

# GESTION DE CARRIÈRE, POLITIQUE DE RELÈVE, ET PROCESSUS DE RECRUTEMENT

AIDE-MÉMOIRE  
POUR PRÉVENIR  
DES MÉCANISMES  
DE DISCRIMINATION  
ET QUELQUES BIAIS,  
À L'INTENTION  
DES HAUTES ÉCOLES  
PÉDAGOGIQUES

## MOT DE LA DIRECTRICE DE PROJET

Dans la continuité des travaux initiés par le programme fédéral «P-7 Égalité des chances et développement des hautes écoles 2017-2020» sous l'égide de swissuniversities, les membres du comité de pilotage en collaboration avec une chargée de mission du projet «En marche vers une culture et politique de l'égalité» ont choisi de déployer quelques mesures spécifiques durant l'année 2020, avec le soutien de chaque rectorat/direction des hautes écoles pédagogiques de Suisse romande.

L'outil qui vous est présenté a pour ambition de promouvoir une culture de gestion de carrière, de relève et de recrutement centrée sur les compétences requises pour une fonction donnée, affranchie de stéréotype ou biais en rapport avec l'appartenance de sexe, l'âge, une situation de handicap, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'origine socio-économique, la nationalité ou l'ethnie.

Conçu comme un aide-mémoire, cet outil à destination des rectorats/directions, des responsables, des gestionnaires administratifs, mais également de l'ensemble du personnel, offre un bref rappel du droit relatif à l'interdiction de discriminer, un ensemble de principes et de recommandations objectives visant à prévenir des mécanismes de discrimination et des biais dans les processus de recrutement, d'engagement, de développement d'une relève et de promotion, ainsi que de définitions.

Les enjeux sont de taille. Le premier enjeu consiste à développer des pratiques non discriminatoires, de l'élaboration d'une description de fonction au déploiement d'une politique de relève institutionnelle exempte de tout biais. Le deuxième enjeu consiste à limiter les marges d'erreur lorsqu'il s'agit d'évaluer les aptitudes des candidat·e·s et du personnel, de pronostiquer leur performance et leur adaptabilité aux valeurs institutionnelles. Le troisième enjeu est de révéler les processus cognitifs qui portent tendanciellement à reproduire biais et stéréotypes dans les processus de gestion de carrière, de relève et de recrutement. Le dernier enjeu consiste à agir sur la culture et le climat institutionnel, visant le bien-être au travail des femmes et des hommes dans leur diversité.

L'ensemble des contenus décrits, sans se vouloir exhaustif, relève d'une approche scientifique et d'une culture responsable, qu'il convient de s'approprier et de diffuser largement pour contribuer à l'égalité des chances et de la diversité au niveau professionnel.

**Prof. Dre Françoise Pasche Gossin**  
Direction du projet

# TABLE DES MATIÈRES

- 2** **Mot de la directrice de projet**
- 4** **Bases légales**
- 5** **Gestion de carrière professionnelle**
- 8** **Politique de relève institutionnelle**
- 10** **Recrutement**
- 14** **Quelques exemples d'organisation du temps de travail susceptibles de contribuer au renforcement de l'égalité des chances et de la diversité**
- 17** **Éclairage théorique**
- 18 Quelques mécanismes potentiellement porteurs de discriminations
- 21 Quelques biais potentiellement porteurs de discriminations
- 24** **Bibliographie**
- 26** **Pour en savoir plus**

## BASES LÉGALES

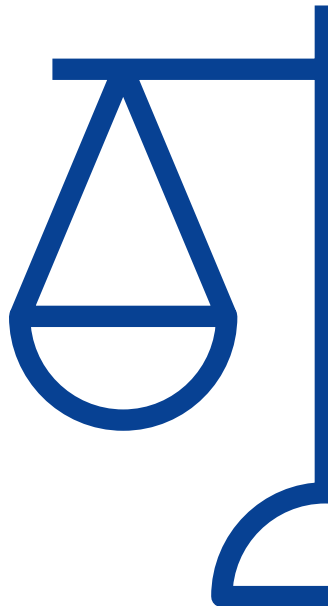
### À L'ÉCHELON FÉDÉRAL

L'art. 8 de la Constitution fédérale interdit les discriminations en raison du sexe. La loi sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg, 24 mars 1995) concrétise cette interdiction dans le domaine professionnel, sous tous les aspects de la relation de travail, à commencer par l'embauche. La LEg interdit l'exclusion du ou de la candidat·e sur le seul motif de son sexe, de son orientation sexuelle ou de son identité de genre (art.3 al.2) et la discrimination d'une travailleuse en raison de sa grossesse, de sa maternité ou de sa situation familiale et ce durant toute la relation de travail, de l'embauche à la résiliation des rapports de travail (art.3 al.2).

Par ailleurs, la Loi fédérale sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées du 13 décembre 2002 (LHand, état le 1er janvier 2017) prévoit «des conditions propres à faciliter aux personnes handicapées la participation à la vie de la société, en les aidant notamment à être autonomes dans l'établissement de contacts sociaux, dans l'accomplissement d'une formation et dans l'exercice d'une activité professionnelle» (art.1, al. 2).

