016; Uhlmann & Cohen, 2005). L'effet *solo* est également pertinent dans le cadre de l'entretien avec la commission. Si cette dernière compte un bon nombre de femmes, on évitera ainsi que la performance de la candidate ne soit biaisée (Sekaquaptewa & Thompson, 2003).

La recherche montre que les stéréotypes de genre renvoient à des croyances à propos de comportements ou de caractéristiques que l'on associe aux femmes (par exemple gentillesse) et les hommes (confiance en soi) (Del Boca & Ashmore, 1980). On sait que ces stéréotypes désavantagent les femmes dans le monde académique notamment, car elles sont moins associées aux sciences exactes, à l'excellence et au *leadership* que les hommes (Leslie et al., 2015). Par contre lorsqu'une femme exhibe un type de *leadership* typiquement masculin, elle transgresse les normes de genre, et s'expose à la critique : elle est jugée de manière plus négative et considérée comme antipathique ou agressive (Heilman, 2001; Heilman et al., 2004). Ces résultats suggèrent que, quel que soient l'attitude et le style qu'aura une candidate femme, elle risque d'être jugée de manière plus stricte. Il faut donc de prendre du recul avec les appréciations personnelles à propos du style et l'impression dégagée par les candidat·e·s.

La recherche montre que les premières impressions comptent : le climat général dégagé lors de l'entretien et les informations dispensées au sujet de l'égalité et de la conciliation de la vie professionnelle et personnelle sont des éléments clés pour rendre l'université attractive aux yeux des candidat·e·s (Valian, 2005).

### ***Nomination et rapport de la commission***

#### *Enjeux*

La sélection et le classement des candidatures sont l'aboutissement du travail de la commission. Il est donc essentiel que la discussion et la décision finale se basent sur les critères définis préalablement. Les biais de genre peuvent intervenir lors de cette dernière étape et faire pencher la balance sans que la commission n'en prenne véritablement conscience. D'où l'importance de prendre du recul lors de la sélection et du classement des candidat·e·s qui donne lieu au rapport de la commission résumant notamment les efforts entrepris pour attirer des candidatures féminines.

### *Que faire*

- Lors de la séance finale de la commission, la présidente ou le président peut inviter chaque membre à donner son opinion avant de passer au vote final.
- Lors de la discussion, s'assurer que des biais de genre et des impressions personnelles, non pertinentes pour le poste, n'interviennent pas. Se référer aux critères d'évaluation et aux évaluations de la leçon d'épreuve et de l'entretien avec les candidat·e·s.
- Ne pas donner une importance disproportionnée à l'entretien. Il ne représente qu'une des facettes sur laquelle la sélection doit se baser et une partie des qualités des candidat·e·s.
- Deux candidatures peuvent apparaître comme équivalentes à l'égard des critères globaux. Dans ce cas, donner la priorité aux candidatures féminines (voir à ce propos la Directive 0.2 – Promotion de l'égalité ).
- Le rapport de la commission doit contenir un passage analysant comment l'égalité des chances a été prise en compte dans le processus de sélection, et en y incluant les statistiques des candidatures féminines et masculines.
- Le rapport inclut aussi toutes les démarches entreprises pour attirer des candidatures variées, notamment féminines.
- Le rapport inclut l'historique des décisions prises par la commission et les arguments qui les justifient, notamment ceux qui expliquent les mérites et faiblesses des candidat·e·s. Les avis minoritaires de la commission devraient être également mentionnés.

### *Que dit la recherche*

De même qu'aux étapes précédentes, la nomination est le moment crucial où, à cause des biais inconscients de genre, une candidature masculine risque d'être injustement considérée comme « excellente », alors que celle d'une femme sera vue comme un peu inférieure (van den Brink & Benschop, 2011). Il est donc primordial que les membres restent réflexifs et critiques lors des discussions.

Pour rappel, plusieurs mécanismes inconscients risquent de biaiser la décision et de jouer en défaveur d'une candidature féminine. Le double standard d'évaluation implique que l'on ait tendance à être plus exigeant envers quelqu'un que l'on pense moins capable (Foschi, 2000). Le mécanisme d'homophilie implique que l'on favorise sans le vouloir des personnes à qui l'on identifie (Frith, 2015). L'effet *halo* implique que l'on risque d'être aveuglé par exemple par une impression très positive liée à la réputation de quelqu'un ou une dimension unique, par exemple son dossier de publication (Balzer & Sulsky, 1992).

