

L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET EN RECHERCHE

D'UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE À
UNE RECHERCHE PLUS INNOVANTE!



Juin 2021

© Chaire pour les femmes en sciences et en génie

Graphisme : Fabian Will

Pour obtenir plus d'information :

Chaire pour les femmes en sciences et en génie (CFSG)
Université de Sherbrooke
2500, boulevard de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Courriel : info-cfsg@usherbrooke.ca

Téléphone : 1 819 821-8000, poste 61943

Ce document est accessible sur le site Web de la CFSG : www.cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca

L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET EN RECHERCHE

D'UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE À UNE RECHERCHE PLUS INNOVANTE!

Nolwenn Crozet

Auxiliaire de recherche en psychologie

Joëlle Pelletier-Nolet

Professionnelle de recherche en communication

Jade Brodeur

Professionnelle de recherche en sociologie

Vincent Belletête

Professionnel de recherche en éducation

Eve Langelier

Professeure titulaire au Département de génie mécanique de l'Université de Sherbrooke
Titulaire de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie

Avec la participation financière de

Canada

Québec



RioTinto

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	6
Aide-mémoire : les concepts de base	8
L'ÉDI : priorité des organismes subventionnaires fédéraux Pour l'avancement de l'excellence en recherche <i>Par Karine Morin</i>	10
La conception et la diffusion d'une offre de projet, de stage ou d'emploi.....	11
Témoignage Déjouer les biais inconscients pour bâtir un monde du travail plus inclusif <i>Par Marie-Noëlle Morency et Carolyn Levy</i>	14
L'entrevue, la sélection et l'embauche.....	15
Témoignage L'accès à l'égalité en emploi : une solution systémique à une problématique systémique <i>Par Gemma Mejia</i>	20
Les biais inconscients dans le recrutement et la promotion.....	21
Témoignage Prendre le virage de la diversité au bénéfice de tous et toutes <i>Par Sébastien Arcand</i>	26
Les défis rencontrés par les groupes désignés et les groupes marginalisés.....	27
Témoignage Naviguer en tant que femmes noires dans une faculté de droit <i>Par Djeinabou Barry et Marie-Clarisse Berger</i>	37
Inclusion des membres de l'équipe	39
Témoignage Les personnes en situation de handicap : au-delà de la première impression ou l'Art de la rencontre! <i>Par Sylvain Le May</i>	43
Équité, diversité et inclusion : sensibilisation et formation des membres de l'équipe	44
Témoignage Discutons de nos biais inconscients, de nos privilèges et de nos inconforts dans les relations entre Autochtones et allochtones : une collaboration entre le Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQEDI) et Mikana <i>Par Bibiana Pulido, Widia Larivière et Léa Lefevre-Radelli</i>	47
La rédaction de lettres de recommandation	49
Témoignage Les lettres de recommandation : une quête en eaux troubles <i>Par Emilie-Jade Poliquin</i>	55

La gestion d'une équipe diversifiée.....	56
Témoignage	
Gérer une équipe diversifiée : un engagement à renforcer par des actions cohérentes	
<i>Par Tania Saba</i>	61
Considérer la diversité de la population dans sa recherche : introduction à l'ACS+ et l'ADS+	63
Témoignage	
L'ADS+, un prérequis pour plus d'égalité	
<i>Par Amélie Keyser-Verreault</i>	70
Guide de rédaction inclusive.....	71
Témoignage	
Un parcours axé sur la formation	
<i>Par Hélène Dumais</i>	75
Conclusion	76
À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie.....	77
Remerciements.....	78



INTRODUCTION

Depuis quelques années, on constate un mouvement grandissant pour l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) à travers le monde. Autant les instances gouvernementales, les institutions, les villes que les entreprises privées sont impliquées dans cet élan qui s'inscrit dans les [Objectifs de développement durable](#) de l'Organisation des Nations unies (ONU). Le Canada ne fait pas exception à la règle. Des [mesures rigoureuses](#) ont été mises en place pour réduire les inégalités dans les différentes sphères ciblées par l'ONU et elles ont notamment des répercussions dans le milieu de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Que ce soit à travers le programme de Chaires de recherche du Canada ou les programmes de subventions de la recherche provinciaux et canadiens, pour ne nommer que ces exemples, on observe de plus en plus l'apparition d'exigences relatives à l'ÉDI. Ce changement, bien qu'essentiel pour bâtir un écosystème plus ouvert, créatif, prolifique et représentatif, suscite des questionnements et de l'incertitude : Qu'est-ce que l'ÉDI? Pourquoi est-ce important en recherche? Quoi faire pour répondre aux exigences? Par où commencer?

Sur le terrain, l'équipe de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie (CFSG) au Québec a constaté le besoin criant de sensibilisation, de formation et d'accompagnement au sein des institutions d'enseignement supérieur et de la communauté de recherche et y a vu une occasion à saisir pour mobiliser le milieu et stimuler le changement de culture nécessaire. C'est ainsi qu'un projet de création de ressources s'est mis en branle avec la collaboration de l'Université de Sherbrooke et la participation financière du programme des Chaires de recherche du Canada et du Secrétariat à la condition féminine.

De nombreuses ressources sont issues du projet, dont ce livre blanc qui s'avère leur principal véhicule. En effet, il rassemble la majeure partie de la documentation développée en plus d'offrir des textes inédits de spécialistes ou de personnes expertes de vécu. Les onze témoignages qui alimentent cet ouvrage permettent d'aborder certains enjeux sous un angle différent, d'humaniser et de contextualiser des concepts plus difficiles à saisir.

Dans ce livre, chaque section correspond à un sujet précis. De la conception d'offres de projets à la rédaction de lettres de recommandation, du recrutement à la gestion d'équipes de recherche diversifiées, de l'élaboration d'un projet de recherche à la rédaction inclusive, elles couvrent un large éventail d'enjeux. Pour faciliter la compréhension de ces derniers, chaque section propose une partie « Le saviez-vous? » qui permet de s'ouvrir à des obstacles et des défis encore trop souvent méconnus ou ignorés. Elle introduit ensuite la partie « Recommandations » qui offre, quant à elle, des exemples d'actions dont on peut s'inspirer et qu'on peut adapter en fonction de son milieu. Puis, la partie « Ressources » renvoie les personnes qui veulent en savoir plus à des guides et des outils pratiques, parfois développés par la CFSG, parfois non.

Il faut savoir qu'il est possible de relever des redondances à travers les pages du livre. En effet, des obstacles et des défis particuliers peuvent se retrouver dans plusieurs sphères du milieu de l'enseignement supérieur et de la recherche et ont des conséquences à tous les niveaux hiérarchiques des institutions. De plus, dans l'idée de rendre chaque section indépendante pour qu'elles puissent être consultées individuellement, il était parfois nécessaire de répéter certaines informations. C'est d'ailleurs pour cette raison que les références ne se retrouvent pas à la toute fin du livre, mais après chaque sujet abordé.

L'équipe de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie a conscience qu'il y a beaucoup de défis à relever et que les ressources n'ont pas réponse à tout. De plus, il y a fort probablement des angles morts qu'elles ne couvrent pas. Malgré tout, nous souhaitons que ce livre blanc contribue à stimuler le changement par la voie de la bienveillance, de l'ouverture et de l'écoute. En construisant un écosystème plus sensible et inclusif, le milieu de l'enseignement supérieur et de la recherche s'en retrouvera gagnant!

L'équipe de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie



AIDE-MÉMOIRE : LES CONCEPTS DE BASE

Ci-dessous sont présentées quelques définitions des concepts de base qui seront utiles pour la compréhension des enjeux abordés dans le livre. Elles sont tirées du feuillet informatif « [Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : Les principaux concepts](#) ».

La triade équité, diversité et inclusion (ÉDI) rappelle l'importance de donner le même poids aux trois concepts. Ensemble, ils donnent une représentation plus complète d'une situation, d'un projet, d'un programme¹.

L'égalité, dans le contexte de ce livre, signifie que chaque personne a accès aux mêmes chances². Toutefois, le chemin pour accéder à ces chances n'est pas le même pour tout le monde. Par exemple, les membres des groupes désignés rencontrent collectivement davantage d'obstacles systémiques³.

L'équité désigne une démarche pour corriger les désavantages historiques existant entre des groupes⁴. Elle se décrit aussi comme une approche visant à traiter chaque personne de façon juste, en tenant compte de sa situation particulière et en éliminant les obstacles systémiques.

La diversité fait référence à un groupe d'individus qui possèdent des caractéristiques différentes par leur identité, origine géographique, culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur genre, leur orientation sexuelle, leur discipline, etc.⁵

L'inclusion fait référence à l'action de mettre en place un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser leur bien-être et leur accomplissement⁵.

L'intersectionnalité fait référence aux désavantages historiques multiples⁶. Elle renvoie au croisement, à l'intersection, entre les groupes désignés : par exemple, être une femme appartenant à une minorité visible.

Un biais ou un préjugé inconscient [ou involontaire] est une attitude implicite, un stéréotype, une motivation ou une présomption qui peut surgir dans l'esprit d'une personne à son insu, d'une façon qui échappe à son contrôle et à sa volonté⁷. Les biais inconscients peuvent mener à de la discrimination directe, indirecte ou systémique⁸.

RÉFÉRENCES

- ¹ D'Auteuil, C. (2003). *Modernisation de la gestion publique : guide sur les indicateurs*. Secrétariat du Conseil de trésor du Québec. <https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/fr/modernisation-de-la-gestion-publique-guide-sur-les-indicateurs>
- ² Gouvernement du Canada (2018). *Introduction à l'ACS+*. Femmes et Égalité des genres Canada. https://femmes-egalite-genres.canada.ca/gbaplust-course-cours-acstplus/fra/mod00/mod00_01_01.html
- ³ Terrier, J. (2012). Personnalité individuelle et personnalité collective selon Émile Durkheim et Georg Simmel. *Sociologie et sociétés*, 44(2), 235–259. <https://doi.org/10.7202/1012928ar>
- ⁴ Institut de statistique de l'UNESCO (2019). *Équité entre les sexes*. <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/equite-entre-les-sexes?wbdisable=false>
- ⁵ Langelier, E. et Brodeur, J. (2020). *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : Quoi et pourquoi?*, Chaire pour les femmes en sciences et en génie, Université de Sherbrooke. <http://cfspaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>
- ⁶ National Association of Independent Schools (NAIS) (2018, 22 juin). *Kimberlé Crenshaw : What is intersectionality?* [Vidéo en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=ViDtnfQ9FHc>
- ⁷ Chaires de recherche du Canada (CRC) (2018). *Les préjugés inconscients et le processus d'évaluation par les pairs* [Vidéo en ligne]. Module de formation portant sur les préjugés involontaires. <https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/bias/module-fra.aspx>
- ⁸ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2018). *Les formes de discrimination*. Guide virtuel - Traitement d'une demande d'accommodement. https://www.cdpedj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/pdf/Guide_virtuel_accommodement.pdf



L'ÉDI : PRIORITÉ DES ORGANISMES SUBVENTIONNAIRES FÉDÉRAUX

Pour l'avancement de l'excellence en recherche

L'année 2020 a été marquée par la pandémie reliée à la COVID-19, le racisme accru envers les membres de différentes communautés, et la mise en lumière de plusieurs autres iniquités dans notre société. Ces constats ont révélé au grand jour des situations et réalités décriées depuis trop longtemps par des membres de groupes sous-représentés. Si l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) semblaient être incomprises par plusieurs, la dernière année nous a confirmé que le travail en ÉDI demeure essentiel et primordial.

Dans le domaine de la recherche, des gains précaires faits au cours des dernières années par des membres des groupes sous-représentés se sont effrités et ceci est inquiétant. Un exemple récent en dit long : la proportion d'articles scientifiques soumis par des femmes a grandement diminué depuis le début de la pandémie de la COVID-19, ce qui aura des conséquences à long terme sur leurs carrières.

Depuis plusieurs années déjà, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) œuvrent afin de prioriser l'intégration de l'ÉDI dans leurs programmes et politiques. C'est d'ailleurs grâce à leurs expériences passées et récentes que les organismes subventionnaires ont su réagir rapidement et développer des mesures adaptées à la pandémie : en prolongeant la période d'utilisation des bourses et subventions pour les étudiantes, étudiants et titulaires de bourses postdoctorales et en fournissant un remboursement pour les frais de garde de personnes à charge pour les membres de comités d'évaluation, parmi d'autres initiatives, lesquelles différaient parfois selon les organismes.

Les organismes demeurent donc plus déterminés que jamais à favoriser l'accès équitable aux possibilités de financement et à accroître la participation inclusive au milieu de la recherche. Ce travail se fait dans le but d'appuyer l'excellence en recherche et la formation de la relève afin de soutenir des travaux de recherche inédits, de qualité exceptionnelle et susceptibles de résoudre des problèmes locaux, nationaux et mondiaux.

Afin d'atteindre ces objectifs, les organismes ont développé un [Plan d'action sur l'ÉDI](#). Ils souhaitent travailler avec toutes les personnes œuvrant dans le milieu de la recherche, particulièrement par l'entremise du programme pilote [Dimensions : équité, diversité et inclusion Canada](#), où les établissements du milieu postsecondaire sont invités à contribuer à un changement profond et durable de la culture au sein de l'écosystème de la recherche.

Ceci permettra de créer une culture d'inclusion, nécessaire à l'atteinte de l'excellence en recherche et à l'obtention de résultats probants, pertinents et accessibles à divers groupes de la population.

Plus que jamais, il faut continuer à renforcer l'ÉDI dans nos établissements, nos organisations et dans le domaine de la recherche plus globalement. Le travail des individus issus de groupes sous-représentés doit être encouragé, souligné, et reconnu à sa juste valeur. Les organismes ont compris qu'il reste beaucoup de travail à faire et que pour y parvenir, nous devons unir nos forces afin de réaliser l'équité, d'accueillir la diversité et de favoriser l'inclusion en recherche.

