

RECRUTER sans discriminer



**Conseils destinés aux personnes
impliquées dans les procédures
d'engagement du corps professoral**

Unil

UNIL | Université de Lausanne

Bureau de l'égalité

Un guide pour recruter sans biais de genre

Recruter sans discrimination est une obligation légale, mais aussi une question d'efficacité institutionnelle : seul un recrutement respectueux de l'égalité des chances permet de trouver la meilleure personne pour un poste défini. Aujourd'hui, à l'UNIL, les femmes et les hommes n'ont toujours pas les mêmes chances d'accéder au professorat. Le taux de femmes professeuses reste insuffisant, notamment au niveau du professorat stable, ce malgré la présence d'une importante relève féminine hautement qualifiée. De plus, les femmes demeurent sous-représentées parmi les candidat-e-s aux concours de recrutement professoral.

Même si nous sommes convaincu-e-s de l'importance de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, notre comportement est influencé par des stéréotypes ou des biais inconscients de genre. Ces biais, qui ont un impact négatif sur les candidatures féminines, ne sont pas une fatalité. Des actions de sensibilisation et des procédures de sélection bien conçues permettent de réduire leur impact.

Dans son Plan d'intentions 2017-2021, la Direction affirme sa volonté d'augmenter le nombre de femmes professeuses. En particulier, l'UNIL se fixe comme objectif d'atteindre à l'horizon 2020 au moins 40 % de femmes au sein du corps professoral nouvellement engagé. L'accompagnement des procédures d'engagement du corps professoral par le Bureau de l'égalité et le monitoring des statistiques constitue un moyen d'y parvenir. Nous souhaitons également sensibiliser les commissions de présentation et former les membres au recrutement non discriminatoire. L'engagement de toutes les personnes impliquées dans le recrutement est essentiel !

En suivant les conseils de ce guide, les membres de la commission contribueront aux objectifs de l'UNIL de promouvoir l'égalité des chances à tous les niveaux. La moitié 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 à toutes et tous.

C'est entre vos mains !



Déborah Philippe, Vice-rectrice
Carrières et Société

Prof. Nouria Hernandez
Rectrice de l'UNIL

Sommaire

Un engagement légal	4
Les stéréotypes, pas mon genre ?	5
Exemples de biais de genre dans le recrutement académique	
Double standard d'évaluation	6
Think leader, think male ?	7
Un génie forcément barbu ?	8
Le spectre de la maternité	9
La préférence pour « l'entre soi »	10
Effets solo et halo	11
Que faire ?	
Trois principes à respecter	12
Définir et questionner les critères d'évaluation	
Surveiller le cours des discussions	
Prendre du temps pour la décision	
Bonnes pratiques pour un recrutement respectueux de l'égalité de chances	13
Lors de la planification académique ou lorsqu'un poste est vacant	
Composition et information des membres de la commission de présentation	
Définition du profil du poste et des critères d'évaluation	14
Annonce du poste et clôture du délai de postulation	
Examen des candidatures	15
Au moment de définir la short-list	16
Lors des entretiens et leçons d'épreuve	
Au moment de la nomination et de la rédaction du rapport de la commission	17
Références	18
Pour en savoir plus	19

Un engagement légal

L'art. 8 de la Constitution fédérale interdit les discriminations à raison du sexe. La loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) concrétise cette interdiction dans le domaine professionnel, sous tous les aspects de la relation de travail, à commencer par l'embauche.

La Directive de la Direction 0.2 Promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne vise entre autres la promotion des femmes dans le corps professoral et aux postes d'encadrement. La directive stipule le suivi des procédures d'engagement professoral par des délégué-e-s à l'égalité. Elle invite à appliquer, lors des procédures d'engagement des professeur-e-s, la règle de préférence à la personne qui appartient au sexe sous-représenté, lorsqu'il s'agit de départager des candidat-e-s qui ont des qualifications scientifiques et pédagogiques équivalentes et la même adéquation au profil recherché.