### À L'ÉCHELON DES HAUTES ÉCOLES PÉDAGOGIQUES

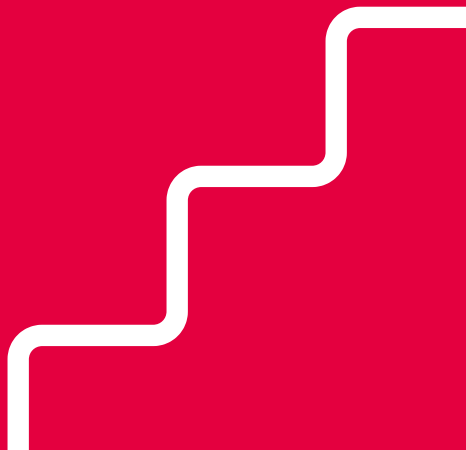
La Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles prévoit à l'art. 30, qui concerne les Conditions d'accréditation d'institution, que chaque haute école ou toute autre institution du domaine des hautes écoles dispose d'un système d'assurance qualité garantissant: a, al.5. «la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes dans l'accomplissement de ses tâches».



# GESTION DE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

La gestion de carrière recouvre les règles qui rendent possibles la préparation et l'adaptation de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs à la stratégie et aux besoins futurs de l'institution. La gestion de carrière, par définition, tient compte des compétences et des aspirations de chaque collaboratrice et collaborateur.

Une politique de gestion de carrière sous le prisme de l'égalité des chances et de la diversité sous-tend le développement d'actions qui visent à :



**Communiquer** positivement au sujet de l'égalité des sexes, de l'égalité des chances et de la diversité dans les différentes strates de l'institution.

**Thématiser** dans la formation continue du personnel d'encadrement et du corps professoral les questions d'égalité des sexes, d'égalité des chances, de diversité, d'inclusion et de non-discrimination. À cet effet, il conviendrait par exemple d'organiser au moins une fois par année des ateliers de sensibilisation à la gestion de carrière, la politique de relève et les processus de recrutement du point de vue du système de genre et selon une approche affranchie de biais et mécanismes de discrimination.

**Encourager** la mobilité interne par le soutien au développement de compétences ciblées de chaque membre du personnel dans le cadre d'un processus de formation continue tout au long de la vie.

**Favoriser** une communication active et positive sur l'intérêt de faire carrière auprès des femmes cadres intermédiaires et des groupes sous-représentés, dans une fonction donnée. Il convient pour ce faire, par exemple, de mettre en place des ateliers de sensibilisation à l'empowerment (capacité d'agir) à l'intention de publics cibles identifiés. Des mesures de mentoring, de coaching peuvent également être développées avec l'apport de l'unité de l'égalité des chances et de la diversité.

**Ouvrir** le dialogue avec le soutien de l'unité de l'égalité des chances et de la diversité, au sujet des mesures à déployer pour faciliter une articulation entre responsabilités parentales et gestion de carrière professionnelle. Ce qui signifie, par exemple, repérer les postes qui pourraient faire l'objet d'un job sharing ou définir les modalités d'une fonction à partager.

**Élaborer** des dynamiques de réseautage intra et extra HEP en ciblant des femmes et des publics cibles sous-représentés dans certains segments professionnels.

**Promouvoir** un accès équitable aux offres de formation continue et aux cours de perfectionnement professionnel, en particulier pour des personnes avec responsabilités parentales.

**Développer** une stratégie de communication centrée sur la compatibilité d'un poste à responsabilité avec d'autres sphères de vie telles que parentalité, proche aidant, engagement associatif ou politique serait à prévoir.

**Établir** annuellement un tableau de bord statistique qui donne à voir l'occupation des postes et la répartition femmes-hommes pour chaque fonction, ainsi que les départs à la retraite prévus et les éventuelles demandes de rente-pont AVS à projeter.

**Actualiser** une liste des postes clés à repouvoir, en fonction des démissions et autres mouvements de personnel et diffuser cette liste « mouvement du personnel » de manière ciblée, afin d'encourager de potentielles candidatures de femmes ou de personnes sous-représentées dans un domaine spécifique.

**Initier** une procédure d'analyse transparente favorisant le recrutement d'un·e candidat·e du genre sous-représenté dans un domaine spécifique.

**Identifier et prévenir** des effets de « plafond de verre », de « parois de verre » ou de « falaise de verre » dont une caractéristique majeure est de genrer les trajectoires professionnelles et académiques, ce qui se traduit, par exemple, par une concentration de femmes dans des postes subalternes ou par leur faible représentation dans des fonctions de professorat et/ou d'encadrement (Henchoz, Ballif, Guyaz, Jacquemet, Pasche Gossin, 2019). Il s'agit également de prévenir et réduire des logiques de clôture de groupes professionnels (Dubar, 2015), soit une sur-représentation genrée selon les fonctions.

**Privilégier** les remplacements en interne lors d'absences d'une certaine durée, afin de permettre à des collaboratrices et collaborateurs juniors de développer des compétences et d'acquérir de l'expérience.

## POLITIQUE DE RELÈVE INSTITUTIONNELLE

Une politique de relève institutionnelle, en matière d'égalité des chances et de diversité, se doit de garantir la qualité et la durabilité des prestations fournies en matière de formation, de recherche et de service à la cité. Face à un tel défi, des moyens conséquents sont consacrés à la formation continue des personnels, d'une part, et aux procédures de recrutement et de mobilité internes, d'autre part.

Cette politique fixe a minima les objectifs déclinés ci-dessous:





**Concevoir** des plans de relève individuels, qui soutiennent chaque membre du personnel dans l'acquisition des titres et des compétences requis pour une fonction visée, indépendamment de toute autre considération en rapport avec une appartenance catégorielle.