Karine Morin (elle, she/her)

Directrice, Politiques et affaires interorganismes
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada

LA CONCEPTION ET LA DIFFUSION D'UNE OFFRE DE PROJET, DE STAGE OU D'EMPLOI

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des exemples tirés de la recherche qui expriment des impacts de particularités identitaires sur la conception et la diffusion d'une offre de projet, de stage ou d'emploi. Dans les références citées :

- Un préjugé inconscient (ou implicite, caché) [qui « est une préférence en faveur ou au détriment d'une personne, d'une chose ou d'un groupe qui relève de l'inconscient »^{1(p.4)}] sous-tend que les individus seraient enclins à privilégier leur famille, leur collectivité ou les personnes qui ont des caractéristiques ou des expériences communes par exemple dans le cadre d'une offre d'emploi^{1,2};
- Les offres d'emploi qui ont recours à un langage ayant une connotation masculine (p. ex., « dominer le marché ») seraient moins attrayantes pour les femmes³ ([voir le feuillet sur les expressions ayant une connotation de genre](#) pour plus d'informations);
- Ce seraient 85 % des femmes qui disent postuler pour un emploi seulement si elles ont l'impression de répondre « entièrement » ou « plutôt bien » aux exigences de l'offre d'emploi. De plus, les employés masculins seraient plus susceptibles de poser leur candidature pour des postes de gestion que leurs collègues féminines, même s'ils ne répondent que partiellement aux critères de l'emploi⁴;
- Les offres d'emploi dans la fonction publique auraient souvent des dates d'échéances de réception des candidatures très serrées, ce qui limiterait la possibilité à des personnes appartenant aux groupes minoritaires de postuler, surtout dans le cas où elles occuperaient des emplois à faible revenu exigeant de longues heures de travail⁵;
- Les personnes immigrantes auraient de la difficulté à accéder à des emplois où elles ne sont pas surqualifiées, notamment en lien avec la non-reconnaissance de leur diplôme et l'absence d'un réseau social bien développé en dehors de leur réseau ethnique⁶;
- Les personnes en situation de handicap visuel se buteraient souvent au problème de l'affichage des postes disponibles lorsque celui-ci n'est pas adapté à leur situation^{7,8}.

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques relatives à la conception et la diffusion d'une offre de projet, de stage ou d'emploi.

- Adapter le processus de recrutement aux différents groupes désignés (p. ex., dans les milieux majoritairement masculins, inviter personnellement les femmes à postuler à une offre)^{CFSG};
- Organiser des activités officielles de recrutement inclusives et ouvertes à toutes personnes intéressées (p. ex., visite d'un laboratoire) afin de compenser les limites liées au réseau informel⁹;
- Créer des offres de projet, de stage ou d'emploi pour susciter davantage de candidatures afin de pourvoir les postes disponibles. Ne pas limiter les candidatures aux personnes qui nous contactent spontanément¹⁰;
- Dans les offres de projet, de stage ou d'emploi : utiliser un langage inclusif, impartial, non genré et simple; énumérer seulement les qualifications et les compétences essentielles plutôt que d'utiliser les formulations comme « serait un atout » pour éviter l'autoexclusion^{2,11} ([voir le guide disponible en ligne](#) pour plus d'informations);
- S'assurer qu'un groupe de personnes (p. ex., les personnes en situation de handicap) n'est pas défavorisé par certaines exigences du poste²;
- Spécifier dans l'offre qu'il est possible d'offrir des mesures d'adaptation aux personnes qui en ont besoin⁷;
- Ajouter un énoncé d'engagement en matière d'accès à l'égalité en emploi⁸;
- Ajouter des sections optionnelles dans les formulaires d'application afin que les personnes candidates puissent indiquer leurs pronoms d'usage (p. ex., *elle, she, her*) et leur(s) ancien(s) prénoms(s) s'il y a eu un changement¹²;
- Valider l'offre auprès d'une personne spécialiste en ÉDI avant de la publier¹¹;
- Inviter les membres des groupes désignés et des groupes marginalisés à postuler en valorisant de manière explicite la diversité⁸ et en exprimant des exemples de pratiques inclusives et équitables en place^{CFSG};
- Rendre l'offre plus accessible en proposant plusieurs modalités pour l'envoi de la candidature (p. ex., en ligne, par courriel, en personne)⁸;
- Afficher et diffuser les offres à des endroits variés (p. ex., sur divers sites Internet, groupes de recherche et sites de recherche d'emploi pour les groupes désignés) sur une période suffisamment longue pour accroître leur visibilité^{11,13};
- Veiller à ce que les endroits où les postes sont affichés soient accessibles pour les personnes en situation de handicap⁷;
- Encourager la soumission de candidatures féminines dans les domaines à prédominance masculine en mettant à profit le réseau de son personnel¹⁴.



ORGANISER DES ACTIVITÉS OFFICIELLES DE RECRUTEMENT INCLUSIVES ET OUVERTES À TOUTES PERSONNES INTÉRESSÉES (P. EX., VISITE D'UN LABORATOIRE) AFIN DE COMPENSER LES LIMITES LIÉES AU RÉSEAU INFORMEL

Exemple d'offre ÉDI : Exemple détaillé de la Montana State University.

https://www.montana.edu/nsfadvance/documents/Sample%20TT%20Job%20Ad_2015.pdf

Feuillet sur les expressions ayant une connotation de genre.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>

Guide de rédaction inclusive en sciences.

https://www.usherbrooke.ca/sciences/fileadmin/sites/sciences/documents/Faculte/EDI/FacSciences_guide_de_redaction_inclusif_web.pdf

RÉFÉRENCES

- ¹ Ernst & Young (2013). *Repoussez vos limites : vaincre les préjugés cachés pour tirer pleinement parti de la diversité*. https://www.rbc.com/diversite-inclusion/_assets-custom/includes/pdf/Outsmarting_our_brains_Overcoming_hidden_biases_FR.pdf
- ² Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. https://rqedi.com/wp-content/uploads/2020/03/Feuillet-BiaisInconscientsetRecrut_FinaleWEB.pdf
- ³ Gaucher, D., Friesen, J. et Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128. <http://gender-decoder.katmatfield.com/static/documents/Gaucher-Friesen-Kay-JPSP-Gendered-Wording-in-Job-ads.pdf>
- ⁴ The Institute of Leadership and Management (2011). *Ambition and gender at work*. <https://www.institutelm.com/resourceLibrary/ambition-and-gender-at-work.html>
- ⁵ Gouvernement du Canada (2017). *Bilan des progrès : groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique*. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/groupe-travail-diversite-inclusion/bilan-progres-groupe-travail-diversite-inclusion.html>
- ⁶ Knight, C. (2015). *Les difficultés et les stratégies d'insertion en emploi des immigrants haïtiens dans la région d'Ottawa-Gatineau* [thèse de doctorat inédite]. Université d'Ottawa. https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/33152/3/Knight_Catherine_2015_These.pdf
- ⁷ Charbonneau, M. et Ouellette, D. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi. Guide pour l'intégration des personnes handicapées : programme d'accès à l'égalité en emploi des organismes publics*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://fdocuments.fr/document/guide-pour-l-cdpdjcca-en-emploi-des-organismes-publics-guide-pour-l.html>
- ⁸ Optez pour le talent (2020). *Les étapes pour rédiger des offres d'emploi inclusives*. https://optezpourletalent.ca/images/pdf/tools/4.3_Les-etapes-pour-rediger-des-offres-demploi-inclusives_FR.pdf
- ⁹ Major, D. (2018, 18 juillet). *Confronting Barriers for Women along Educational and Career Pathways in STEM* [communication personnelle]. Congrès Femmes en physique Canada 2018, Sherbrooke, QC, Canada.
- ¹⁰ Langelier, E. (2020, 5 juin). *Réflexion sur l'intégration de l'ÉDI dans les demandes de subvention* [communication personnelle]. Atelier organisé par la Faculté des sciences de l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC, Canada.
- ¹¹ Chaires de recherche du Canada (2018). *Guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste visant à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion*. Gouvernement du Canada. https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx?pedisable=false
- ¹² The Conference Board of Canada (2020, 23 juin). *Institutional LGBTQ Inclusion* [vidéo].
- ¹³ Alliance de la Fonction publique du Canada (2018). *Équité en matière d'emploi : boîte à outils pour les membres de l'AFPC*. http://psac-ncr.com/sites/ncr/files/employment_equity_tool_kit-f.pdf
- ¹⁴ Table de concertation de Laval (2015). *La mixité des équipes de travail; des avantages à votre portée*. http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/54810.pdf

TÉMOIGNAGE

DÉJOUER LES BIAIS INCONSCIENTS POUR BÂTIR UN MONDE DU TRAVAIL PLUS INCLUSIF

Toutes deux mères et occupant des postes de direction, Carolyn et moi avons choisi d'évoluer au sein d'une entreprise qui reconnaît la contribution unique des femmes au monde du travail. En 2020, Randstad Canada a été reconnue parmi les **Meilleurs lieux de travail™** pour les femmes et a reçu la certification Bronze du programme de certification La gouvernance au féminin, qui aide les entreprises canadiennes à obtenir l'égalité des genres en milieu de travail. Cette reconnaissance témoigne des progrès réalisés et des campagnes de sensibilisation que nous avons menées auprès du personnel de Randstad, de nos clients et de nos talents ainsi que du grand public. Mais nous savons que les écueils sont encore nombreux et qu'ils ont même été exacerbés par la pandémie de COVID-19. Au Canada, c'est 20 % des femmes qui ont perdu leur emploi, contre 13 % des hommes.

Mais d'où viennent donc ces disparités de traitement? Elles naissent souvent de préjugés que nous contribuons tous les jours, bien malgré nous, à entretenir. Par exemple, par rapport aux femmes, ce sont les traits typiquement masculins qu'on associe aux véritables leaders comme « énergiques », « dominants » ou « compétitifs ». Ce sont les doutes qu'on nourrit quant à la capacité des femmes enceintes et des jeunes mères de vraiment s'investir dans leur carrière. Ce sont ces pensées erronées qui nous portent à présumer par exemple que les filles ne sont pas aussi douées en mathématiques que les garçons pour se diriger vers des carrières en sciences ou en génie.

Les biais, conscients ou inconscients, touchent tous les groupes minoritaires, qu'il s'agisse des femmes, des personnes en situation de handicap, de la communauté LGBTQ2+ ou des PANDC (personnes autochtones, noires et de couleur). Et s'il y a un écosystème qui fait la part belle aux stéréotypes, c'est bien le monde du travail et l'univers du recrutement.

Quelques exemples parlants :

- Une étude réalisée par l'Université de Toronto et l'Université Stanford a révélé que les CV contenant des identifiants afro-américains recevaient 250 % moins d'offres d'entrevues d'embauche que les CV « blancs ».
- Plus de 100 000 offres d'emploi répertoriées sur le site Indeed utilisent les pronoms « her/his » au lieu d'un choix plus inclusif comme « their ».
- Selon une enquête de l'organisme Catalyst, plus de la moitié des Autochtones sondés (52 %) ont déclaré qu'ils s'attendent à faire l'expérience de préjugés dans leur milieu de travail.

En tant que leader en solutions RH, chez Randstad nous travaillons tous les jours à soutenir les organisations dans leurs efforts pour favoriser la diversité et l'inclusion. Nous les aidons à préparer des descriptions de poste plus neutres, à implanter des processus de sélection des CV et des candidatures à l'aveugle, à former les gestionnaires pour les aider à mener des entrevues d'embauche exemptes de stéréotypes, à repérer les biais inconscients qui nuisent à la cohésion des équipes et à développer une culture d'entreprise plus inclusive.

Plus que jamais, alors que le monde du travail se transforme grâce aux avancées technologiques et sociales, il faut combattre les obstacles qui se dressent encore devant les personnes issues de groupes minoritaires. Il faut prendre conscience de tous les préjugés et stéréotypes qui perpétuent les inégalités en matière d'accès à l'emploi et d'avancement professionnel. Cela demande de l'humilité, de la discipline et un réel engagement à bâtir un monde du travail plus inclusif. Parce que le monde du travail de demain foisonne de belles occasions professionnelles - pour tous et toutes.

Marie-Noëlle Morency (elle, she/her)
Directrice des communications

Carolyn Levy (elle, she/her)
Chef de la diversité et présidente,
Randstad Technologies
Randstad Canada

L'ENTREVUE, LA SÉLECTION ET L'EMBAUCHE

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des exemples tirés de la recherche qui expriment des impacts de particularités identitaires sur l'entrevue, la sélection ou l'embauche d'une personne. Dans les références citées :

- Les membres des groupes minoritaires qui postulent au sein de la fonction publique se heurteraient à différents obstacles lors du processus de recrutement (p. ex., le parti pris, conscient ou inconscient, des gestionnaires d'embauche)¹;
- Les biais inconscients altéreraient le jugement des personnes s'occupant des processus de recrutement, d'évaluation et de sélection² ([voir le feuillet sur les biais inconscients](#) pour plus d'informations);
- L'intersectionnalité, qui réfère à l'intersection des groupes désignés, engendrerait généralement davantage de discrimination. Par exemple, si une personne handicapée est issue d'une communauté autochtone, d'une minorité ethnique ou visible, elle serait plus susceptible de rencontrer une double discrimination³ ([voir le feuillet « Comprendre l'intersectionnalité »](#) pour plus d'informations);
- La méthode du *testing* (envoi de paires de CV fictifs identiques ayant des noms différents) montre qu'un nom à consonance étrangère limiterait les chances d'être appelé en entrevue^{4,5};
- Les femmes seraient interrompues davantage que les hommes pendant les entrevues⁶;
- Les femmes auraient tendance à dégager moins d'autorité lors des entrevues en raison notamment de leur langage corporel. Cette différence ne serait pas à leur avantage, surtout si elles convoient un poste de cadre ou de haute direction^{7,8};



- Le ton de la voix d'une personne aurait une influence sur la perception de son leadership chez les autres. En effet, les gens percevraient comme plus aptes à assumer des rôles de leadership les personnes à la voix grave, ce qui aurait tendance à désavantager les femmes⁹;
- Les femmes auraient tendance à être plus humbles lorsque vient le temps de s'attribuer le mérite d'une tâche^{1,5}. Ce serait le cas de certaines cultures dans lesquelles les individus n'auraient pas tendance à s'attribuer le crédit lors d'un succès, comparativement aux cultures occidentales¹⁰;
- Les personnes en situation de handicap pourraient être désavantagées par un processus de sélection qui n'est pas adapté à leur condition particulière (p. ex., mobilité réduite)³;
- Les différences culturelles entre la candidate ou le candidat et la personne qui donne une entrevue pourraient influencer le jugement de cette dernière lors de l'évaluation de la candidature¹¹;
- La somme des intelligences individuelles ne prédirait pas l'intelligence du groupe. L'intelligence collective posséderait une composante relationnelle et interactive qui ne la rendrait pas réductible à la somme de l'intelligence de ses parties¹².



RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques relatives à l'entrevue, la sélection ou l'embauche d'une personne.

1

Préparation du comité et élaboration du processus d'embauche

- Élargir le bassin de candidatures potentielles et tenter d'obtenir des candidatures diversifiées provenant de groupes désignés et marginalisés^{2,13,14} ([voir le feuillet sur la conception et la diffusion des offres](#) pour plus d'informations);
- S'assurer de l'accessibilité pour chacune des parties du processus¹⁵ (p. ex., pour les personnes candidates qui sont handicapées);
- S'informer sur les avantages et les défis potentiels de la diversité en enseignement supérieur et en recherche ([voir la formation et la documentation disponibles en ligne](#) pour plus d'informations)^{CFSG};
- Veiller à ce que le comité d'embauche soit diversifié et sensibilisé à l'ÉDI¹⁵;
- Augmenter la responsabilisation ainsi que la transparence pour chacune des étapes du processus d'embauche¹ (p. ex., rendre responsable le comité d'embauche en demandant de justifier pour quelle raison une personne issue d'un groupe minoritaire n'a pas été retenue pour le poste)¹⁵;
- Effectuer une standardisation équitable du processus d'évaluation¹⁵.

2

Préparation et conduite d'une entrevue inclusive et équitable

- Déterminer et classer les critères d'évaluation avant la consultation des dossiers de candidature¹²;
- Avoir recourt à une entrevue structurée³;
- Ne pas inclure des critères ni poser des questions qui pourraient s'avérer discriminatoires concernant des sujets protégés par la Charte des droits et libertés de la personne (p. ex., au sujet de l'âge ou du handicap)²;
- Intégrer des questions d'entrevue concernant l'inclusion (p. ex., demander de décrire une situation dans laquelle la personne candidate a défendu le respect, l'équité, la diversité et l'inclusion dans son emploi)¹⁶;
- Faire part à la personne interviewée du fait que l'interruption passée d'un emploi pour des raisons médicales, familiales ou communautaires n'affectera pas négativement l'évaluation de la candidature¹⁵.

3

Évaluation des candidatures et sélection finale

- Repérer les préjugés, les stéréotypes et les microagressions lors des délibérations du comité d'embauche et discuter avec chacun des membres pour les aider à s'en libérer¹⁵;
- Voir au-delà des critères d'excellence et de mérite traditionnels (p. ex., le nombre de publications, le montant des subventions obtenues^{CFSG}) pour tenir compte des parcours non linéaires¹⁷ ainsi que des systèmes de connaissances des Premières Nations¹⁸;
- Tenir compte des circonstances particulières de chaque personne pour que l'évaluation soit équitable (p. ex., à propos de la vision de son intégration au département et à la faculté, une candidature provenant de l'externe doit être évaluée de façon équitable par rapport à une autre qui vient de l'interne, les deux n'ayant pas la même connaissance du milieu)^{CFSG};
- Tenir compte des différences culturelles et individuelles (p. ex., différences de genre en ce qui concerne la présentation de soi et la manière de communiquer)^{7,15}, afin de « favoriser un traitement juste et équitable » de tous les candidats et les candidates¹⁵;
- Tenir compte du fait que les candidates et les candidats les mieux qualifiés ne sont pas forcément ceux qui cumulent le plus grand nombre d'années d'expérience¹⁵ (p. ex., à propos de la vision de son intégration au département et à la faculté, une candidature provenant de l'externe doit être évaluée de façon équitable par rapport à une autre qui vient de l'interne, les deux n'ayant pas la même connaissance du milieu)^{CFSG};
- Baser son évaluation sur l'ensemble du dossier de la personne candidate et non seulement sur sa capacité à briller lors de l'entrevue (p. ex., les hommes ont tendance à se démarquer davantage que les femmes en entrevue, mais ils ne sont pas nécessairement toujours les plus qualifiés pour le poste)⁷;
- Éviter les stéréotypes et éviter de donner une plus grande importance aux caractéristiques personnelles à connotation traditionnellement masculine comme « entreprenant », « compétitif » ou encore « ambitieux »¹⁵;
- Rédiger un rapport qui sera évalué par un ou une spécialiste en ÉDI justifiant pourquoi une personne d'un groupe désigné n'a pas été retenue¹⁵.

RESSOURCES

Feuillet sur l'intersectionnalité.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>

Formation et documentation sur les avantages et les défis potentiels de la diversité en enseignement supérieur et en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>

Feuilles sur l'ÉDI en recherche : Conception et diffusion de l'offre; Biais inconscients.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

Guide pour comités d'embauche universitaires: Searching for excellence and diversity.

https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/11/SearchBook_Wisc.pdf

RÉFÉRENCES

- ¹ Gouvernement du Canada (2017). *Bilan des progrès : groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique*. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/groupe-travail-diversite-inclusion/bilan-progres-groupe-travail-diversite-inclusion.html>
- ² Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. https://rqedi.com/wp-content/uploads/2020/03/Feuillet-BiaisInconscientsetRecrut_FinaleWEB.pdf
- ³ Charbonneau, M. et Ouellette, D. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi. Guide pour l'intégration des personnes handicapées : programme d'accès à l'égalité en emploi des organismes publics*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://documents.fr/document/guide-pour-l-cdpdjccca-en-emploi-des-organismes-publics-guide-pour-l.html>
- ⁴ Beauregard, J. P., Arteau, G. et Drolet-Brassard, R. (2019). Testing à l'embauche des Québécoises et Québécois d'origine maghrébine à Québec. *Recherches sociographiques*, 60(1), 35-61. <https://doi.org/10.7202/1066153ar>
- ⁵ Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, 53(2), 415-450. <https://doi.org/10.7202/1012407ar>
- ⁶ Yorke, H. (2017, 3 juillet). Women are given a tougher time in interviews than men, scientists find. *The Telegraph*. <https://www.telegraph.co.uk/news/2017/07/03/women-given-tougher-time-interviews-men-scientists-find/>
- ⁷ Mamlet, R. (2017, 21 février). Gender in the job interview. *The Chronicle of Higher Education*. <https://www.chronicle.com/article/Gender-in-the-Job-Interview/239258>
- ⁸ Cuddy, A. (2012, juin). Amy Cuddy : votre langage corporel forge qui vous êtes [vidéo]. YouTube. <https://youtu.be/Ks-Mh1QhMc?t=368>
- ⁹ Klostad, C., Anderson, R.C. et Peters, S. (2012). Sounds like a winner: Voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 279(1738), 2698-2704. https://www.researchgate.net/publication/221895929_Sounds_like_a_winner_Voice_pitch_influences_perception_of_leadership_capacity_in_both_men_and_women
- ¹⁰ Markus, H. R. et Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253. <https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1991%20Markus%20Kitayama%20Culture%20and%20the%20self.pdf>
- ¹¹ Boekhorst, J. A. et Harrison, J. A. (2013). The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3512-3533. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2013.777675?needAccess=true>
- ¹² Ruelle, C. (2016). *L'intelligence collective : réunir les forces en entreprise pour plus de bien-être et de performance*. Éditions Tissot. <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/l-intelligence-collective-reunir-les-forces-en-entreprise-pour-plus-de-bien-etre-et-de-performance>
- ¹³ Alliance de la Fonction publique du Canada (2018). *Équité en matière d'emploi : boîte à outils pour les membres de l'AFPC*. http://psac-ncr.com/sites/ncr/files/employment_equity_tool-kit-f.pdf
- ¹⁴ Fine, E. et Handelsman, J. (2012). *Searching for excellence and diversity*. WISELI. https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/11/SearchBook_Wisc.pdf
- ¹⁵ Chaires de recherche du Canada (2018). *Guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste visant à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion*. Gouvernement du Canada. https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx?pedisable=false
- ¹⁶ The Conference Board of Canada (2020, 23 juin). *Institutional LGBTQ Inclusion* [vidéo].
- ¹⁷ Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (2019). *Cadre de référence sur l'équité, la diversité et l'inclusion*. Gouvernement du Canada. https://www.nserc-crsng.gc.ca/NSERC-CRSNG/EDI-EDI/framework_cadre-de-reference_fra.asp
- ¹⁸ Gouvernement du Canada (2020). *Établir de nouvelles orientations à l'appui de la recherche et de la formation en recherche autochtone au Canada 2019-2022*. <https://www.canada.ca/fr/comite-coordination-recherche/priorites/recherche-autochtone/plan-strategique-2019-2022.html>

^{CFSG} Chaire pour les femmes en sciences et en génie

TÉMOIGNAGE

L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI : UNE SOLUTION SYSTÉMIQUE À UNE PROBLÉMATIQUE SYSTÉMIQUE

Au Québec, la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (LAÉE) vise à corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes historiquement victimes de discrimination en emploi, dont les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et les personnes handicapées ([voir la description légale](#)).

Les femmes et les emplois de haute direction

Parmi les organismes assujettis à cette Loi, les femmes ont connu la plus forte hausse de leur représentation. Malgré cela, nous constatons que leur mobilité ascendante dans les hautes sphères organisationnelles reste un enjeu réel, celles-ci étant faiblement représentées dans les emplois de direction et du corps professoral dans les universités. En effet, en dépit des législations en vigueur, les obstacles systémiques, comme le phénomène du « plafond de verre », freinent toujours l'ascension des femmes aux emplois supérieurs reliés au savoir et à la haute direction.

Les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE)¹

Les organismes assujettis à la LAÉE, tels que les établissements d'enseignement supérieur, élaborent et implantent différentes mesures de redressement et d'égalité de chances durant la mise en œuvre de leur PAÉE. En éliminant les obstacles à l'emploi, les universités ont le potentiel d'enrayer la discrimination et de contribuer à une plus grande égalité de résultats entre les citoyens et citoyennes.² Par exemple, les programmes peuvent favoriser l'amélioration des processus du système d'emploi, l'accès à un bassin plus élargi de main-d'œuvre qualifiée et la prévention des plaintes pour discrimination.

Les mesures de redressement

Les mesures de redressement sont des éléments essentiels d'un PAÉE. Lorsqu'elles sont appliquées convenablement, elles ont un impact direct sur l'augmentation du nombre des femmes en leur permettant d'accéder à certains emplois ou types d'emplois dans lesquels elles sont faiblement représentées. Ces mesures restent en vigueur tant que les cibles ne sont pas atteintes par l'employeur et tant qu'elles ne portent pas indûment atteinte aux intérêts des personnes qui font partie des autres groupes visés ou de celles qui n'en font pas partie. Notons que les mesures de redressement s'appliquent à tous les groupes visés par les PAÉE. Dans cette optique, l'analyse intersectionnelle permet d'observer que les femmes des minorités visibles, les femmes autochtones et les femmes en situation de handicap font face à des barrières supplémentaires en emploi.

Pour votre réflexion

Plusieurs éléments peuvent constituer des obstacles systémiques d'accès à l'égalité en emploi. Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes :

- Dans votre établissement, organisation, faculté, département ou groupe de recherche, quels sont les facteurs qui contribuent à augmenter ou à freiner la mobilité ascendante des femmes et des autres groupes visés?
- Est-ce que les facteurs sont identiques ou comparables pour tout type d'emploi? (P. ex., les emplois de direction, le personnel enseignant et les emplois traditionnellement masculins)
- Comment s'articulent la production du pouvoir et la reproduction des dominations, des exclusions, des inégalités et des résistances?³

Gemma Mejia (elle, she/her)

Conseillère en accès à l'égalité
Direction de l'accès à l'égalité et des services-conseils
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

¹ La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse accompagne les organismes publics et les entreprises privées qui développent et implantent un PAÉE, vérifie la composition du programme et offre des activités de sensibilisation et des formations afin de corriger et prévenir la discrimination systémique en emploi.

² Charest, É. et Chicha, M.-T. (2012). La discrimination en emploi : un phénomène systémique. *Bulletin de l'Observatoire international sur le racisme et les discriminations*, 8(2), 9-11.

³ Pierre, M. (2012). La Haute fonction publique « administrante » : un regard contrasté sur les déterminants de la représentation des minorités racisées. *Bulletin de l'Observatoire international sur le racisme et les discriminations*, 8(2), 13-15.

LES BIAIS INCONSCIENTS DANS LE PROCESSUS DE SÉLECTION

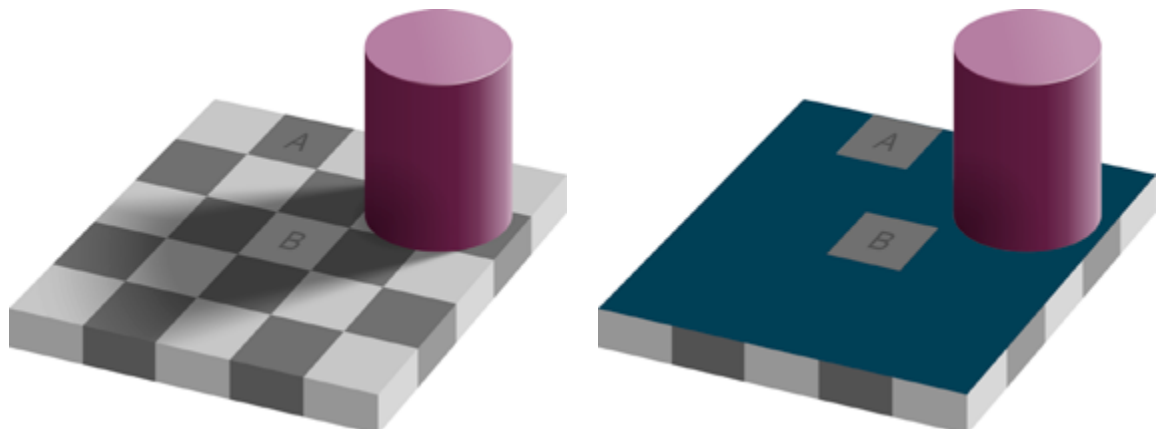
LES BIAIS INCONSCIENTS

Un biais inconscient peut surgir dans l'esprit de toute personne de manière involontaire et à son insu sous la forme d'un préjugé, d'un stéréotype, d'une présomption, d'une motivation ou d'une attitude implicite¹.