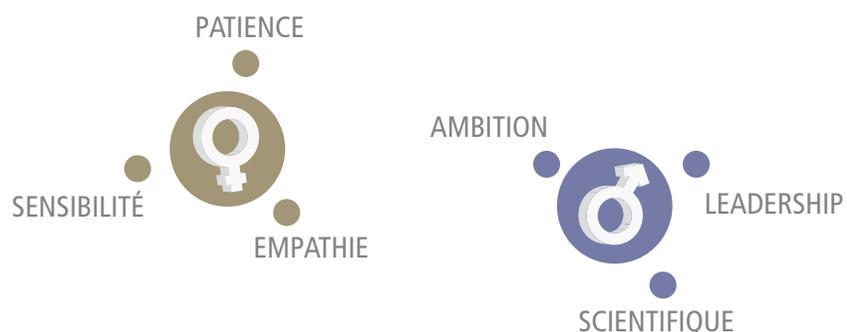


Les stéréotypes, pas mon genre ?

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, etc. C'est ce que nous appelons les « **stéréotypes** ». Ce mécanisme cognitif de catégorisation nous permet de trier et réduire la masse d'informations que nous recevons, d'interagir et de prendre des décisions rapidement. C'est un mécanisme inconscient naturel.

Toutefois, les stéréotypes peuvent avoir des effets néfastes, 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. Seule une réflexion 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. 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.



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.

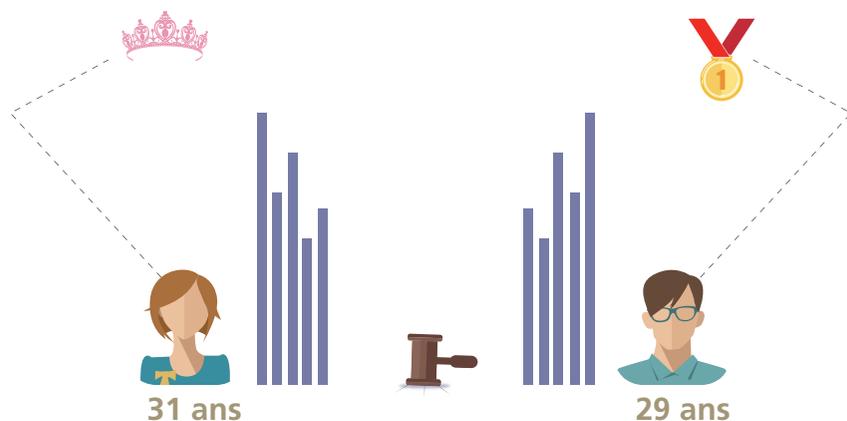
Les stéréotypes de genre sont problématiques car ils interfèrent avec les critères de sélection établis pour le recrutement et avec les mérites supposés des candidat-e-s. Ils peuvent mener à des décisions biaisées, à l'encontre des principes méritocratiques et égalitaires prônés par l'université.

Tout le monde est influencé par les stéréotypes de genre, femmes et hommes, même celles et ceux qui sont convaincu-e-s de l'importance de l'égalité des chances. Mais ces biais ne sont pas une fatalité. Une attention accrue des membres des commissions, des critères de sélection bien définis et transparents, ainsi que des procédures de sélection bien conçues permettent de réduire leur impact.

Exemples de biais de genre dans le recrutement académique

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, peuvent constituer la base d'un traitement différencié. Les personnes appartenant à un 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 généralement aux femmes ne correspondent pas à celles valorisées pour la carrière académique, les femmes ont tendance à être considérées comme moins compétentes que les hommes dans ce domaine 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.



Dans le cadre d'une étude américaine (Moss-Racusin et al., 2012), des professeur-e-s en sciences des universités américaines ont été invité-e-s à évaluer un dossier de candidature pour un poste de cheffe de laboratoire. Chaque évaluatrice ou évaluateur s'est vu confier le même dossier, mais l'équipe de recherche avait fait varier le sexe de la personne candidate en attribuant au hasard soit un prénom masculin, soit un prénom féminin. Les professeur-e-s ont considéré le dossier comportant un prénom masculin comme significativement plus compétent que le même dossier comportant un prénom féminin. Ils et elles ont également choisi un salaire de départ plus élevé pour le dossier masculin. Le même résultat est retrouvé indépendamment du sexe de la personne qui évalue le dossier.