**Mettre en place un dispositif de conseil de carrière** pour les femmes à fort potentiel, afin notamment de réduire les effets possiblement délétères d'un projet de maternité ou d'adoption sur la carrière envisagée.

**Proposer** des programmes de gestion de talents qui intègrent une stratégie explicite en faveur de la promotion de cadres femmes ou de personnes appartenant à des catégories sous-représentées dans l'institution.

**Encourager** un encadrement doctoral sous forme de réseau à l'échelle des hautes écoles pédagogiques.

**Développer** les compétences des collaboratrices et des collaborateurs, en particulier dans les domaines où une pénurie potentielle de personnes qualifiées est à prévoir.

**Identifier et valoriser** des profils et des compétences clés dans des fonctions d'encadrement et/ou de professorat sous l'angle de l'appartenance de genre et/ou à des minorités intersectionnelles.

**Respecter** autant que possible un équilibre genré à l'échelle du corps intermédiaire: postes d'assistant·e·s doctorant·e·s par exemple.

**Définir** une charge de travail qui soit compatible avec une activité de recherche et qui prenne en compte d'autres sphères de vie telles que les responsabilités parentales, de proche aidant, l'engagement associatif et/ou politique.

**Stimuler** la tenue d'ateliers, de conférences, de cours publics organisés par de jeunes chercheur·e·s.

**Encourager** les étudiant·e·s, dans le cadre d'une dynamique de réseautage, à faire acte de candidature pour un poste d'assistantat.

# LE RECRUTEMENT

En tout premier lieu, il convient de caractériser deux formes de processus de recrutement, puis d'en décliner les étapes importantes sous le prisme de l'égalité des chances et de la diversité, sans aucune prétention à l'exhaustivité, les étapes sont :

- le recrutement interne
- le recrutement externe
- la description du profil du poste
- la mise au concours
- l'examen des dossiers
- l'entretien
- l'engagement et l'évaluation du processus de recrutement.



### LE RECRUTEMENT INTERNE

Ce type de recrutement offre l'avantage de focaliser l'attention sur des candidat·e·s potentiel·le·s qui connaissent l'institution et qui seraient directement opérationnel·le·s. Plus largement, lorsque cette méthode de recrutement est régulièrement pratiquée, elle permet de repérer et de motiver des collaboratrices et des collaborateurs qui ont alors l'opportunité d'intégrer un processus de promotion professionnelle ou de relève institutionnelle de manière ouverte et transparente.

### LE RECRUTEMENT EXTERNE

Cette autre méthode de recrutement apporte plusieurs avantages, tels que l'accès à un réseau de candidat·e·s diversifié·e·s en matière d'expériences professionnelles, de compétences acquises et de parcours de vie. Elle permet également de solliciter des personnes sous-représentées dans l'institution en fonction du genre, d'une origine sociale, ethnique ou encore d'une situation de handicap. Enfin, ce type de recrutement devrait permettre de prévenir des effets « d'entre-soi » ou de clôture professionnelle (Dubar, 2015).

### LA DESCRIPTION D'UN PROFIL

**Définir** le profil et les exigences relatives au poste à repourvoir ou à créer en écartant toute tendance à renforcer une division sexuée des compétences (Kergoat, 2012) et une représentation stéréotypée des expériences de vie. Pour ce faire, il convient, par exemple, de considérer la nécessité de composer des équipes de travail (unités, services, départe-

ments, laboratoires, etc.) aussi diversifiées et équilibrées que possible du point de vue du sexe, du genre, de l'âge, de l'origine sociale et ethnique, de la trajectoire professionnelle.

**Clarifier** les mesures prises ou les prestations proposées en vue d'une articulation optimale des différentes sphères de vie. L'enjeu est de présenter, par exemple, diverses modalités d'organisation et de temps de travail: télétravail, annualisation et flexibilisation ou encore mise à disposition d'une structure de garde pour les enfants en âge préscolaire. Le job sharing est également présenté comme une opportunité en vue d'un équilibre des différentes sphères de vie tant pour les femmes que pour les hommes.

### LA MISE AU CONCOURS

**Rédiger** des appels à candidature en respectant les règles d'usage du langage épique et selon des critères d'inclusion.

**Veiller** à ce qu'il ne reste aucune trace potentiellement discriminatoire dans la formulation d'un appel à candidatures ou toute expression stéréotypée telle que: « poste à plein temps », « grande disponibilité », « vaste expérience », « importante force de travail ».

**Encourager**, par des prises de contact individualisées, des personnes appartenant à des groupes sociaux sous-représentés et qui a priori ne feraient pas acte de candidature. Au travers de cette démarche, valoriser également des parcours atypiques. ● ● ●



**Stimuler** une stratégie de réseautage à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution: prises de contacts directs, rencontres, etc.

**Développer** largement des canaux et des supports de diffusion, qui englobent les associations professionnelles, les réseaux sociaux ou autres forums.

### L'EXAMEN DE DOSSIERS

**Formuler** une liste de critères d'évaluation des compétences clés identiques pour toutes les candidatures à un poste donné. Aucun critère ne peut émerger en cours de procédure d'examen des dossiers.

**Traiter**, selon le principe de l'égalité des chances et de la diversité, des dossiers, qui a priori, ne répondent pas à l'entier des critères retenus, mais qui appartiennent à des groupes sous-représentés au sein de l'institution.