Exemple de l'échiquier d'Adelson

Le cerveau créerait de façon automatique des raccourcis pour analyser des situations et accéder à de l'information rapidement. Ces raccourcis se baseraient sur des catégories connues telles que des stéréotypes et des perceptions pour interpréter le monde². Si on applique cette explication à l'échiquier d'Adelson, une illusion d'optique qui joue sur la luminosité et le contraste, le traitement rapide de l'information

effectué par notre cerveau nous porte à croire que les cases A et B de la première image ne sont pas de la même couleur : le cerveau est trompé par la présence de l'ombre du cylindre. Ayant compris l'existence d'une alternance de cases foncées et pâles, il rectifie automatiquement « l'erreur » que semble générer l'ombre en éclaircissant la case B. C'est comme ceci que les biais inconscients fonctionnent. Néanmoins, avec un raisonnement conscient qui demande plus de contrôle et d'efforts, le cerveau est capable de faire une analyse plus complexe qui fait abstraction des raccourcis². En effet, dans la deuxième image de la figure, si nous prenons le temps de nous pencher sur l'échiquier et que nous isolons les cases, nous pouvons réaliser l'erreur... et la prévenir dans d'autres situations semblables!



LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des faits tirés de la littérature qui évoquent l'incidence des biais inconscients dans le processus de sélection. Selon les références citées :

- Bien qu'en contexte universitaire les gens ont tendance à penser qu'ils sont capables de juger les autres de manière objective sur leurs compétences, ils seraient en fait influencés par divers biais inconscients concernant des caractéristiques physiques ou sociales (p. ex., en lien avec l'origine ethnique, le genre ou l'institution d'attache) qui n'ont rien à voir avec les qualifications des personnes, ce qui façonne le processus d'évaluation³;
- Le biais de similarité pousserait généralement les membres du comité d'évaluation à avantager une personne qui leur ressemble et à désavantager une personne qui leur est différente⁴;
- Il existerait beaucoup d'autres types de biais inconscients qui peuvent avoir un impact sur l'évaluation de candidatures (voir les pages 6 à 8 du document « [Biais inconscients et recrutement](#) » pour plus d'informations);
- Il serait possible d'avoir des biais inconscients envers son propre groupe d'appartenance¹ (p. ex., une femme pourrait avoir intériorisé des stéréotypes envers les femmes et une personne immigrée pourrait avoir des préjugés envers les personnes de la même origine qu'elle), car ceux-ci sont le résultat d'une construction sociale⁵ (voir le [feuillet sur les biais inconscients](#) pour plus d'informations);
- Les biais auraient une moins grande influence négative lorsque les membres des groupes désignés représentent plus de 25 % des candidatures³;
- Au Canada, les Autochtones n'auraient historiquement pas eu accès aux mêmes chances ou aux mêmes possibilités que les non-Autochtones puisqu'ils ont été marginalisés, exclus et défavorisés par des obstacles et des préjugés systémiques¹;
- Les personnes en situation de handicap se retrouveraient parmi les personnes les plus souvent exclues de la main-d'œuvre active parce qu'elles feraient face à des préjugés et à des stéréotypes (p. ex., l'idée que toutes les personnes avec une incapacité auraient besoin d'aide, de service ou d'aménagement adapté pour travailler)⁶;
- Ce qui est considéré comme « professionnel » seraient souvent ancrés dans des stéréotypes culturels qui nuiraient à la diversité des identités et des expressions de genre (p. ex., s'attendre à un certain type de coiffure ou à un habillement en fonction du genre de la candidate ou du candidat)^{7,8};
- Les femmes se heurteraient au phénomène de la double contrainte : « Les recherches ont montré que des incohérences entre la perception des rôles du genre féminin et des rôles de leadership peuvent amener les responsables de l'évaluation à supposer que les femmes seront des dirigeantes moins compétentes. Lorsque des femmes dirigeantes prouvent leurs compétences, transgressant ainsi les normes traditionnelles du genre, les personnes responsables de l'évaluation les perçoivent comme étant moins aimables et sont moins enclines à les recommander pour une embauche ou une promotion »⁹ [Traduction libre] (p.5);
- Une étude de la Harvard Business School a mis en lumière qu'à C.V. identiques, les individus étaient plus enclins à apprécier le candidat masculin du nom d'Howard et à vouloir travailler avec lui qu'avec la candidate répondant au nom de Heidi, qui était pourtant considérée comme tout aussi compétente que ce dernier². D'autres études menées au Canada, aux États-Unis et en Europe montrent qu'un nom à consonance étrangère (arabe, africaine, asiatique, etc.) limiterait les chances de se voir offrir une entrevue¹⁰;

- Lorsque les personnes qui évaluent les candidatures sont distraites, elles accorderaient généralement, pour la même évaluation, une meilleure note aux hommes qu'aux femmes¹. Ceci s'expliquerait par le fait que, lorsqu'une personne ne peut totalement se concentrer sur une tâche, elle aurait davantage recours à ses référents inconscients¹¹;
- L'influence des biais et des préjugés inconscients diminue lorsque les personnes qui évaluent les candidatures sont tenues responsables de leur évaluation et doivent justifier leurs décisions³;
- L'entrevue structurée est une méthode d'évaluation plus objective qui favorise l'égalité des chances et qui réduit l'influence des biais inconscients¹².

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques pour éviter les biais inconscients dans le processus de sélection.

Organisation du processus de sélection

- Tenter d'augmenter le nombre de personnes membres des groupes désignés dans le bassin de candidatures^{3,4} (voir le [feuillet sur la conception et la diffusion des offres](#) pour plus d'informations);
- Déterminer et classer les critères d'évaluation par ordre de priorité avant la consultation des dossiers de candidatures³;
- Ne pas inclure des critères ni poser des questions qui pourraient s'avérer discriminatoires concernant des sujets protégés par la Charte des droits et libertés de la personne (p. ex., au sujet de l'âge ou du handicap)⁴;
- S'assurer que les indicateurs d'excellence dans les critères d'évaluation sont dépourvus de biais inconscients¹;
- Veiller à constituer un comité d'embauche diversifié¹³;
- Former ou sensibiliser les membres du comité d'évaluation au sujet des différents biais inconscients et leurs effets^{CFSG} (voir les formations disponibles en ligne pour plus d'informations : [Chaires de recherche du Canada](#) et [RIQEDI](#));
- Veiller à ce que les membres du comité d'évaluation soient à jour au sujet des politiques entourant l'ÉDI⁷;
- Recourir à une entrevue structurée¹²;
- Assurer la bonne gestion des apparences de partialité qui peuvent exister avant ou qui peuvent émerger durant le processus d'embauche¹³.

Comité qui effectue la sélection

- Faire le [test d'association implicite](#) dans le but de reconnaître et de maîtriser ses biais^{1,14};
- Accepter la présence de biais inconscients chez sa propre personne, remettre régulièrement ses croyances ainsi que ses convictions en question et accepter la rétroaction¹⁵;
- Comme président ou présidente du comité de sélection, donner l'exemple aux autres en nommant son désir de reconnaître et de maîtriser ses propres biais inconscients¹⁴;
- Appliquer les critères d'évaluation uniformément à chaque candidature^{1,3}. Toutefois, il est important de tenir compte des circonstances particulières de chaque personne pour que l'évaluation soit équitable (p. ex., à propos de la vision de son intégration au département et à la faculté, une candidature provenant de l'externe doit être évaluée de façon équitable par rapport à une autre qui vient de l'interne, les deux n'ayant pas la même connaissance du milieu)^{CFSG};
- Remettre en question régulièrement ses propres jugements au cours du processus d'évaluation (p. ex., est-ce qu'un biais est présentement en jeu?)^{1,3};
- S'assurer que chaque membre du comité a l'occasion de s'exprimer au sujet de chacune des candidatures⁴;
- Accorder suffisamment de temps à l'évaluation de chacune des candidatures^{1,3};
- Évaluer la candidature dans son ensemble plutôt que de seulement se fier à un élément particulier tel que les lettres de recommandation qui peuvent contenir des biais¹;
- Être capable de fournir des explications soutenables pour le refus ou la sélection d'une personne³;
- S'assurer de collecter uniquement l'information factuelle qui se rapporte aux critères et aux sous-critères de sélection pour éviter les interprétations ou les présomptions erronées basées sur les caractéristiques personnelles des candidatures¹.



RESSOURCES

Feuillet sur les biais inconscients et le recrutement.

https://rqedi.com/wp-content/uploads/2020/03/Feuillet-BiaisInconscientsetRecrut_FinaleWEB.pdf

Feuillet sur l'ÉDI en recherche : Conception et diffusion de l'offre.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

Module de formation portant sur les préjugés inconscients.

<https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/bias/module-fra.aspx>

Formations sur les biais.

<https://rqedi.com/ateliers/>

Test d'association implicite.

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

RÉFÉRENCES

- ¹ Chaires de recherche du Canada (2019). *Les préjugés inconscients et le processus d'évaluation par les pairs – module de formation*. Gouvernement du Canada. <https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/bias/module-fra.pdf>
- ² Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality By Design*, Harvard University Press
- ³ Fine, E. et Handelsman, J. (2012). *Reviewing applicants: Research on bias and assumptions*. WISELI. https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/10/BiasBrochure_3rdEd.pdf
- ⁴ Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. https://rqedi.com/wp-content/uploads/2020/03/Feuillet-BiaisInconscientsetRecrut_FinaleWEB.pdf
- ⁵ Parker, R., Pelletier, J. et Croft, E. (2019). *Diversité des genres en SG : un résumé de la situation des femmes en sciences et en génie*. (Ouvrage original publié en 2015 [sous le titre *WWEST's Gender Diversity in STEM: A briefing on women in science and engineering*, Vancouver, UCB Press]). <http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>
- ⁶ Charbonneau, M. et Ouellette, D. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi. Guide pour l'intégration des personnes handicapées : programme d'accès à l'égalité en emploi des organismes publics*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://documents.fr/document/guide-pour-l-cdpdjcca-en-emploi-des-organismes-publics-guide-pour-l.html>
- ⁷ Pride at Work Canada (2018). *Hiring across all spectrums: A report on broadening opportunities for LGBTQ2+ Jobseekers*. http://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2018/01/PrideAtWork_2018_Round_FINAL-s.pdf
- ⁸ Koval, C. Z. et Rosette, A. S. (2021). The Natural Hair Bias in Job Recruitment. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 741–750. <https://doi.org/10.1177/1948550620937937>
- ⁹ Fine, E. et Handelsman, J. (2010). *Benefits and challenges of diversity in academic settings*. WISELI. https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/11/Benefits_Challenges.pdf
- ¹⁰ Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, 53(2), 415-450. <https://doi.org/10.7202/1012407ar>
- ¹¹ Trix, F. et Psenka, C. (2003). Exploring the color of glass: Letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society*, 14(2), 191-220. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0957926503014002277>
- ¹² Commission de la fonction publique du Canada (2009). *L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination*. <https://www.canada.ca/content/dam/canada/public-service-commission/migration/plcy-pltq/guides/structured-structuree/rpt-fra.pdf>
- ¹³ Chaires de recherche du Canada (2018). *Créer un milieu de recherche axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion : guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste*. Gouvernement du Canada. https://www.chairs-chaire.gc.ca/program-programme/equity-equite/best_practices-pratiques_exemplaires-fra.aspx?pedisable=false
- ¹⁴ Ernst & Young (2013). *Repoussez vos limites : Vaincre les préjugés cachés pour tirer pleinement parti de la diversité*. https://www.rbc.com/diversite-inclusion/_assets-custom/includes/pdf/Outsmarting_our_brains_Overcoming_hidden_biases_FR.pdf
- ¹⁵ Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (2020). *Formations : biais inconscients et recrutement*. <https://rqedi.com/ateliers/>

^{CFSG} Chaire pour les femmes en sciences et en génie

TÉMOIGNAGE

PRENDRE LE VIRAGE DE LA DIVERSITÉ AU BÉNÉFICE DE TOUS ET TOUTES

La diversité en milieu universitaire est généralement reçue avec un haussement d'épaules : quoi de plus normal que la diversité dans un milieu où les idées, les innovations et les transformations sociales et techniques sont tributaires d'une pluralité de points de vue, de perspectives et d'objets de recherche? De même, dans une logique d'internationalisation des institutions universitaires québécoises, quoi de plus naturel que d'avoir une population étudiante, un corps enseignant et d'autres membres du personnel issus d'horizons culturels divers?

Toutefois, les aprioris sont souvent de mauvais conseillers. C'est pourquoi il ne faut pas s'emballer quant au supposé pluralisme qui régnerait dans les institutions universitaires. En effet, lorsque l'on se soumet à l'analyse des faits, on constate que des écueils demeurent et que les pratiques en matière d'inclusion de la diversité ne sont peut-être pas aussi efficaces et efficaces qu'on aimerait le croire. Ainsi, il est important de considérer les subjectivités à l'œuvre lorsque vient le temps d'attirer, d'intégrer et de retenir les personnes de talents au sein d'une organisation ou d'une institution.

Ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler les « biais inconscients » joue un rôle déterminant dans ce processus d'attraction, d'intégration et de rétention (A.I.R.). Qu'il s'agisse d'aprioris à l'égard de cultures ou de personnes de genre différent du nôtre ou, au contraire, de préférences intrinsèques à l'égard d'individus de notre groupe d'appartenance, personne n'échappe à ces biais. Au-delà des formations, des accompagnements et d'autres coachings, il est important de se doter d'une culture organisationnelle et institutionnelle qui favorise la rencontre, voire la confrontation, de perspectives inhérentes aux identités. C'est grâce à cette culture que de bonnes pratiques peuvent émerger au sein des équipes de recherche par exemple. Ces bonnes pratiques sont aux fondements mêmes des innovations et des créativité nécessaires à l'avancement et au partage des connaissances dans le milieu universitaire.