Think leader, think male ?

Lorsque l'on se représente l'image d'un leader, nos stéréotypes nous conduisent à penser à un homme plutôt qu'à une femme. Traditionnellement, 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. 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).

Ces stéréotypes de genre risquent de biaiser les procédures de recrutement aux postes professoraux. 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, ce aussi bien pour les candidates que les candidats.

Heilman et Haynes (2005) ont invité les participant-e-s à une étude à lire des descriptions de travaux d'équipe effectués par des duos composés d'une femme et d'un homme dans des milieux professionnels plutôt masculins. Les participant-e-s devaient évaluer la performance de chaque membre de l'équipe, sans connaître leur contribution personnelle au succès de la tâche. Les femmes ont été systématiquement jugées moins compétentes, moins influentes et moins susceptibles d'avoir joué un rôle de leadership dans le travail, à moins que des preuves évidentes de leur compétence professionnelle antérieure n'aient été apportées.



Un génie forcément barbu ?

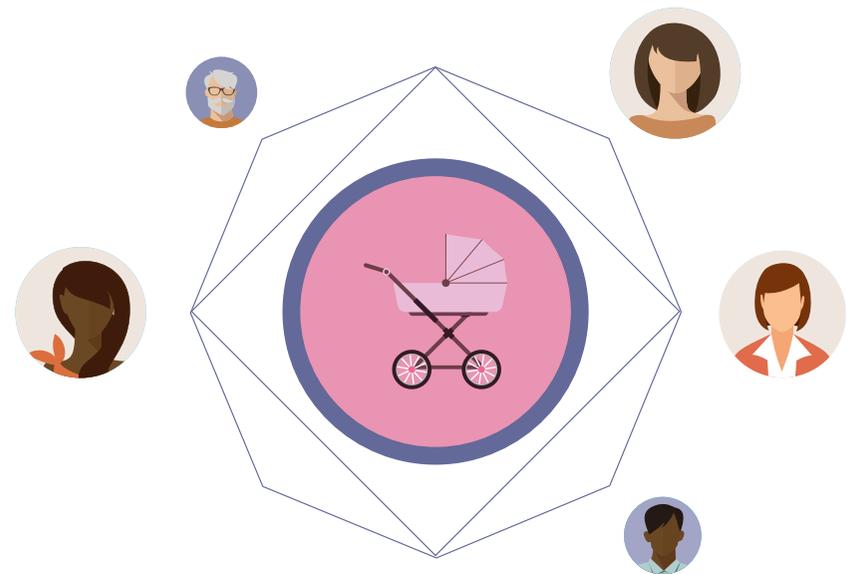
La science et l'excellence sont traditionnellement associées à une figure de chercheur masculin. Lorsque l'on pense à des scientifiques célèbres, on se représente un homme plutôt qu'une femme (Banchefsky, Westfall, Park, & Judd, 2016). On associe plus volontiers le génie et l'intelligence « pure » aux 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 la progression linéaire (Bagillhole & Goode, 2001). Or, cet idéal est défavorable aux chercheuses, qui sont davantage susceptibles d'avoir connu des interruptions pour raisons familiales, des contrats temporaires et un travail à temps partiel ou d'exercer 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).



Dans l'imaginaire collectif, la féminité est rarement perçue comme compatible avec la science. C'est ainsi que quatre-vingts photos de professeur-e-s en sciences ont été sélectionnées sur Internet et montrées aux participant-e-s à une étude (Banchefsky, Westfall, Park et Judd, 2016), qui devaient évaluer les photos selon leur apparence (plus féminine ou plus masculine) et la probabilité qu'il s'agisse soit d'un-e scientifique soit d'un-e enseignant-e primaire. Il est apparu que plus une chercheuse a une apparence féminine, plus il est probable qu'elle soit identifiée comme une enseignante. L'apparence des hommes n'a pas d'effet sur les jugements des participant-e-s.

Le spectre de la maternité

La figure du scientifique construite autour de l'idée d'une dévotion totale et ininterrompue à la recherche est en contradiction avec l'image et les normes sociales concernant la parentalité, qui est elle aussi 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 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.