**Envisager** toute candidature dans sa capacité à apporter une plus-value à une unité ou à une équipe. Un tel angle de vue devrait agir par contraste à une focalisation sur des obstacles plus ou moins conscientisés en lien avec le sexe, l'âge, une situation de handicap, une origine ethnique.

**Réduire** l'impact «des trous dans le CV» en particulier pour les femmes et pour les personnes avec des trajectoires qui relèvent d'un certain degré d'atypie.

**Écarter** le spectre de la maternité pour les femmes en âge d'avoir des enfants. En aucun cas, un tel spectre peut se prévaloir d'être un critère de sélection.

**Établir** une liste restreinte (short list) des dossiers retenus avec une note de synthèse des expériences, compétences et qualités qui ont participé à ce choix. Cette short list est exempte de tout biais et respecte, dans la mesure du possible, un équilibre femmes – hommes et favorise une diversité des appartenances catégorielles. Il s'agit, à ce stade également, d'éviter «un effet solo», soit une seule candidature appartenant à une catégorie de sexe ou une autre catégorie représentative de la diversité.

Une fois cette short list arrêtée, un tableau synoptique anonymisé des candidatures est transféré à la déléguée à l'égalité des chances et à la diversité pour s'assurer qu'il ne reste aucune trace de biais ou de possibles discriminations.

### L'ENTRETIEN

**Créer** un climat ouvert et non discriminant, offrant un cadre respectueux à la candidate ou au candidat. L'intention déclarée est de transmettre une impression positive de l'institution, de ses missions et de son travail.

**Diffuser**, avant le début des entretiens, une short list sous forme de tableau synoptique à l'ensemble des membres de la commission de sélection.

**Diversifier** les critères d'évaluation des candidatures, afin de prévenir un seul mode de socialisation professionnelle, telle que la trajectoire institutionnelle linéaire et ascendante, laquelle correspond à «un modèle masculiniste» en soi réducteur et donc peu sensible au principe de la diversité.

**Tendre à formuler** une liste de critères d'évaluation des compétences clés identiques pour toutes les candidatures à un poste donné. Aucun critère ne devrait émerger en cours de procédure et être adressé à un nombre limité de candidatures.

**Proscrire** les questions à caractère informel, telles que celles qui ont trait à la sphère privée et ne rentrent dans aucun cadre légal: vie de couple, sexe du ou de la conjoint·e, orientation sexuelle, identité de genre, relations extra-professionnelles. Par ailleurs, l'attention doit être portée à écarter des questions qui mettraient en avant des critères fortement marqués en matière de performance, comme par exemple pour le personnel de recherche: le nombre de publications, le nombre de séjours académiques à l'étranger, etc. Pour l'ensemble du personnel, la question de la disponibilité doit être évaluée avec mesure.

**Prendre en compte** les compétences sociales et personnelles ainsi que les compétences d'organisation et de gestion acquises hors de la sphère professionnelle, dans le cadre de la famille, du monde associatif, culturel ou politique.

**Promouvoir**, à compétences et qualifications similaires, le sexe sous-représenté dans un domaine.

## L'ENGAGEMENT ET L'ÉVALUATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

**Établir** un procès-verbal des délibérations qui rende compte de critères de choix non discriminants et non genrés.

**Proposer** aux candidat·e·s non retenu·e·s un feed-back de l'examen de leur dossier ou des entretiens vécus.

**Procéder à des auto-évaluations régulières** du processus de recrutement, en mettant en évidence le nombre de candidatures reçues de chaque sexe, le nombre de candidat·e·s de chaque sexe ayant été reçu·e·s à l'entretien et le nombre d'hommes et de femmes finalement engagé·e·s. La même procédure est à déployer pour les personnes appartenant à une minorité catégorielle.

**Justifier** par écrit une décision de non-engagement et transmettre l'information à qui de droit, par exemple le rectorat, la direction, les ressources humaines.

# **QUELQUES EXEMPLES DE MODALITÉS D'ORGANISATION DU TRAVAIL SUSCEPTIBLES DE CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET DE LA DIVERSITÉ**



**Télétravail:** recouvre au moins deux modalités.

- Le travail à domicile ponctuel: il est possible de rapporter du travail à domicile, non pas sur une base régulière, mais après entente commune entre l'employé·e et son ou sa supérieur·e hiérarchique.
- Le télétravail régulier à domicile: il est possible d'effectuer du travail à domicile ou dans un autre endroit que l'organisation employeuse, selon un cadre défini.

**Job sharing:** modalité d'organisation du travail qui consiste à répartir un ou plusieurs poste(s) à plein temps entre deux collaboratrices - collaborateurs ou plus. La répartition exacte des tâches, l'étendue du devoir de suppléance et de la responsabilité commune sont réglées au cas par cas.

La modalité du job sharing est susceptible de s'appliquer à un nombre important de postes et à tous les niveaux hiérarchiques. Elle peut être également appliquée aux postes à responsabilités ou de direction. Le but à atteindre est d'avoir toujours au moins une personne compétente présente pour une fonction donnée.

Il existe différentes formes de partage de poste:

- Job-splitting: les tâches sont partagées entre les intéressé·e·s. Dès lors chacun·e est responsable uniquement des tâches qui lui ont été confiées.
- Job-pairing: ici, les intéressé·e·s assument conjointement la responsabilité de planifier et d'exécuter une tâche complète.

**Horaires flexibles:** permettent à la collaboratrice ou au collaborateur de fixer son horaire quotidien de travail à l'intérieur d'une fourchette donnée. Des tranches horaires de présence obligatoire peuvent être imposées, si les besoins d'une unité, d'un service le justifient.