La première étape de cette transformation doit reposer sur des objectifs clairs en matière de recrutement et de promotion. Dans un langage plus managérial, nous dirions que la base d'une approche dynamique en équité, diversité et inclusion passe par une gestion des talents construite, certes, autour d'une ouverture à la diversité, mais aussi de la reconnaissance des expressions plurielles des talents. Les objets de recherche, les approches et les trajectoires professionnelles qui sortent quelque peu des sentiers battus sont trop souvent laissés pour compte au profit d'une reproduction de pratiques homogénéisées. Cela participe à sélectionner des personnes aux profils similaires pour occuper des postes ou des fonctions particulières au sein des universités telles que des titulariats de chaire. Pour favoriser une démarche efficiente et efficace en matière de diversité, une approche intégrant l'A.I.R. est de mise. Cette dernière doit inclure des éléments comme l'ouverture à des profils différents, des modes d'évaluation prenant en considération les différences culturelles, une communication des postes disponibles qui sort des réseaux investis habituellement ainsi que des mesures favorisant la progression en carrière de tous et toutes dans un esprit d'équité.

Beaucoup de progrès ont été apportés au cours des dernières décennies en matière d'attraction, d'intégration et de rétention de personnes issues de la diversité au sein de nos institutions, mais des choses restent à faire. Certes, la diversité en soi n'est pas un gage d'excellence, tout comme l'homogénéité non plus par ailleurs, mais les fondements mêmes de nos universités, leur ouverture et les possibilités qu'elles offrent, reposent sur la valorisation de la rencontre, du dialogue et des possibilités équitables pour tous et toutes. Et, c'est de cela que toute politique ÉDI doit faire preuve, sans présupposés ni pratiques discriminantes.

Sébastien Arcand, Ph. D.

Professeur titulaire
Directeur du Département de management
HEC Montréal

LES DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES GROUPES DÉSIGNÉS ET LES GROUPES MARGINALISÉS

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des faits et des concepts ainsi que des exemples de défis rencontrés aux études et en emploi par certains groupes. Ils sont classés en fonction des thèmes abordés dans le [*Guide pour repérer les défis reliés à l'équité, la diversité et l'inclusion vécus par les membres d'une équipe de recherche*](#).

Concepts-clés

- Au Canada, la Loi sur l'équité en matière d'emploi appelle « groupes désignés » quatre groupes qui se heurtent à des obstacles persistants en matière d'emploi, par exemple lors de leur embauche, au moment de l'attribution d'un poste ou durant leur progression en emploi : les femmes, les peuples autochtones, les personnes ayant un handicap et les minorités visibles¹;
- Dans ce feuillet, l'expression « groupes marginalisés » réfère à des groupes minoritaires discriminés ou exclus d'activités et de services (p. ex., discussions, prises de décision, accès aux ressources, accès au mentorat). Elle dépasse les quatre groupes désignés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi et peut inclure, notamment, les groupes de parents, d'étudiantes et d'étudiants de première génération, de personnes de diverses identités de genre ou d'orientations sexuelles, ainsi que de diverses appartenances religieuses^{CFSG};
- L'« intersectionnalité », qui réfère à l'intersection des groupes désignés ou marginalisés, engendrerait généralement davantage de défis. Par exemple, dans le cas où une personne handicapée serait issue d'une communauté autochtone, d'une minorité ethnique ou visible, elle pourrait rencontrer une double discrimination² (voir le [feuillet sur l'intersectionnalité](#) pour plus d'informations).

Défis potentiels

Dans ce feuillet, la notion de défi est vue de façon collective. Elle réfère aux difficultés rencontrées collectivement par un groupe. En comparant par exemple les femmes aux hommes, on observe que les femmes, collectivement, vivent davantage de difficultés en matière d'emploi. Cependant, individuellement, certaines femmes peuvent vivre moins de difficultés que certains hommes.

Accueil et intégration

- Les personnes autochtones qui accèdent au domaine de la recherche demeureraient relativement peu nombreuses et, lorsque c'est le cas, elles seraient appelées à travailler dans un contexte scientifique peu sensibilisé, voire peu réceptif aux perspectives culturelles autochtones^{CG};
- Les étudiantes et les étudiants de première génération se sentiraient en pays étranger à leur arrivée à l'université. Thérèse Bouffard, professeure au Département de psychologie à l'UQAM, explique que « comme [les] parents [des étudiants et étudiantes de première génération] ne connaissent pas la culture du monde universitaire, ses règles, ses pratiques et ses exigences, ils peuvent difficilement les guider et les conseiller adéquatement dans leur projet d'étude, [...] »³;
- Les personnes immigrées se heurteraient souvent à la non-reconnaissance des compétences acquises à l'extérieur du Canada, ce qui affecterait leur intégration. D'ailleurs, elles seraient 64,9 % au Québec à être surqualifiées par rapport à leur emploi⁴.



Climat psychologique de travail et d'études

- Bien que la situation semble s'améliorer selon des recherches récentes⁵, les personnes des communautés LGBTQ2+ vivent plus de harcèlement et de discrimination en milieu universitaire^{6,7};
- Les microagressions sont des « échanges subtils, banals et souvent inconscients qui communiquent de façon hostile et blessante des messages à des personnes en fonction de leur appartenance à un groupe ». Elles seraient vécues de manière régulière par les femmes, les membres de la communauté LGBTQ2+, les minorités visibles, les personnes en situation de handicap et les membres de groupes sous-représentés^{8,9,10} (voir le [feuillet sur les microagressions](#) pour plus d'informations);
- Les membres des groupes désignés ou marginalisés qui ont obtenu une bourse, une subvention, une chaire ou un poste rattaché à des cibles ou à des quotas de diversité seraient souvent victimes de microagressions à propos de leurs compétences^{BP,CFSG};
- Le milieu de la recherche est un milieu dans lequel on fréquente souvent les mêmes personnes. Ainsi, il serait difficile pour les individus victimes de harcèlement ou de racisme d'aborder le sujet, et ce, par peur de représailles ou de jugements de la part des pairs. De plus, il y aurait rarement la possibilité de simplement changer d'employeur puisque les postes sont difficiles à obtenir^{BP};
- Les préjugés et les stéréotypes liés à l'exclusion sociale, culturelle, politique et économique seraient des formes d'intimidation fréquemment adressées aux personnes autochtones par des personnes non-autochtones¹¹;
- Le stress minoritaire (stress vécu par les minorités en raison des stigmas sociaux) aurait des effets néfastes sur la santé mentale et serait causé, en partie, par la stigmatisation liée au statut minoritaire d'une personne appartenant au groupe LGBTQ2+¹²;
- Une recherche montre que 33,5 % des étudiantes et des étudiants auraient vécu du harcèlement sexuel depuis leur arrivée à l'université par une personne affiliée à l'université. Ce pourcentage comprendrait 54 % des minorités de genre, 37,1 % des femmes et 22,9 % des hommes¹³;
- Les personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme (trouble faisant partie de la neurodiversité) vivraient de la discrimination sur le marché de l'emploi, comme les personnes en situation de handicap¹⁴.



Encadrement et progression

- Malgré les initiatives d'équité instaurées depuis de nombreuses années, les plus hauts postes des universités canadiennes seraient encore majoritairement occupés par des hommes blancs (p. ex., postes au rectorat : 66,7 % d'hommes blancs, 33,3 % de femmes blanches et aucun membre des minorités visibles)¹⁵;
- La maternité aurait souvent un impact négatif sur l'avancement de la carrière (p. ex., diminution du nombre de publications permettant d'agréments le C.V.) alors que la paternité aurait, au contraire, généralement des effets positifs (p.ex., primes, promotions ou reconnaissances)¹⁶;
- Une recherche auprès de 67 doctorantes et doctorants en biologie aux États-Unis montre que les femmes comme les membres des minorités visibles vivraient des iniquités quant à la distribution des tâches en laboratoire : ils feraient davantage de travail de soutien moins valorisé et ils consacraient moins de temps à la recherche¹⁷;
- Les personnes des communautés LGBTQ2+ sont plus susceptibles que les personnes hétérosexuelles cisgenres d'éprouver des difficultés et de vivre des préjudices dans le réseautage, les processus d'embauche et de promotion⁷.

Valeurs en milieu de travail et d'études

- Considérant que se démarquer en recherche nécessite de sortir de l'ombre, certaines personnes issues de la communauté LGBTQ2+ pourraient vouloir éviter d'être remarquées même positivement dans leur domaine de recherche afin de se protéger de la discrimination qui pourrait en découler⁶;
- Une équipe peut être composée de plusieurs formes de diversité comme la diversité ethnoculturelle, la diversité liée au sexe ou celles de nature professionnelle et générationnelle qui pourraient générer des tensions et des conflits¹⁸;
- L'interdisciplinarité au sein d'une équipe favoriserait la créativité et la résolution de problème. Le potentiel d'une telle équipe pourrait toutefois être compromis et générer des oppositions s'il n'est pas exploité adéquatement¹⁸.

Finances et horaire

- Ce serait 67 % des parents étudiant à temps complet et 39 % des parents étudiant à temps partiel qui vivraient une précarité financière¹⁹;
- La réalité universitaire comme les cours et les rencontres de groupes en dehors des heures de travail standards, de garderies, de CPE et d'écoles²⁰ voudrait que certaines familles monoparentales doivent payer une gardienne ou un gardien de soir en plus de déboursier pour la garderie en journée²¹.



CE SERAIT L'INADÉQUATION ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT ET LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES D'UNE PERSONNE QUI GÉNÈRERAIT LES SITUATIONS DE HANDICAP.

Environnement physique de travail et d'études

- L'absence d'adaptations, ou leur inadéquation, représenterait un obstacle pour les personnes en situation de handicap, car cela les empêcherait de s'intégrer dans le milieu de travail et nuirait à la bonne réalisation de leurs tâches². Ce serait l'inadéquation entre les caractéristiques de l'environnement et les caractéristiques personnelles d'une personne qui générerait les situations de handicap²²;
- Dans les domaines majoritairement masculins, l'environnement physique (p. ex., images, photos, ameublement) pourrait renforcer les stéréotypes masculins et détourner les femmes de ces domaines²³.

Politiques et mesures

- Souvent, les politiques, tout comme les ressources pour la communauté universitaire, seraient méconnues. En effet, en cas de besoin, plusieurs personnes ignoreraient où se diriger^{CFSG};
- Certains milieux universitaires, comme les facultés de génie, possèderaient des caractéristiques particulières qui engendrent un niveau de risque de harcèlement plus élevé²⁴. Or, les politiques de prévention du harcèlement et de la discrimination s'avèreraient davantage des pratiques institutionnelles plutôt que facultaires²⁵.

EXEMPLES DE PRATIQUES EN LIEN AVEC L'ÉDI

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques pour prévenir et éliminer les défis pouvant être rencontrés au sein des équipes de recherche. Elles sont réparties parmi les mêmes thèmes que la section précédente et en fonction du [Guide pour repérer les défis liés à l'équité, la diversité et l'inclusion vécus par les membres d'une équipe de recherche](#).

Repérer les défis et chercher des solutions

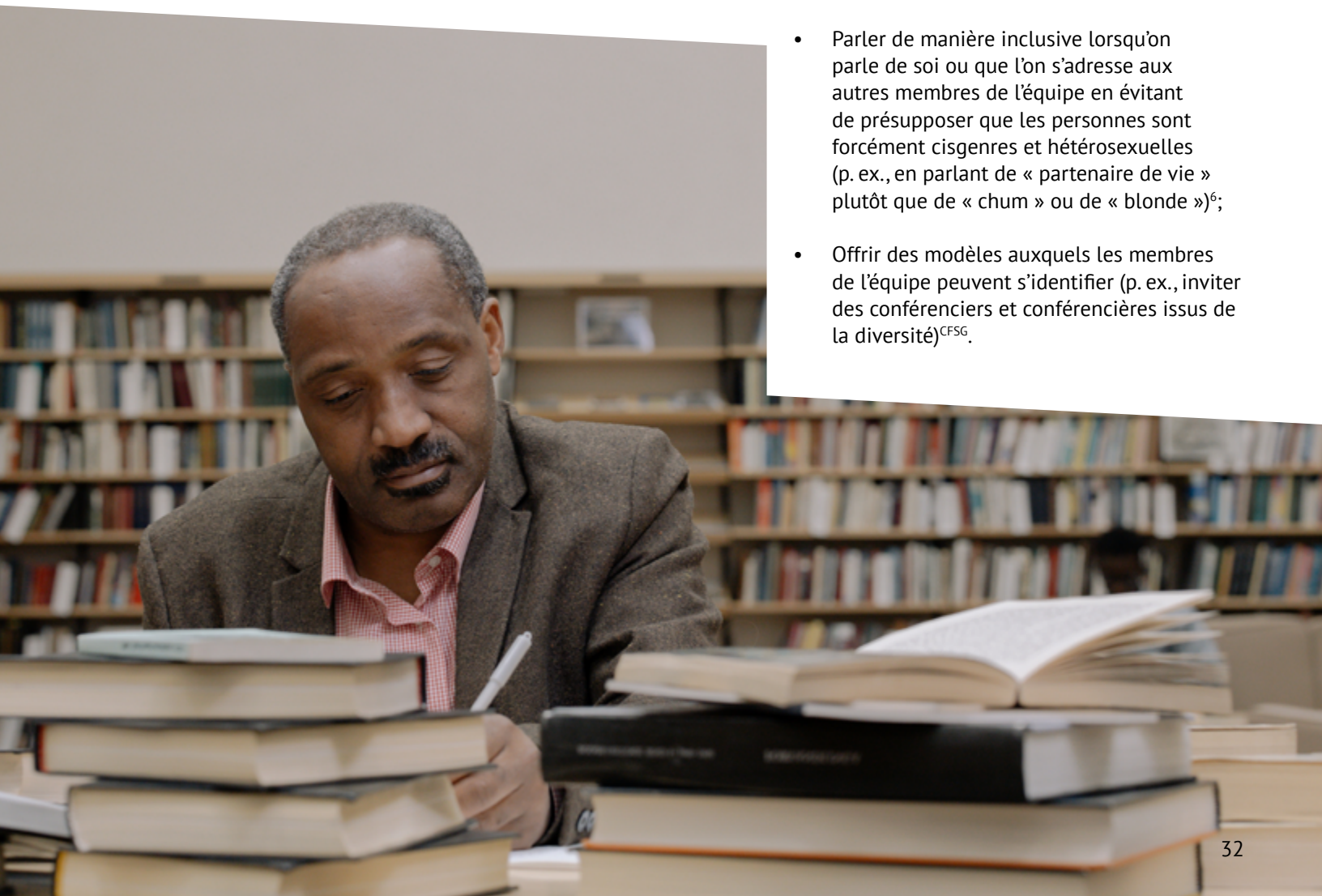
- Soulever les défis auprès des membres de l'équipe à l'aide d'entrevues ou de questionnaires^{18, 26} (voir le [guide pour déterminer les défis liés à l'ÉDI](#) pour plus d'informations);
- Lorsque cela s'y prête, leur demander s'il y aurait des propositions pour améliorer le milieu ou le climat de travail^{CFSG};
- Prendre au sérieux les défis rencontrés par les membres de l'équipe en lien avec la diversité et faire preuve d'une gestion proactive²⁷.