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). Lorsque l'on prend en compte le nombre d'années effectives de recherche, le biais introduit par le phénomène d'auto-référencement, ainsi que la position et les ressources institutionnelles des individus, les différences de publications entre hommes et femmes disparaissent (Cameron, White, & Gray, 2016 ; Xie & Shauman, 1998).

Les participant-e-s à une étude (Correll, Benard, & Paik, 2007) ont évalué le dossier de candidature de deux personnes de même sexe également qualifiées, mais qui différaient selon le statut parental. L'expérience a révélé que les mères étaient pénalisées dans l'analyse de plusieurs critères, y compris la compétence perçue et le salaire initial recommandé. Les pères n'ont pas été pénalisés et ont parfois bénéficié d'une évaluation plus positive que les non-pères.

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). 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, au détriment d'autres candidatures de qualité.

Puisque les postes universitaires supérieurs sont occupés principalement par des hommes, les candidates sont défavorisées par ces dynamiques, car elles sont moins intégrées que les candidats dans ces réseaux de sociabilité et peuvent moins compter sur ces appuis (Bagilhole & Goode, 2001). La diversité de la composition des commissions de présentation est donc particulièrement importante pour éviter un tel phénomène de « gatekeeping » (van den Brink & Benschop, 2014).

S'appuyant sur des données empiriques concernant les nominations de professeur-e-s dans le milieu académique néerlandais, van den Brink et Benschop analysent comment les hommes professeurs entretiennent plus facilement des réseaux avec des jeunes chercheurs hommes et comment les professeur-e-s (femmes et hommes) préfèrent les candidats (masculins) qui ressemblent le plus au modèle de succès (masculin). Cette préférence se démontre par du soutien informel, par la recommandation d'un candidat et la construction de sa renommée, et par l'invitation à postuler à un poste ouvert.



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 stéréotypés (Sekaquaptewa & Thompson, 2002 et 2003, voir encadré).

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 devenant la 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 présentation, peuvent être affectées lorsque cette dernière n'est composée que d'hommes.

Dans une expérience de laboratoire (Sekaquaptewa & Thompson, 2002), des hommes et des femmes ont été placés-e-s en situation « solo » lors d'un examen oral. Devant un public composé uniquement de personnes du sexe opposé, les femmes ont été moins performantes que les hommes. Dans une autre étude (2003), les auteurs ont trouvé que cet effet s'aggravait si les compétences associées à la tâche étaient stéréotypées (comme les compétences mathématiques, qui sont plutôt associées au masculin).

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 sous l'angle d'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.

Que faire ?

Trois principes à respecter

Définir et questionner les critères d'évaluation

- Poser les mêmes questions à propos de chaque dossier.
- Vérifier qu'aucun critère préétabli ne soit préjudiciable à un groupe de personnes.
- Éviter le recours à des critères informels pour favoriser/défavoriser une candidature.



Surveiller le cours des discussions

Attirer l'attention de vos collègues sur d'éventuels biais dans l'appréciation des candidatures ou sur des stéréotypes de genre qui pourraient prêter, sans fondement, une candidature spécifique.



Prendre du temps pour la décision

- Prendre le temps de bien étudier les dossiers.
- Consacrer autant d'attention et de temps aux dossiers de candidature féminins et masculins.
- Prendre du recul : ralentir le processus permet de passer des stéréotypes inconscients à la réflexion rationnelle.



Bonnes pratiques pour un recrutement respectueux de l'égalité de chances

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

- 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'Université et de la faculté en matière d'égalité. Lorsqu'un poste est vacant dans la faculté, s'informer de la proportion de femmes aux différents échelons académiques, notamment doctorat, post-doctorat et professorat.
- Inclure des femmes professeures dans les commissions de planification académique.
- Ouvrir le niveau du poste, si l'on pense pouvoir attirer par ce biais des candidatures féminines excellentes.
- Définir le poste de la manière la plus ouverte possible, tout 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.