**Système d'annualisation du temps de travail:** implique que les heures de travail dues sont fixées pour une année entière plutôt que par semaine ou par mois. Le système est applicable aussi bien aux collaboratrices et collaborateurs à plein temps, qu'à celles et ceux qui ont un contrat à temps partiel. Cette modalité de travail devrait être accompagnée d'une adaptation des tâches lorsque la collaboratrice ou le collaborateur est absent·e pour une durée relativement longue (formation, maternité - congé parental - incapacité de travail).

**Temps partiel:** demande de traiter sur un pied d'égalité les personnes employées à temps partiel ou à plein temps, en particulier en ce qui concerne l'évaluation de la classe salariale. Cette modalité d'emploi devrait être proposée de manière équitable tant aux collaboratrices qu'aux collaborateurs.

**Articulation vie professionnelle et vie privée:** doit être abordée avec chaque collaboratrice et collaborateur lors de l'entretien annuel d'évaluation et de développement, par exemple. Le fait d'aborder cette question permet de planifier et de négocier régulièrement les conditions de travail et les horaires, indépendamment du positionnement ●●●

•••

de la collaboratrice ou du collaborateur dans le système hiérarchique de l'organisation. La conciliation d'une carrière avec d'éventuelles responsabilités familiales est traitée et orientée «solution».

**Aide à l'accueil des enfants:** signifie que l'organisation récolte des informations concernant les offres d'accueil locales (crèches, familles de jour, accueil extrascolaire) et les met à disposition des personnes intéressées. Ces informations sont mises à jour à intervalles réguliers.

En cas d'urgence: sur demande et selon la modalité du cas par cas, l'organisation peut soutenir financièrement les demandes de garde en cas d'urgence, ou si la situation le permet, offrir la possibilité de travailler provisoirement à domicile.

**Accueil extra-familial:** offre, en situation d'urgence et au cas par cas, la possibilité à une collaboratrice ou un collaborateur de solliciter un soutien financier pour la garde d'un enfant. Cette offre peut être proposée si, par exemple, la modalité du télétravail ne peut pas être envisagée.



# ÉCLAIRAGE THÉORIQUE

Cet éclairage est contextualisé, sans prétention à une quelconque forme de généralisation. Il est à inscrire dans une réflexion en matière de gestion de carrière, de politique de relève et de processus de recrutement sous le prisme de l'égalité des chances et de la diversité. Cet apport théorique se focalise d'abord sur des mécanismes potentiels de discrimination, souvent non conscientisés. Dans un deuxième temps, il porte sur une définition de ce qu'est un biais et plus spécifiquement un biais de genre et sur une déclinaison possible de biais à l'œuvre notamment dans le domaine professionnel.



## QUELQUES MÉCANISMES POTENTIELLEMENT PORTEURS DE DISCRIMINATION

**Mécanismes de discrimination:** tentative répétée de distinguer les individus selon des normes, des valeurs ou des différences visibles ou supposées. Ces mécanismes se fondent sur des préjugés ou des principes idéologiques pour diviser et hiérarchiser des individus ou des groupes sociaux.

**Discours de la masculinité:** persistance d'un modèle patriarcal (Delphy, 2001) symbolisé par l'archétype de l'homme «breadwinner», héritage du 19<sup>ème</sup> siècle: le salaire principal d'une cellule familiale est celui de l'homme travailleur. Cet idéal masculin s'accompagne encore aujourd'hui d'une représentation de l'homme pourvoyeur principal de l'unité familiale ou de couple, qui peut se prévaloir d'une totale disponibilité temporelle et cognitive pour son activité professionnelle, dans la logique d'une division genrée des responsabilités et des tâches.

**Discours de la «féminité»:** conception de l'égalité entre les sexes, qui tend à réduire la dimension hiérarchique du genre, sans toutefois remettre en question le principe de la différenciation entre les sexes (Le Feuvre, 2014; Delphy, 2001). En d'autres termes, dans une tentative volontariste de promouvoir une vision égalitaire des sexes, les compétences et qualités supposées féminines sont valorisées, voire sur-valorisées. Cependant, cette vision égalitaire ne semble jamais menacer cette part irréductible de différenciation entre femmes et hommes. Celle-ci est même

légitimée par la production d'un discours sur la complémentarité entre les sexes.

**Discours sur la «virilité»:** reconnaît aux femmes la possibilité d'adopter des pratiques sociales et professionnelles traditionnellement réservées aux hommes, pour autant qu'elles adhèrent à un modèle androcentré (Le Feuvre, 2014). Ce discours postule que les femmes qui entrent dans «des bastions» autrefois masculins aient intériorisé des normes de domination. En effet, leur présence, forcément minoritaire, ne doit modifier en rien les règles du jeu dominantes, que ce soit en matière de gestion de carrière, de politique de relève ou dans le contexte d'un processus de recrutement. Ce discours sur la virilité s'adresse également à des hommes qui ne s'identifieraient pas à des normes androcentrées.

**Division sexuée des tâches et des compétences:** repose sur une approche différencialiste, ce qui signifie que les femmes et les hommes seraient ou sont assigné·e·s par nature (perspective essentialiste) à des fonctions, des responsabilités, des tâches selon leur appartenance de sexe. Cette notion de division sexuée des tâches renvoie également à un principe de sexuation des compétences: les femmes et les hommes seraient doté·e·s de caractéristiques et compétences intrinsèquement, naturellement différentes, qui correspondent à des stéréotypes de genre.