Accueil et intégration

- Présenter aux nouvelles personnes qui intègrent l'équipe les ressources universitaires et communautaires et suggérer d'en faire usage si le besoin est ressenti^{CFSG};
- Miser sur le développement du sentiment d'appartenance²⁵ (voir le [feuillet sur l'intégration des membres de l'équipe](#) pour plus d'informations);
- Organiser des activités de réseautage et de mentorat²⁵;
- Prendre conscience de l'histoire de la colonisation et de ses effets aujourd'hui sur la marginalisation des Autochtones¹¹;
- Inclure le pronom d'usage dans sa signature personnelle pour indiquer son appartenance ou sa sensibilisation aux différentes identités de genre (p. ex., elle/she/her)²⁸.

Climat psychologique de travail et d'études

- Sensibiliser et faire réfléchir les membres de l'équipe aux microagressions pour leur permettre de les définir, de les reconnaître, de les déconstruire et de reconnaître leurs effets^{8,9,10} (voir le [feuillet sur les microagressions](#) pour plus d'informations);
- Sensibiliser les personnes responsables et les membres de l'équipe au sujet de l'ÉDI et de ses défis²⁶ (voir la [formation disponible en ligne](#) pour plus d'informations);
- Être à l'écoute de ses collègues et les traiter avec respect²⁹;
- Écouter chaque membre de l'équipe de manière équitable et dénoncer lorsque les propos d'un ou d'une collègue n'ont pas reçu l'attention ou l'écoute méritée³⁰;
- Éviter d'utiliser des titres genrés (madame, monsieur et mademoiselle) lorsque le titre de prédilection d'autrui est inconnu³¹;
- Parler de manière inclusive lorsqu'on parle de soi ou que l'on s'adresse aux autres membres de l'équipe en évitant de présupposer que les personnes sont forcément cisgenres et hétérosexuelles (p. ex., en parlant de « partenaire de vie » plutôt que de « chum » ou de « blonde »)⁶;
- Offrir des modèles auxquels les membres de l'équipe peuvent s'identifier (p. ex., inviter des conférenciers et conférencières issus de la diversité)^{CFSG}.



Encadrement et progression

- Prendre conscience de ses propres biais et préjugés¹² (voir le [feuillet sur les biais inconscients](#) pour plus d'informations);
- Répartir équitablement les rôles et les responsabilités parmi les membres de l'équipe^{CFSG};
- Considérer les parcours non linéaires (p. ex., congés de maternité et de proche-aidance, démarches d'immigration)³²;
- Rendre accessible les mesures adaptatives (p. ex., la flexibilité de l'horaire, la clarté des instructions) à tout le personnel plutôt que d'être attribuées en fonction d'une situation de handicap. Ceci permettrait le maintien en emploi des personnes neurodiverses et pourrait avoir des avantages sur l'ensemble des personnes actives en emploi³³.

Valeurs en milieu de travail et d'études

- S'autoéduquer, en tant que gestionnaire, sur les questions d'ÉDI^{CFSG};
- S'assurer de bien connaître son équipe en ce qui a trait aux formes de diversité qui la composent pour être capable de mieux cerner les enjeux et agir adéquatement^{30,34};
- S'assurer que les membres de l'équipe partagent les mêmes buts profonds³⁵;
- Lorsqu'il y a lieu, lier la diversité à la performance de l'équipe pour que celle-ci saisisse les avantages qui en découlent et pour qu'elle soit consciente des pertes possibles si la diversité est délaissée³⁰;
- Fournir des occasions à tous les membres d'une équipe, que ces personnes proviennent de la communauté étudiante ou du personnel, d'en apprendre davantage sur les enjeux des communautés LGBTQ2+⁵, des femmes, des peuples autochtones, des personnes en situation de handicap et des minorités visibles^{CFSG}.

Finances et horaire

- Faire preuve de flexibilité sur le plan de l'encadrement en considérant les retards que peuvent engendrer certaines situations^{CFSG};
- Permettre une flexibilité d'horaire aux personnes qui en ont besoin et clarifier auprès de l'équipe qu'il ne s'agit pas d'un privilège particulier, mais bien d'un accommodement^{CFSG};
- Tenir compte des particularités et des intérêts individuels lors de l'organisation d'activités (p. ex., éviter les activités en soirée pour les parents; varier les types d'activités de consolidation d'équipe)^{CFSG}.

Environnement physique de travail et d'études

- Demander aux personnes de préciser si des adaptations leurs sont nécessaires⁶ (p. ex., positionnement lors des réunions pour faciliter la lecture sur les lèvres par une personne souffrant de surdité, bruits limités pour les personnes éprouvant des difficultés d'attention)^{CFSG};
- Diversifier le visuel comme les photos sur les murs³⁶ et sur le site Web^{CFSG};
- S'assurer que chaque personne a accès aux outils de travail (p. ex., logiciel adapté) et accessoires de sécurité qui lui sont adaptés^{CFSG}.

Politiques et mesures

- Bien connaître la politique ainsi que la loi sur le harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail, puis en donner une copie à chaque membre de l'équipe³⁷;
- Adopter une politique de tolérance zéro envers des actes comme la violence et le harcèlement (ceci a une incidence positive sur la rétention et la progression des personnes)^{27,25};
- Inclure un paragraphe sur l'engagement de l'équipe envers l'ÉDI et sur la politique antidiscrimination en vigueur dans le contrat de recherche³⁸;
- Renseigner les individus sur les recours possibles en cas de discrimination ou de harcèlement²¹.

RESSOURCES

Guide pour repérer les défis reliés à l'ÉDI dans une équipe et Feuillet sur l'ÉDI en recherche : Biais inconscients; Intégration des membres de l'équipe.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

Feuillet sur les pronoms neutres et pronoms genrés.

<https://www.the519.org/education-training/training-resources/our-resources/creer-des-milieux-authentiques/pronoms-neutres>

Feuillet sur les titres genrés.

<https://www.the519.org/education-training/training-resources/our-resources/creer-des-milieux-authentiques/amorcez>

Feuillet sur la diversité en sciences et en génie : Intersectionnalité; Microagressions.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>



RÉFÉRENCES

- ¹ Emploi et développement social Canada (2011). *Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi. Programme du travail*, Bibliothèque numérique canadienne (Firme). <http://www.deslibris.ca/ID/245232>
- ² Charbonneau, M. et Ouellette, D. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi. Guide pour l'intégration des personnes handicapées : programme d'accès à l'égalité en emploi des organismes publics*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://documents.fr/document/guide-pour-l-cdpdjcca-en-emploi-des-organismes-publics-guide-pour-l.html>
- ³ Gauvreau, C. (2013). S'adapter au monde universitaire. *Actualités UQAM*. <https://www.actualites.uqam.ca/2013/etudiants-de-premiere-generation-les-defis-de-ladaptation>
- ⁴ Boudarbat, B. (2011). *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec : enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique*. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2011RP-07.pdf>
- ⁵ Reinert, L. J. et Yakoboski, T. (2017). Being out matters for lesbian faculty: Personal identities influence professional experiences. *NASPA Journal About Women in Higher Education*, 10(3), 319-336.
- ⁶ Paquette, G., Castonguay-Khounsombath, S., Bergeron, M., Martin-Storey, A., Labonté, A. et Prévost, E. (2021). *La violence sexuelle subie par les universitaires du Québec issus des minorités sexuelles et de genre et les pratiques de prévention et d'intervention*. Université de Sherbrooke.
- ⁷ Talburt, S. (2002). Lesbian faculty. In A. M. M. Aleman & K. A. Renn (Eds.), *Women in higher education: An encyclopedia* (p. 417-420). Santa Barbara, CA: ABC CLIO.
- ⁸ Parker, R., Pelletier, J. et Croft, E. (2019). Diversité des genres en SG : un résumé de la situation des femmes en sciences et en génie. (Ouvrage original publié en 2015 [sous le titre *WWEST's Gender Diversity in STEM: A briefing on women in science and engineering*, Vancouver, UCB Press]). <http://cfsq.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>
- ⁹ Sue, D. W., Alsaidi, S., Awad, M. N., Glaeser, E., Calle, C. Z. et Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. *American psychologist*, 74(1), 128-142. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2019-01033-011.html>
- ¹⁰ Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L. et Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American psychologist*, 62(4), 271-286. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271>
- ¹¹ Bergeron, O. (s. d.). *L'intimidation vécue par les populations autochtones*. Institut national de santé publique Québec. <https://www.inspq.qc.ca/intimidation/autochtones>
- ¹² Geoffroy, M. et Chamberland, L. (2015). Discrimination des minorités sexuelles et de genre au travail : quelles implications pour la santé mentale? *Identités et orientations sexuelles*, 40(3), 145-172. <https://www.erudit.org/fr/revues/smq/2015-v40-n3-smq02336/1034916ar.pdf>
- ¹³ Bergeron, M., Hébert, M., Ricci, S., Goyer, M-F., Duhamel, N. et Kurtzman, L., ... Parent, S. (2016). *Violences sexuelles en milieu universitaire au Québec : Rapport de recherche de l'enquête ESSIMU*. Université du Québec à Montréal. https://constellation.uqac.ca/4098/1/Rapport_ESSIMU_FINAL.pdf
- ¹⁴ Martin, V. (2018). Dossier : L'emploi et les personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme. Fiche synthèse 5 : Les obstacles et les facilitateurs sur le marché du travail pour les personnes ayant un TSA. Réseau national d'expertise en trouble du spectre de l'autisme. <https://contenu.maruche.ca/Fichiers/2bdd5cd6-f765-e911-8174-00155d156417/Sites/c28fcb70-fe65-e911-8174-00155d156417/Documents/Fiche%20synth%C3%A8se%20-%20Les%20obstacles%20et%20les%20facilitateurs%20sur%20le%20march%C3%A9%20du%20travail%20pour%20les%20personnes%20ayant%20un%20TSA.pdf>
- ¹⁵ Smith, M. (2019). *U15 Leadership remains largely white and male despite 33 years of equity initiatives*. Academic Women's Association. https://www.academia.edu/39808401/The_Diversity_Gap_in_U15_Research-Intensive_Universities_Leadership_After_33_Years_of_Equity_Initiatives_June_2019
- ¹⁶ Morgan, A. C., Way, S. F., Hoefer, M. J. D., Larremore, D. B., Galesic, M. et Clauset, A. (2021). The unequal impact of parenthood in academia. *Science Advance*, 7(9). <https://advances.sciencemag.org/content/7/9/eabd1996>
- ¹⁷ Miller, C. et Roksa, J. (2020). Balancing research and service in academia: Gender, race, and laboratory tasks. *Gender & Society*, 34(1), 131-152. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0891243219867917>
- ¹⁸ Gavrancic, A., Courcy, F. et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée? *Gestion*, 34(2), 68-74. <https://www.revuegestion.ca/comment-superviser-equipe-travail-diversifiee>
- ¹⁹ Corbeil, C., Descarries, F., Guernier, G. et Gariépy, G. (2011). *Parents étudiants de l'UQAM : Réalités, besoins et ressources*. Montréal, Québec : IREF. http://www.capres.ca/wp-content/uploads/2011/05/2011_parents-%C3%A9tudiants.pdf