Composition et information des membres de la commission de présentation

- Inclure un maximum de femmes professeures parmi les membres de la commission. Il peut s'agir notamment d'expertes externes. Idéalement, la commission de présentation devrait compter au minimum un tiers de femmes parmi ses membres.
- S'assurer que des personnes avec différentes perspectives et expertises fassent partie de la commission. Veiller à y intégrer des hommes sensibles à la question de l'égalité.
- Assurer la présence d'un-e délégué-e à l'égalité, en prenant contact avec le Bureau de l'égalité.
- Lors de la première séance de la commission, informer les membres des objectifs de l'Université et de la faculté quant à la promotion de l'égalité dans le recrutement professoral.
- S'assurer que les différents points de vue soient entendus tout au long de la procédure, dans un climat de confiance où chacun-e est invité-e à s'exprimer indépendamment de son statut. Etablir un planning réaliste des différentes étapes de la procédure et s'assurer de la participation de toutes et tous.

Définition du profil du poste et des critères d'évaluation

- Définir de manière claire et concrète les qualifications et l'expérience minimale requises pour qu'un-e candidat-e soit considéré-e comme éligible pour le poste.
- Discuter et définir tous les critères selon lesquels les candidat-e-s seront évalué-e-s. Expliciter tous ces critères dans une grille d'évaluation et éventuellement spécifier leur poids relatif. La commission peut considérer les critères suivants : impact scientifique, qualité de la recherche, 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. Prendre conscience du fait que certains critères tels que la mobilité ou l'âge tendent à défavoriser les candidatures féminines en particulier, mais aussi les personnes ayant un parcours atypique. 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.
- Discuter de la pertinence d'évaluer le potentiel des candidat-e-s, et non seulement les accomplissements passés.
- Prendre en considération les interruptions de carrière, p.ex. pour cause de maternité ou de maladie dans l'appréciation de la production scientifique.

Annonce du poste et clôture du délai de postulation

- Rédiger l'annonce dans un langage épique et féminisé.
- Distinguer explicitement dans l'annonce les qualifications requises de celles qui sont souhaitables. Éviter l'utilisation de superlatifs (tels que « exceptionnel ») et éviter la description des qualifications sous forme de liste, pour ne pas décourager les postulantes.
- Prévoir des moyens de diffusion suffisamment larges pour garantir un nombre suffisant de candidatures, notamment féminines. Mobiliser les institutions et les réseaux scientifiques et associatifs pertinents, aux plans national et international. Faire circuler l'annonce via les listes de messagerie électronique, les sites web et les forums.
- Identifier des candidates femmes qui pourraient postuler et leur écrire personnellement pour les informer de la mise au concours. Mobiliser des collègues expert-e-s du domaine, notamment des femmes, pour identifier des candidates potentielles. 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.
- Prolonger le délai de postulation et intensifier les efforts de diffusion si les candidatures ne comprennent pas un nombre suffisant de femmes.

Examen des candidatures

- Clarifier les possibles conflits d'intérêt entre les membres de la commission et les candidat-e-s.
- Dans l'appréciation des dossiers, prendre en considération les conditions d'emploi précédentes (taux d'occupation, nombre de contrats, continuité ou non de l'emploi).
- Accorder le même temps de lecture à chaque dossier et attribuer les appréciations en utilisant la grille de critères d'évaluation définie préalablement.
- Procéder à l'évaluation des dossiers de manière systématique, en commençant par les dossiers féminins. Poser les mêmes questions à propos de tous les dossiers.
- Évaluer chaque critère en se basant sur des faits concrets et en évitant des interférences informelles. Autant que possible, faire abstraction de l'identité et du sexe du ou de la candidat-e, de son affiliation et de 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, 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.
- Éviter de tenir compte de 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 jeunes candidates et candidats à travers le même prisme, c'est-à-dire leur potentiel de développement.
- En ce qui concerne la production scientifique, ne pas se limiter à des aspects bibliométriques, mais prendre en compte également la qualité de la recherche. Sélectionner et évaluer un nombre défini (par exemple 5) des meilleures publications des candidat-e-s.

Au moment de définir la short-list

- Établir deux listes, de même taille, des candidatures pouvant être invitées à une audition. La première composée des meilleurs dossiers féminins, la deuxième des meilleurs dossiers masculins. La commission discutera des dossiers ainsi retenus, en commençant par les dossiers féminins.