### **Division des métiers et des professions:**

processus de ségrégation du marché du travail; d'une part, s'observe une ségrégation horizontale (Henchoz et al., 2019): certains emplois sont exercés majoritairement par des hommes, d'autres emplois sont quasi exclusivement occupés par des femmes. Cette ségrégation contribue – notamment – au maintien des inégalités salariales entre les sexes: les emplois ou les fonctions féminisées sont moins bien rémunérés que les emplois ou fonctions masculinisés (Monitoring, 2019): à un niveau de formation égal les femmes obtiennent donc des salaires inférieurs à ceux des hommes.

La ségrégation verticale des emplois et des fonctions, d'autre part, révèle l'attribution de postes hiérarchiquement élevés surtout à des hommes. Cette forme de ségrégation résulte de multiples discriminations subtiles, souvent implicites, liées à l'intériorisation de «schémas de genre» qui affectent en particulier les femmes (Gianettoni et al., 2015).

### **Double standard d'évaluation ou écueil du traitement différencié:**

porte en lui le risque de différencier les individu·e·s en fonction de leurs qualités supposées, comme par exemple, «un homme est ambitieux», là où une femme, elle, sera perçue comme «prétentieuse». Le risque est de survaloriser un modèle normatif, plus ou moins hégémonique, au détriment d'une attention portée sur les compétences et qualités professionnelles requises pour un poste donné.

### **Effet de clôture professionnelle:**

valorisation d'une culture de l'entre-soi. Tendance à choisir, désigner, s'entourer de personnes qui se ressemblent. Par exemple, de personnes qui appartiennent, à la même catégorie de sexe, à la même classe sociale, qui partagent une origine ethnique proche, ont un parcours professionnel ou académique semblable. Cet effet, s'il n'est pas conscientisé, est susceptible d'entraver une politique de la diversité.

### **Effet de halo:**

trop large place accordée à la première impression laissée par la candidate ou le candidat, qui ensuite va influencer, positivement ou négativement, tout ce que la ou le candidat·e exprimera au sujet, par exemple, de son parcours professionnel, des diplômes obtenus ou des recherches conduites. L'attention sur le contenu du propos est alors singulièrement biaisée.

### **Effet solo:**

fait de ne retenir, dans une procédure de recrutement, qu'une seule personne avec une appartenance catégorielle spécifique, par exemple une seule femme, une seule personne d'origine étrangère, une seule personne en situation de handicap. Cette surexposition, quelle que soit la catégorie d'appartenance, est susceptible de se révéler contre-productive dans le cadre d'une procédure de sélection.

### **Ethos de la profession:**

surinvestissement de l'activité professionnelle au détriment de la vie privée. La «culture de la présence» sur le lieu de travail est fortement valorisée dans un tel contexte, ce qui est susceptible de ●●●

•••

privilegier un modèle « masculiniste » centré sur une totale disponibilité cognitive et temporelle.

**Minorité intersectionnelle:** notion fortement variable selon le contexte social, politique, historique, culturel et économique où elle se déploie. Appartenir, dans un contexte donné, à une minorité intersectionnelle comporte en soi un risque que se cumulent des mécanismes de discrimination. Le genre, par exemple, peut ainsi se trouver imbriqué dans un ensemble d'autres principes de différenciation, de hiérarchisation des individus et des groupes sociaux, comme l'âge, l'origine sociale, pour ne citer que ces exemples. Appartenir de manière supposée ou réelle à une minorité intersectionnelle expose ainsi à des biais et des mécanismes cumulés et hiérarchisés de discrimination.

**Paroi de verre, falaise de verre:** on parle de « parois de verre » pour désigner le fait que des femmes qui accèdent à des postes à responsabilités se situent dans des secteurs non stratégiques. Quant à la notion de « falaise de verre », elle désigne le fait que des femmes accèdent plus facilement à des postes stratégiques pour gérer des organisations en crise depuis plusieurs années, d'où un risque élevé d'échec dans leur fonction.

**Plafond de verre:** mécanismes qui freinent et même entravent durablement la progression de femmes et de groupes minoritaires dans un système hiérarchique. Cette méta-

phore vise à décrire une réalité peu visible, à laquelle les femmes, en particulier, se heurtent lors d'un projet d'ascension dans leur carrière professionnelle (Laufer, 2013). Ce principe du plafond de verre ne fait pas l'unanimité, surtout dans le monde académique; néanmoins sa persistance observée dans les faits et dans les chiffres devrait interroger. À cet égard, les données statistiques récoltées lors du premier monitoring sur l'égalité des chances et la diversité dans quatre HEP de Suisse romande (Henchoz et al., 2019) le montrent. En effet, les femmes gravissent moins aisément les échelons hiérarchiques que leurs collègues masculins, à compétences et diplômes équivalents. Il s'agit d'un phénomène potentiellement discriminant, même dans des secteurs extrêmement féminisés tel que l'enseignement, la formation, la santé ou le social.

Cette notion de « plafond de verre » correspond à la ségrégation verticale des métiers (op. cit., 2019) et peut être associée à celle de « paroi de verre », qui renvoie à la ségrégation horizontale: les femmes se concentrent dans un nombre restreint de métiers ou de professions (op. cit., 2019) souvent moins prestigieuses.

**Spectre de la maternité:** repose sur une assignation des femmes à des tâches parentales, perçues comme peu compatibles avec un emploi, surtout si celui-ci revêt des responsabilités et donc une grande attente en matière de disponibilité.