- ²⁰ Simard, M.-H. (s.d.). *Conciliation famille-(télé) travail-études*. Québec, Canada : Université Laval. <https://www.aide.ulaval.ca/apprentissage-et-reussite/textes-et-outils/difficultes-frequentes-en-cours-d-apprentissage/concilier-la-famille-et-les-etudes-mission-impossible>
- ²¹ Association de Parents Étudiant ou Travaillant à l'Université Laval (APÉTUL) (2010). *Quels sont les nouveaux enjeux pour les femmes étudiantes?* Québec, Canada : APÉTUL. <https://docplayer.fr/33648008-Quels-sont-les-nouveaux-enjeux-pour-les-femmes-etudiantes.html>
- ²² Réseau international sur le Processus de production de handicap (2021). *Le modèle*. <https://ripph.qc.ca/modele-mdh-pph/le-modele/>
- ²³ Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G. et Steele, C. M. (2009). Ambient belonging: How stereotypical cues impact gender participation in computer science. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1045-1060. <https://psycnet.apa.org/record/2009-22579-003?doi=1>
- ²⁴ National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018). *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine*. The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/24994>
- ²⁵ Brodeur, J., Pelletier-Nolet, J., Belletête, V., Crozet, N., Lessard, G. et Langelier, E. (2020). *Collaborer pour une meilleure mixité en génie à l'université : Pratiques de recrutement, de rétention et d'aide à la réussite pour les étudiantes au Québec, exploration de la littérature et recommandations*. Chaire pour les femmes en sciences et en génie. <http://cfsq.espaceweb.usherbrooke.ca/download/4720/>
- ²⁶ Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Emploi Québec. https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf
- ²⁷ Brière, S. (2016). *Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire. Rapport de recherche : programme actions concertées*. FRQSC. <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/Egalite/Rapport-scientifique-femmes-metiers-masculins.PDF>
- ²⁸ The Conference Board of Canada (2020, 23 juin). *Institutional LGBTQ Inclusion* [vidéo].
- ²⁹ The 519 (s. d.-a). *Être camarades ou collègues solidaires*. <https://www.the519.org/education-training/training-resources/our-resources/creer-des-milieux-authentiques/etre-camarades>
- ³⁰ Ernst & Young (2013). *Repoussez vos limites : Vaincre les préjugés cachés pour tirer pleinement parti de la diversité*. https://www.rbc.com/diversite-inclusion/_assets-custom/includes/pdf/Outsmarting_our_brains_Overcoming_hidden_biases_FR.pdf
- ³¹ The 519 (s. d.-b). *Amorcez la conversation*. <https://www.the519.org/education-training/training-resources/our-resources/creer-des-milieux-authentiques/amorcez>
- ³² Villemure, S. (2019, 19 septembre). *Considération de l'équité, la diversité et l'inclusion en recherche* [communication orale]. Formation à l'Université de Sherbrooke pour les professeures et professeurs, Sherbrooke, QC, Canada.
- ³³ Lamontagne, C., et Métayer, S. (2019). *Neurotypiques et neuroatypiques : La neurodiversité en formation*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/neurodiversite-en-formation>
- ³⁴ Academic Women's Association (2016). *Diversity gaps among professors and in university leadership at University of Alberta*. AWA. <https://www.academia.edu/26161611/GenderDiversityIntersectionalityintheProfessoriateDiversityGapAnalysis>
- ³⁵ Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, school, and societies*. Princeton: Princeton University Press.
- ³⁶ Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- ³⁷ Clavet, G. et Sigouin-Lebel, A. (2020). *Rapport sur le harcèlement psychologique et sexuel au travail en TI au Québec*. TECHNOCompétences. <https://www.technocompetences.qc.ca/etudes-main-doeuvre-ti/rapport-harcelement-psychologique/>
- ³⁸ Cotton, J.-C. (2021, 18 février). *Favoriser la reconnaissance pédagogique des étudiant-e-s LGBTQ+ en enseignement supérieur : du casse-tête à l'innovation* [communication orale]. Webinaire du CAPRES, Québec, QC, Canada. <https://www.capres.ca/dossiers/diversite-de-genre/favoriser-la-reconnaissance-pedagogique-des-etudiant%2%b7e%2%b7s-lgbtq-en-enseignement-superieur/>
- ^{CG} Claude Gélinas, Professeur titulaire en philosophie à l'Université de Sherbrooke.
- ^{BP} Bibiana Pulido, Cofondatrice et directrice générale du Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQEDI) et directrice développement des partenariats et de la formation de l'Institut EDI2 à l'Université Laval.

TÉMOIGNAGE

NAVIGUER EN TANT QUE FEMMES NOIRES DANS UNE FACULTÉ DE DROIT

Microagressions

Être une femme noire dans une faculté de droit, c'est...

Se demander si notre coiffure sera mal vue. Lorsque notre chevelure est perçue parfois comme étant non professionnelle, comment peut-on s'émanciper en tant que juristes en devenir? Notre coiffure fait partie de notre identité et de notre héritage. Il n'y a pas que les normes caucasiennes qui doivent être promues et considérées avec respect.

Être une femme noire dans une faculté de droit, c'est...

Se faire dire que nous sommes trop émotives lorsque nous revendiquons nos droits. Pouvons-nous simplement nous exprimer avec verve sans que l'on dévalue nos propos sur la base du ton que nous adoptons? Lorsque les hommes blancs s'expriment fortement et ont du caractère, on dit d'eux qu'ils sont passionnés. Une femme? Elle est trop sensible et devrait apprendre à contrôler ses émotions. Le stéréotype de la femme noire constamment fâchée s'additionne dans notre cas. Ce stéréotype nous colle à la peau et nous empêche d'être prises au sérieux.

« Nous savons que notre quotidien comme future juriste sera d'argumenter et de défendre des points, mais personne ne nous avait averti que nous aurions à le faire tous les jours pour nous-même. »

Djeinabou Barry

Intersectionnalité

Être une femme noire dans une faculté de droit, c'est...

Essayer de briser les barrières du patriarcat tout en se battant pour notre place en tant que personne noire. C'est essayer de faire sa place sans avoir de modèles qui nous ressemblent : le corps enseignant et les spécialistes que la faculté reçoit ont majoritairement la peau blanche. Quel est le message que cela nous envoie? Que le succès ne peut qu'être blanc? Pourtant, nous considérons que nous avons du succès et comptons continuer d'en avoir en tant que femmes noires dans notre carrière future.

Il est ardu aussi de prendre sa place et de s'exprimer sur les enjeux que nous vivons, car souvent, les gens qui nous entourent ne vivent pas la même réalité et ne cherchent pas à écouter. Se faire expliquer des notions de base sur les discriminations systémiques et l'ethnicité par des gens qui ne vivent pas de racisme au quotidien, c'est extrêmement violent. Aussitôt qu'on exprime nos sentiments ou qu'on témoigne de notre expérience, des personnes se sentent visées et détournent nos propos.

« Il est très difficile d'avoir des conversations saines et fructueuses. Comment dénoncer des problèmes et améliorer des situations relatives à l'ethnicité si, chaque fois qu'on s'exprime, on rencontre un mur? On dit vouloir ouvrir la discussion et vouloir la liberté d'expression... mais toujours sous certaines conditions. »

Marie-Clarisse Berger



Inclusion et représentation

Être une femme noire dans une faculté de droit, c'est...

Se demander si nous allons être la seule femme noire de notre classe. Avant de commencer un bac en droit, les étudiants et les étudiantes se posent diverses questions telles que: « Vais-je être à la hauteur? Vais-je réussir à me démarquer parmi toutes ces personnes brillantes? » Nous nous sommes également posées ces questions, mais être une minorité visible, c'est aussi nous demander si nous allons être comprises. Il est déjà difficile de combattre le stress de performance répandu dans notre domaine. C'est d'autant plus difficile lorsque ce stress est accompagné d'une angoisse de nous retrouver parmi des gens qui vont questionner notre vécu et douter de nos expériences constamment.

Il est primordial de faire des efforts pour mettre en place des actions concrètes afin de promouvoir l'inclusion et la représentation des personnes racisées dans les institutions universitaires et sur le marché du travail.

Djeinabou Barry (elle, she/her)

Étudiante au baccalauréat en droit à l'Université de Sherbrooke
Présidente et initiatrice de l'Association des étudiants noirs en droit – UdeS

Marie-Clarisse Berger (elle, she/her)

Étudiante au baccalauréat en droit à l'Université de Sherbrooke
Membre du conseil exécutif de l'Association générale étudiante de droit (AGED)
Représentante du conseil exécutif de l'AGED au sein de l'Association des étudiants noirs en droit – UdeS

INCLUSION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des exemples tirés de la recherche qui montrent l'importance d'inclure tous les membres d'une équipe. Selon les références citées :

- Le besoin d'appartenance serait considéré comme étant un des motivateurs du comportement les plus importants chez les étudiantes et les étudiants. Il serait aussi considéré comme un prédicteur de succès et de rétention scolaire¹;
- L'inclusion des individus à leur milieu de travail est importante étant donné que l'occupation professionnelle d'une personne serait une des dimensions qui participe le plus à sa définition identitaire²;
- Les individus qui viennent d'arriver au Québec seraient nombreux à se sentir aliénés par l'adaptation rapide dont ils doivent faire preuve³;
- « Toutes sortes de mécanismes institutionnels et individuels, d'ordre sociocognitif [qui dépendent des savoirs acquis en fonction des relations sociales] et affectif, [créeraient] des barrières à l'insertion harmonieuse des minorités visibles. Les plus connus sont la xénophobie, le racisme et la discrimination »² (p. 7);
- Les membres du corps professoral issus de groupes minoritaires vivraient davantage d'exclusion, d'isolement, d'aliénation et de racisme dans les universités à prédominance blanche⁴;
- Les femmes et les membres des groupes minoritaires faisant partie du corps professoral ressentiraient une moins grande satisfaction par rapport à plusieurs aspects de leur emploi comparativement aux hommes qui sont majoritaires⁴;
- Les stéréotypes négatifs envers les femmes dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM; p. ex., le stéréotype que les femmes soient moins bonnes en mathématiques comparativement aux hommes) affecteraient négativement leur sentiment d'appartenance¹;
- Le sexisme, qu'il soit bienveillant ou hostile, aurait un impact négatif sur la performance, l'engagement et le sentiment d'auto-efficacité (croyance de la personne en sa capacité de réussir une tâche dans un certain contexte) des femmes⁵;
- Lorsque les membres des groupes désignés retrouvent peu d'individus leur étant similaires dans leur milieu, ils auraient tendance à considérer qu'ils ne sont pas à leur place (p. ex., une femme dans un milieu constitué seulement d'hommes)¹;
- Les membres de la communauté LGBTQ2+ craindraient souvent d'être jugés ou ridiculisés par autrui⁶;

- Les femmes et les membres des groupes minoritaires considéreraient que leurs contributions ainsi que leurs remarques sont fréquemment non entendues ou ignorées⁴;
- Les personnes en situation de handicap rapporteraient vivre souvent des problèmes de communication lors de leur accueil en entreprise⁷;
- Les personnes en situation de handicap « [percevraient] comme étant très difficiles les rapports sociaux sur les lieux de travail et [seraient] même convaincues que les interactions avec les autres employés et même avec l'employeur seront tendues »⁸ (p. 45);
- Le sentiment d'appartenance serait positivement influencé lorsque du soutien par les pairs est offert dès le départ aux étudiantes et aux étudiants en STIM⁹;
- Il serait possible de favoriser le sentiment d'appartenance ainsi qu'un environnement de travail inclusif par le mentorat¹⁰;
- Plus la présence de modèles est grande, plus la croyance aux stéréotypes diminuerait¹¹;
- L'intégration adéquate des membres des minorités visibles à l'équipe permettrait d'économiser du temps futur sur le plan de l'efficacité et de la rétention du personnel³.



RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques relatives à l'inclusion des membres de l'équipe.

- Préparer une équipe majoritairement masculine à l'arrivée d'une nouvelle membre en donnant de l'information sur les avantages d'une équipe mixte au travail ainsi que sur les préjugés et les stéréotypes à briser¹²;
- Adopter un mode de réunion joignant des éléments culturels qui font preuve de considération envers les membres des minorités visibles^{2,4} et envers les membres des autres groupes minoritaires (p. ex., les Autochtones)^{CFSG};
- Se doter d'un code de conduite commun, le créer ensemble et l'afficher ensuite dans les laboratoires et les salles de classe^{CFSG};
- Promouvoir l'utilisation d'un langage inclusif et de la rédaction inclusive⁴;
- Adopter une méthode de gestion de conflits interculturels²;
- Créer des événements qui favorisent les contacts interculturels et la prise de parole des membres des minorités visibles, et ce, dans un contexte accueillant et de détente² (p. ex., puisqu'un 5 à 7 peut exclure les personnes ayant des enfants, organiser un dîner de groupe)^{CFSG};
- Mettre en place des politiques et des mesures claires concernant le harcèlement et la discrimination au sein de l'équipe¹⁰;
- Mettre en place un programme d'accueil et d'intégration des membres et effectuer un suivi²;
- Informer les nouveaux membres de l'équipe que des mesures d'adaptation sont offertes aux personnes en situation de handicap selon leurs besoins⁷;
- Effectuer un entretien d'étonnement (rencontre permettant l'enrichissement par le recueil des premières impressions de la nouvelle personne dans l'équipe) environ un mois après l'intégration et réagir en améliorant ses pratiques¹³;
- Repérer le matériel utilisé qui perpétue les stéréotypes et remédier à cette situation (p. ex., lectures, exemples)¹;
- Effectuer les adaptations nécessaires pour les personnes employées en situation de handicap (p. ex., adaptation du poste de travail)⁷;
- Faciliter l'apprentissage des tâches en offrant de l'accompagnement, du coaching, du mentorat ou du jumelage interculturel aux nouvelles recrues¹⁴;
- Offrir un encadrement favorable aux personnes en situation de handicap dans le but de faciliter leur intégration (p. ex., des informations utiles, des conseils)⁷;
- Veiller à ce que les personnes immigrantes ressentent que leurs différences sont bien accueillies et que, dans cet optique, leur rythme d'intégration soit respecté³;
- Encourager la conversation entre confrères et consœurs de travail afin de promouvoir de meilleures relations, un plus haut niveau de collaboration ainsi qu'un transfert de l'expertise³;
- Embaucher un nombre significatif de personnes issues des minorités visibles à tous les niveaux hiérarchiques² ainsi que des personnes des autres groupes minoritaires^{CFSG};
- Traiter chaque personne avec politesse, considération et respect, peu importe sa culture, son sexe, son genre, son statut, etc.⁴;
- Sonder les membres de l'équipe concernant leur expérience relative à l'ÉDI et apporter les modifications nécessaires^{CFSG} (voir le [guide pour déterminer les défis liés à l'ÉDI](#) pour plus d'informations);
- Reconnaître et faire valoir les différences¹⁵ (p. ex., en faisant usage des bons pronoms¹⁶ et en prônant les avantages de la diversité^{CFSG}).