- S'efforcer d'explicitier objectivement les raisons de chaque décision. Signaler si des candidatures sont discutées selon des standards différents ou si des stéréotypes se sont immiscés involontairement dans les considérations.
- Essayer de maintenir la même proportion de femmes qu'au départ et de faire en sorte qu'un maximum de femmes soient auditionnées. Éviter autant que possible l'effet « solo », en invitant au moins deux femmes à la leçon d'épreuve.

Deux candidatures peuvent apparaître comme équivalentes au regard des critères globaux. Dans ce cas, donner la priorité aux candidatures féminines.

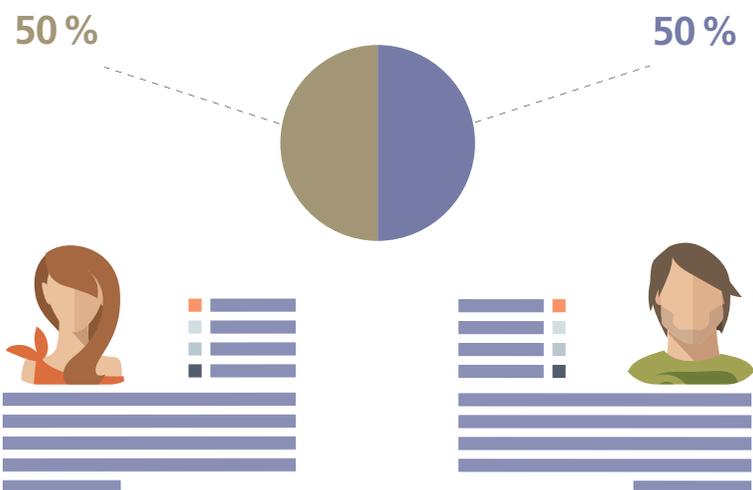
Lors des entretiens et leçons d'épreuve

- Définir la date des leçons d'épreuve 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, afin d'assurer les mêmes conditions de passage à toutes les personnes candidates.
- Attribuer le même protocole et le même temps à chaque candidat-e pour les leçons d'épreuve et les entretiens avec la commission. Définir préalablement un ensemble de questions à utiliser dans le même ordre avec toutes les candidates et candidats.
- Se limiter à des questions professionnelles. Ne pas questionner les candidat-e-s au sujet de leur situation familiale ou de leur organisation familiale (conciliation travail-famille).
- Éviter autant que possible que l'évaluation des performances des candidat-e-s soit influencée par des considérations à propos du physique, de l'habillement, de la voix ou du style d'expression orale.
- Éviter d'émettre, lors des pauses et moments informels, 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.

Au moment de la nomination et de la rédaction du rapport de la commission

- Prévoir le temps pour chaque membre de la commission d'exprimer son opinion avant le 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 ainsi que de l'entretien avec les candidat-e-s.

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, intégrant notamment les statistiques des candidatures féminines et masculines, ainsi que toutes les démarches entreprises pour attirer des candidatures variées, notamment féminines.



Références

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.

Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research : A critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 975-985.

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.

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*.

Carvalho, C. (2010). Nomination des professeur-e-s à l'Université de Lausanne et perception des (in)égalités. In F. Fassa & 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.

Fassa F., Kradolfer S., Paroz S. (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.

Fassa F., Kradolfer S. Gendering excellence through quality criteria: the case of the SNSF Professorships in Switzerland, *Tertiary Education and Management* 19(3): 189-204.

Foschi, M. (2000). Double Standards for Competence : Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21-42.

Garforth, L., & Kerr, A. (2009). Women and Science : What's the Problem? *Social Politics : International Studies in Gender, State & Society*.

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.

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.

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood : A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189-198.

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.

Leslie, S.-J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather : Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Rédaction

Bureau de l'égalité, en collaboration avec Isabel Valarino

Remerciements

Projet européen GARCIA (garciaproject.eu)

Pôle de recherche national LIVES (www.lives-nccr.ch)

Pour en savoir plus

Références scientifiques, tutoriels, exemples d'autres institutions et autres ressources à découvrir à l'adresse suivante :

www.unil.ch/egalite



www.unil.ch/egalite