# QUELQUES BIAIS OBSERVABLES POTENTIELLEMENT PORTEURS DE DISCRIMINATION

**Biais:** distorsion dans le traitement cognitif d'une information. Un biais fait référence à une déviation systématique de la pensée logique et rationnelle par rapport à la réalité. Les biais sont souvent inconscients tel que le biais de représentativité qui amène à penser, dans un cadre précis, qu'un certain nombre d'éléments sont représentatifs de toute une population ou de toute une catégorie de personnes, par exemple.

**Biais de genre:** expression renvoyant au concept de sexisme, lequel se déploie en une multitude de préjugés et de traitements discriminatoires envers des personnes sur la base réelle ou supposée de leur appartenance de sexe.

**Âgisme:** forme de discrimination fondée sur l'âge. Celui-ci est potentiellement un facteur discriminant, dans une politique de relève ou un processus de recrutement, lorsqu'il est isolé d'autres paramètres tels que la trajectoire professionnelle, l'expérience de vie ou l'appartenance de genre.

**Apparence physique:** ce qui est perçu «au premier regard» lors d'un rendez-vous pour un entretien d'embauche, par exemple. Si cette première impression est positive, celle-ci est susceptible de produire un effet de halo, c'est-à-dire que l'ensemble de la prestation de la candidate ou du candidat sera jugée favorablement. En revanche, si cette première impression ne répond pas à des standards implicites partagés, la probabilité que la can-

didate ou le candidat passe le seuil du premier entretien est faible et ce, indépendamment de ses compétences.

**Appartenance supposée ou avérée à une minorité sexuelle:** élément susceptible de produire une image discordante en regard de normes considérées comme légitimes dans l'ordre sexué de la binarité: deux sexes en congruence avec deux genres ou le contraire. Cet effet de dissonance, qui peut être à l'œuvre dans la tête d'une personne recruteuse, par exemple, est susceptible de produire un mécanisme de discrimination indépendamment des compétences du ou de la candidat·e.

**Degré d'atypie:** sous-représentation massive d'une catégorie d'appartenance, par exemple une femme dans une profession, un domaine ou un secteur perçu comme technique, soit a priori à prédominance masculine.

**Origine ethnique supposée ou réelle:** élément susceptible d'induire l'activation de représentations imaginaires ou construites, qui cède aisément le pas à un stéréotype, un préjugé, un biais et même un jugement.

**Origine sociale supposée ou réelle:** élément pouvant induire le fait que la personne appartient à une classe hypothétiquement inférieure, ce qui a pour effet de déclencher la croyance que cette personne ne possède pas le capital culturel et symbolique pour accéder à une fonction ou à un statut. Dans le ●●●

...

cas contraire, appartenir supposément à une classe supérieure, selon la situation, peut également se révéler un obstacle, par effet de remise en cause du principe de l'entre-soi.

**Provenance du diplôme:** dans une logique de compétition et de classification, le fait d'être en possession d'un diplôme en provenance d'un pays qui n'appartient pas au cercle privilégié des pays admis comme «avancés» pourrait avoir un effet sur le choix d'une candidature.

**Racisme:** un mécanisme puissant qui suppose une hiérarchisation des individu·e·s en fonction de leur origine ethnique.

**Sexisme:** désigne l'ensemble des comportements, individuels ou collectifs, qui semblent perpétuer et légitimer la domination des hommes sur les femmes. Il est utilisé, plus couramment, pour caractériser les aspects idéologiques du phénomène et leurs expressions culturelles et individuelles.

**Situation de handicap:** actuellement en tension avec une injonction relativement forte à l'inclusion. Cependant, les personnes en situation de handicap (physique, mental ou sensori-moteur) semblent rester dans l'angle mort des processus de recrutement au sens large. Ce qui permet de supposer que les candidat·e·s potentiel·le·s renonceraient à toute démarche de postulation aux prises sans doute avec un mécanisme d'exclusion vécu de l'intérieur. Dans cette situation spécifique, la question de quotas aurait sa pertinence. On peut également parler de validisme, terme qui

se réfère aux discriminations, préjugés, traitements défavorables... envers les personnes vivant un handicap.

**Stéréotype:** outil cognitif et mental qui permet à la fois de simplifier la réalité et de produire des effets de généralisation. C'est également un outil qui schématise le rapport à autrui par un processus de catégorisation. Le stéréotype fonctionne en somme comme une image dans la tête ou une croyance. Ce qui a pour effet que le stéréotype est une notion complexe qui structure la pensée, mais qui est aussi en capacité de la rigidifier, pour céder le pas à un préjugé ou à un biais. Un stéréotype induit le risque, par exemple, de favoriser un processus de légitimation de rapports sociaux asymétriques entre les sexes. Un stéréotype attribué à un groupe social généralement minoritaire, subordonné ou stigmatisé, vise à construire l'infériorité de ses membres dans un contexte historique et social donné. Quant aux stéréotypes culturels ou communautaristes, ils ont la faculté de stigmatiser des personnes appartenant à des catégories jugées naturelles (Dubar, 2015): les femmes, les personnes étrangères, les personnes de couleur, les personnes d'origine populaire.

**Trous dans le CV:** peu compatibles avec la représentation dominante d'une trajectoire professionnelle linéaire et ascendante, laquelle correspond à «un modèle masculiniste». À la faveur de cet angle de vue étroit et normatif, les «manques» dans le parcours professionnel sont imprégnés d'une certaine suspicion et peuvent déclencher un biais de perception ou même de genre, selon la situation.