## ***Finaliser l'engagement et partir sur de bonnes bases***

### *Enjeux*

La finalisation de la procédure est importante puisque les conditions d'engagement de la personne sélectionnée influenceront d'une part l'issue immédiate de l'engagement, mais également la suite de sa carrière. Des négociations transparentes et honnêtes permettront à la lauréate ou au lauréat de disposer de toutes les informations nécessaires, d'être satisfait·e de son poste, et de s'y investir sur le long terme.

### *Que faire*

- Informer la personne nommée quant aux conditions de travail et de soutien aux nouvelles collaboratrices et collaborateurs, telles que : salaire, équipement et espace de laboratoire, assistantat de recherche, soutien administratif, frais de déménagement, assistance pour le/la partenaire (couples à double carrière), possibilités d'enseignement, frais de déplacement. Voir à ce propos le site du Service RH, et du Welcome Center (LIENS).
- Présenter également les opportunités de mentoring et de formation continue proposées par l'UNIL (à découvrir sous [www.unil.ch/researcher](http://www.unil.ch/researcher)).

### *Que dit la recherche*

Les stéréotypes de genre impliquent que négocier les conditions d'emploi soit considéré comme un trait plutôt masculin (qui évoque par exemple la confiance en soi) que féminin. Les femmes ont donc tendance à moins négocier leurs conditions d'engagement par crainte de transgresser ces normes de genre (Babcock & Laschever, 2003). En informant le ou la lauréat·e des aspects potentiels à négocier, les femmes se sentent plus légitimes dans ce rôle. Cela permet d'éviter qu'elles ne soient injustement désavantagées par rapport à des collègues masculins qui ont un profil équivalent.

## **Ressources**

### ***Ressources supplémentaires sur les biais de genre:***

Clip vidéo sur les biais inconscients développé par la « Royal Society » de la recherche en Grande Bretagne :

<https://youtu.be/dVp9Z5k0dEE>

Interview avec Prof. Iris Bohnet, auteure de « What Works. Gender Equality by Design » (2016) sur la réduction des biais de genre dans les entreprises:

<http://www.wnyc.org/story/evidence-based-equality/>

Podcast de Freakonomics sur les biais de genre dans l'académie :

<http://freakonomics.com/podcast/gender-barriers/>

Vidéo de sensibilisation aux stéréotypes développée par facebook :

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

Ressources et explications proposées par le projet Gendered Innovations :

<https://genderedinnovations.stanford.edu/institutions/bias.html>

Tutoriels de la Prof. Virginia Valian sur les stéréotypes de genre :

<http://www.hunter.cuny.edu/gendertutorial/>

Pour prendre conscience du caractère inconscient des biais et stéréotypes, faire le test d'associations implicites:

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

### ***Bonnes pratiques adoptées par d'autres institutions universitaires:***

HES-SO

<http://www.hes-so.ch/fr/recrutement-6404.html>

Université de Genève : bilan de 15 années d'expérience de la délégation à l'égalité dans les procédures de recrutement professoral

<https://www.unige.ch/rectorat/egalite/ancrage/delegation/>

Université de Zürich

<http://www.gleichstellung.uzh.ch/de/politik/aktionsplan/toolkit.html>

Massachusetts Institute of Technology

<http://web.mit.edu/faculty/reports/FacultySearch.pdf>

Université de Columbia

[http://facultydiversity.columbia.edu/files/viceprovost/guide\\_to\\_best\\_practices\\_in\\_faculty\\_search\\_and\\_hiring\\_july\\_2016.pdf](http://facultydiversity.columbia.edu/files/viceprovost/guide_to_best_practices_in_faculty_search_and_hiring_july_2016.pdf)

Université de Harvard

[http://faculty.harvard.edu/files/fdd/files/best\\_practices\\_for\\_conducting\\_faculty\\_searches\\_v1.2.pdf](http://faculty.harvard.edu/files/fdd/files/best_practices_for_conducting_faculty_searches_v1.2.pdf)

Université de Yale

[http://provost.yale.edu/sites/default/files/best\\_practices\\_for\\_conducting\\_faculty\\_and\\_leadership\\_searches\\_0.pdf](http://provost.yale.edu/sites/default/files/best_practices_for_conducting_faculty_and_leadership_searches_0.pdf)

Université de Michigan

<http://advance.umich.edu/resources/handbook.pdf>

***Diffuser l'annonce ou identifier des profils potentiels afin d'augmenter les candidatures féminines :***

AcademiaNet – portail qui répertorie les profils de chercheuses

<http://www.academia-net.de/>

Site Les expertes

<http://expertes.eu>

Diffuser l'annonce sur le portail Relève académique

[www.releve-academique.ch](http://www.releve-academique.ch)