# BIBLIOGRAPHIE

- Achim, C., Ouardi, S. & Rennes, J. (2009). *Âge, intersectionnalité, rapports de pouvoir. Table ronde avec Christelle Hamel, Catherine Marry et Marc Bessin.* *Mouvements*, 59(3), 91-101.  
<https://doi.org/10.3917/mouv.059.0091>.
- Bereni, L. & Marry, C. (2019). *Au travail, femmes et hommes, même destin ?* In Fondation Copernic (Ed.), *Manuel indocile de sciences sociales. Pour des savoirs résistants* (pp. 742-751). Paris: La Découverte.
- Bureau de l'égalité de l'UNIL (2018). *Recruter sans discriminer.* Lausanne: Université de Lausanne.
- Collet, I. & Dayer, C. (2014). *Former envers et contre le genre.* Bruxelles: de Boeck.
- Crenshaw, K. (1989). *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics.* Chicago: University of Chicago Legal Forum.
- Delphy, C. (2001). *L'ennemi principal 2. Penser le genre.* Coll. Nouvelles questions féministes. Paris: Ed. Syllepse.
- Dubar, C., Tripier, P. & Boussard, V. (2015). *Sociologie des professions.* Paris: Armand Colin.
- Duru-Bellat, M. (2011). *La face subjective des inégalités. Une convergence entre psychologie sociale et sociologie ?* *Sociologie*, 2(2), 185-200. doi:10.3917/socio.022.0185.
- Foschi, M. (2000). *Double standards for competence: Theory and Research.* *Annual Review of sociology*, 26, 21-42.
- Garner, H. (2006). *Gestion de la diversité et enjeux de GRH.* *Management & Avenir*, 1(7), 23-42. Doi:10.3917/mav.007.0023.
- Giannotti, L., Carvalho Arruda, C., Gauthier, J.-A., Gross, D. & Joye, D. (2015). *Aspirations professionnelles des jeunes en Suisse: rôles sexués et conciliation travail/famille.* Social change in Switzerland. Université de Lausanne. Pages 1 à 9.
- Henchoz, M. (avec la collaboration de L. Ballif, M. Guyaz, N. Jacquemet, F. Pasche Gossin) (2019). *L'égalité des chances et la diversité sous la loupe dans quatre HEP de Suisse romande. Monitoring pour l'année académique 2017-2018.* Delémont: HEP-BEJUNE.
- Henchoz, M. (avec la collaboration de L. Ballif, M. Guyaz, N. Jacquemet, F. Pasche Gossin) (2020). *Vers un plan d'action en faveur de l'égalité des chances et de la diversité. Guide à l'intention des hautes écoles pédagogiques.* Delémont: HEP-BEJUNE.
- Kergoat, D. (2012). *Se battre disent-elles...* Paris: La Dispute.
- Jaunait, A. & Chauvin, S. (2012). *Représenter l'intersection. Les théories de l'intersectionnalité à l'épreuve des sciences sociales.* *Revue française de science politique*, 62, 5-20.
- Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2017). *Quelle efficacité pour le CV anonyme ? Les leçons d'une étude expérimentale.* *ESKA - Revue de gestion des ressources humaines*, 104, 61-78.



- Laufer, J. (2009). *L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?* Travail, genre et sociétés, 21, 29-54. doi: 10.3917/tgs.021.0029.
- Laufer, J. (2013). *Le plafond de verre: un regard franco-américain*. In M. Maruani (Ed.), *Travail et genre dans le monde: L'état des savoirs* (pp. 298-308). Paris: La Découverte.
- Le Feuvre, N. (2014). *Appréhender les défis de l'incertain sous l'angle du genre*. In D. Vrancken (Ed.), *Penser l'incertain* (pp.113-135). Québec: Presses universitaires de Laval.
- Lemarchant, C. (2017). *Unique en son genre. Filles et garçons atypiques dans les formations techniques et professionnelles*. Paris: PUF.
- Sarlet, M. & Dardenne, B. (2012). *Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres*. L'année psychologique, 112(3), 435-463.
- Secrétariat d'État à la formation, la recherche et l'innovation (mai 2014). *Mesures pour encourager la relève scientifique en Suisse*. Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat CSEC-E (12.3343).

## POUR EN SAVOIR PLUS



[www.hep-bejune.ch](http://www.hep-bejune.ch)



[www.hepl.ch](http://www.hepl.ch)



[www.hepvs.ch](http://www.hepvs.ch)

**IMPRESSUM****Rédaction :**

Monique Henchoz, HEP Berne Jura Neuchâtel

**Membres du groupe de travail :**

Françoise Pasche Gossin (direction), HEP Berne Jura Neuchâtel

Loyse Ballif-Banderet, HEP Fribourg

Nicole Jacquemet, HEP Valais

Muriel Guyaz, HEP Vaud

**Lectorat :**

Anne Chiaradia

Jeanne Morand

**Conception et réalisation graphique :**

Pomzed Communication

**Impression :**

Courvoisier-Attinger Arts graphiques SA

**Tirage :**

100 exemplaires

La version actualisée de la brochure peut être téléchargée sous :

[www.hep-bejune.ch](http://www.hep-bejune.ch)

[www.hepfr.ch](http://www.hepfr.ch)

[www.hepvs.ch](http://www.hepvs.ch)

[www.hepl.ch](http://www.hepl.ch)



swissuniversities