Formation et documentation sur les avantages et les défis potentiels de la diversité en enseignement supérieur et en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>

Guide pour déterminer les défis liés à l'ÉDI dans une équipe et Feuillet sur l'ÉDI en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

RÉFÉRENCES

- ¹ Lewis, K. L., Stout, J. G., Pollock, S. J., Finkelstein, N. D. et Ito, T. A. (2016). Fitting in or opting out: A review of key social-psychological factors influencing a sense of belonging for women in physics. *Physical Review Physics Education Research*, 12(2), 1-10. <https://journals.aps.org/prper/abstract/10.1103/PhysRevPhysEducRes.12.020110>
- ² Portenseigne, G. (2002). *Focus sur les minorités visibles : étude sur les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises*. Alpa. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/51264>
- ³ Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Emploi Québec. https://emploiuebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf
- ⁴ Fine, E. et Handelsman, J. (2010). *Benefits and challenges of diversity in academic settings*. WISELI. https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/11/Benefits_Challenges.pdf
- ⁵ Poole, K. M. (2014). *University response to the dear colleague letter on sexual violence: A case study*. Clemson University. https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/1287/
- ⁶ The Conference Board of Canada (2020, 23 juin). *Institutional LGBTQ inclusion* [vidéo].
- ⁷ Charbonneau, M. et Ouellette, D. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi. Guide pour l'intégration des personnes handicapées : programme d'accès à l'égalité en emploi des organismes publics*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://fddocuments.fr/document/guide-pour-l-cdpdjqcca-en-emploi-des-organismes-publics-guide-pour-l.html>
- ⁸ Langelier, E. et Brodeur, J. (2020). *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche*. Chaire pour les femmes en sciences et en génie. <http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>
- ⁹ Hogue, B. A. (2013). *Gender differences in self-efficacy and sense of class and school belonging for majors in science, technology, engineering, and mathematics (STEM) disciplines*. Minneapolis, États-Unis : Walden University. <http://adsabs.harvard.edu/abs/2012PhDT.....171H>
- ¹⁰ Gouvernement du Canada (2019). *L'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion à l'Agence du revenu du Canada*. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/carrieres-a-arc/equite-matiere-emploi-diversite-inclusion/emploi-equite-diversite-arc.html>
- ¹¹ Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- ¹² Table de concertation de Laval (2015). *La mixité des équipes de travail; des avantages à votre portée*. http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/54810.pdf
- ¹³ Jemanage (s. d.). *Entretien d'étonnement*. <https://jemanage.com/nos-modeles-d-entretien-et-de-feedbacks/entretien-d-etonnement>
- ¹⁴ Y des femmes Montréal (s. d.). *Vers un cycle de dotation plus inclusif*. http://www.portailrh.org/inclusion/documentation/pdf/INCLUSION2019_CYCLE_DOTATION_INCLUSIF.pdf
- ¹⁵ Smith, J. L. et Belou, R. (2013). *ADVANCE Project TRACS annual departmental diversity, equity, and inclusiveness self-study supportive feedback*. Montana State University. <http://www.montana.edu/nsfadvance/documents/SupportiveFeedback.pdf>
- ¹⁶ Downie, C. (2019). *L'inclusion des personnes LGBTQ2+*. Commission canadienne pour l'UNESCO. <https://fr.ccunesco.ca/-/media/Files/Unesco/Resources/2019/06/CMIGuidePratiqueInclusionLGBTQ2Plus.pdf>

TÉMOIGNAGE

LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : AU-DELÀ DE LA PREMIÈRE IMPRESSION OU L'ART DE LA RENCONTRE!

Le handicap nous renvoie l'image de nos propres manques et de nos propres peurs. Il n'y a pas de courage à être une personne handicapée, mais une volonté de vivre avec le fait d'avoir un handicap.

D'un point de vue plus personnel, accepter sa différence, les réalités et les défis qui viennent avec celle-ci, n'est pas un parcours facile. Tant que la diversité ne sera pas une norme, être différent par nature fera toujours de nous un être à part. Le handicap porte avec lui le gène de l'imperfection et, dans une société où corps et performance sont la norme, je serai toujours désavantagé.

Si accepter sa condition est un combat de longue haleine, déclarer celle-ci auprès d'un employeur en est une autre. Les personnes handicapées étant encore cruellement absentes de nos médias, comment normaliser ma différence, si celle-ci me précède et ne se retrouve nulle part? Comment juger utile de mentionner mes besoins, ma vulnérabilité si aucun avantage positif à les révéler n'y est associé?

Les personnes en situation de handicap ont à travailler davantage que d'autres pour démontrer la contribution qu'elles peuvent apporter à notre société et à nos collectivités. Pourtant bien présentes au sein des institutions d'enseignement supérieur, [elles représentent actuellement dans les cégeps et les universités plus de 26 000 étudiantes et étudiants](#). Un article du Portail du réseau collégial du Québec rapporte que, selon le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, [le réseau collégial aurait vécu une hausse de 850 % depuis 2009](#).

Malgré tout, les personnes en situation de handicap se butent encore aux obstacles du marché du travail. Le défi est encore plus grand lorsque le handicap n'est pas visible et encore mal connu. Les risques d'interactions et d'interprétations erronées sont encore plus élevés.

Afin de contrer ces obstacles, il nous faut travailler au sein même des organisations à l'accueil et au soutien des personnes handicapées.

Il nous faut également sensibiliser, former les gestionnaires et les équipes qui collaborent et travailleront avec celles-ci. La réalité du handicap est multiple, personnelle et en permanence influencée par nos interactions. Il y a autant d'histoires qu'il y a de personnes handicapées et de trajectoires de vie conditionnées, influencées par des facteurs sociaux, culturels et environnementaux.

À la base des mots équité, diversité et inclusion, ce sont notre éducation, nos références et nos connaissances en la matière qu'il faut remettre en question. Il ne faut surtout pas résumer ces notions par une place de stationnement accessible, car l'inclusion est beaucoup plus que cela.

J'ai d'ailleurs toujours été convaincu que l'empathie n'est possible qu'à partir du moment où l'on prend le temps de connaître l'autre. Rencontrer la différence et non pas uniquement y faire face est selon moi un gage d'une meilleure société. Je me rallie à cette citation célèbre : « [n]ous ne devrions pas craindre la différence, le plus à craindre c'est l'indifférence » (Christophe Tavernier).

Et, comme le mentionnait Albert Jacquard, généticien et essayiste français, dans son livre *Mon utopie*, « l'éducation est semblable à un art; elle est une création perpétuelle qui progresse en provoquant des rencontres toujours nouvelles ».

À nous de contribuer à l'art de ces rencontres!

Sylvain Le May

Bureau de l'inclusion et de la réussite étudiante
Services de soutien et de développement
académiques à l'Université du Québec à
Montréal

Membre de la Commission des droits de la
personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ)¹

¹ Ce texte n'engage que l'auteur et n'engage pas la CDPDJ.

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION : SENSIBILISATION ET FORMATION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des exemples tirés de la recherche qui expriment des impacts d'une sensibilisation ou de l'absence de sensibilisation à l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI). On y introduit également des observations, des faits et des concepts à propos de l'ÉDI.

Impacts de la présence ou de l'absence de sensibilisation ou de formation

- L'absence de connaissance au sujet de l'ÉDI chez des personnes professionnelles en ressources humaines constituerait un obstacle qui peut nuire à l'atteinte des objectifs d'ÉDI établis¹;
- La capacité d'intégration, de développement et d'épanouissement des membres des groupes minoritaires au travail dépendrait du facteur déterminant qu'est la gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion¹;
- Les activités de formation auraient souvent lieu au moment de la naissance de l'équipe. Elles combleraient le besoin d'acquérir des connaissances et des compétences qui contribueraient par la suite à une plus grande efficacité de l'équipe^{2,3};

- « L'éducation et la réflexion individuelle et collective [seraient] des étapes cruciales pour transformer les milieux de travail en milieux plus inclusifs, peu importe les groupes auxquels les personnes appartiennent »⁴ (voir le [feuillet sur les microagressions](#) pour plus d'informations);
- Le mentorat permettrait d'échanger au sujet de multiples défis et de partager de bonnes pratiques en ÉDI⁵.

L'effet de l'ÉDI au sein d'une équipe de travail

- Les termes « diversité » et « inclusion » seraient souvent utilisés conjointement. Toutefois, ils ne veulent pas dire la même chose. En effet, il est possible d'avoir une équipe diversifiée, mais peu, voire pas du tout, inclusive⁶;
- Les biais inconscients seraient présents chez tout le monde et viendraient affecter les relations avec autrui. Ceci s'opérerait souvent par la généralisation au groupe entier d'un comportement X ayant été adopté par quelques membres du groupe⁷ (voir le [feuillet sur les biais inconscients](#) pour plus d'informations);

- Les membres des groupes désignés (GD) et des groupes marginalisés (GM) se heurteraient à des défis et à des obstacles de manière récurrente⁸. Ces défis ne seraient toutefois pas toujours faciles à repérer pour les personnes non concernées^{CFSG} (voir le [feuillet sur les défis rencontrés par les GD et les GM](#) pour plus d'informations);
- L'intersectionnalité, qui réfère à l'intersection entre les groupes désignés (p. ex., une femme autochtone), engendrerait davantage de défis pour les personnes qui subissent simultanément plusieurs formes de discrimination⁹ (voir le [feuillet sur l'intersectionnalité](#) pour plus d'informations).

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques relatives à la sensibilisation et la formation des membres d'une équipe à l'ÉDI.

- Suivre des activités de formation en ÉDI à titre de responsable d'une équipe et encourager la formation des autres membres de l'équipe^{CFSG};
- Diffuser de l'information au sujet des avantages potentiels de la diversité auprès des membres de l'équipe et les former afin d'assurer leur compréhension de l'importance de l'ÉDI^{4,10} (voir la [formation et la documentation disponibles en ligne](#) pour plus d'informations);
- Sensibiliser et faire réfléchir les membres de l'équipe au sujet des microagressions (« échanges subtils, banals et souvent inconscients qui communiquent de façon hostile et blessante des messages à des personnes en fonction de leur appartenance à un groupe ») pour leur permettre de les définir, de les reconnaître, de déconstruire leur sens caché, de reconnaître leurs effets et de les déconstruire⁴ (voir le [feuillet sur les microagressions](#) pour plus d'informations);
- Former les membres de l'équipe à la rédaction inclusive^{CFSG} ou utiliser des procédés d'écriture équitables afin de bien représenter chaque personne, peu importe le genre auquel elle s'identifie¹¹ (voir le [guide disponible en ligne](#) pour plus d'informations);
- Conscientiser l'équipe au sujet des biais inconscients pour que ses membres puissent accepter leur présence chez leur propre personne, remettre régulièrement leurs croyances ainsi que leurs convictions en question et accepter la rétroaction à ce sujet⁷;
- Former l'équipe à l'analyse comparative fondée sur le sexe et le genre (ACSG) (ou l'ACS+ et l'ADS+) et en apprendre davantage sur ses applications^{CFSG} afin de promouvoir une science plus rigoureuse en tenant compte davantage du sexe (d'origine biologique) et du genre (d'origine socioculturelle; p. ex., les déterminants de la santé)¹² (voir le [feuillet d'introduction à l'ACS+ et l'ADS+](#) pour plus d'informations);
- Mettre des outils concernant l'ÉDI à la disposition des membres de l'équipe^{CFSG};
- Former les membres de l'équipe concernés au mentorat dans un contexte d'ÉDI⁷.



RESSOURCES

Cours d'introduction à l'ACS, l'analyse comparative entre les sexes +.

https://cfc-swc.gc.ca/gba-acsc/course-cours/fra/mod00/mod00_01_01.html

Formation et documentation sur les avantages et les défis potentiels de la diversité en enseignement supérieur et en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>

Feuilles sur l'ÉDI en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

Guide de rédaction inclusive en sciences.

https://www.usherbrooke.ca/sciences/fileadmin/sites/sciences/documents/Faculte/EDI/FacSciences_guide_de_redaction_inclusif_web.pdf

Guide de rédaction inclusive en sciences.

https://www.usherbrooke.ca/sciences/fileadmin/sites/sciences/documents/Faculte/EDI/FacSciences_guide_de_redaction_inclusif_web.pdf

Trousses sur des défis en lien avec l'ÉDI en emploi.

<https://ccdi.ca/nos-trousses/>

Webinaire sur le mentorat dans un contexte d'ÉDI.

<https://rqedi.com/ateliers/>

RÉFÉRENCES

- ¹ Saba, T. (2019, 25 juin). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : remettre les pendules à l'heure. *Revue RH*, 22(3). <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>
- ² Gavranic, A., Courcy, F. et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée? *Gestion*, 34(2), 68-74. <https://www-cairn-info.ezproxy.usherbrooke.ca/revue-gestion-2009-2-page-68.htm>
- ³ Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Emploi Québec. https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf
- ⁴ Parker, R., Pelletier, J. et Croft, E. (2019). *Diversité des genres en SG : un résumé de la situation des femmes en sciences et en génie*. (Ouvrage original publié en 2015 [sous le titre *WWEST's Gender Diversity in STEM: A briefing on women in science and engineering*, Vancouver, UCB Press]). <http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>
- ⁵ Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (2019). *Mentorat dans un contexte d'équité, de diversité et d'inclusion*. <https://rqedi.com/ateliers/>
- ⁶ Alliant International University (s. d.). *Diversity vs Inclusion in the Workplace: What's the Difference?* <https://www.alliant.edu/blog/diversity-vs-inclusion-workplace-whats-difference>
- ⁷ Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (2020). *Formations : Biais inconscients et recrutement*. <https://rqedi.com/ateliers/>
- ⁸ Ogilvie, K. et Eggleton, A. (2013). *Réduire les obstacles à l'inclusion et à la cohésion sociales pour lutter contre la marginalité*. Sénat Canada. <https://sencanada.ca/content/sen/Committee/411/soci/rep/rep26jun13-f.pdf>
- ⁹ Charbonneau, M. et Ouellette, D. (2008). *L'accès à l'égalité en emploi*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://documents.fr/document/guide-pour-l-cdpdjcca-en-emploi-des-organismes-publics-guide-pour-l.html>
- ¹⁰ Gouvernement du Canada (2019). *Best practices in equity, diversity and inclusion in research*. <https://www.sshrc-crsh.gc.ca/funding-financement/nfrf-fnfr/edi-eng.aspx>
- ¹¹ Bureau de valorisation de la langue française et de la Francophonie (2019). *Inclusivement : guide d'écriture pour toutes et tous*. Université de Montréal. https://francais.umontreal.ca/fileadmin/francophonie/documents/Guide_de_redaction_inclusive/UdeM_Guide-ecriture-inclusive.pdf
- ¹² Instituts de recherche en santé du Canada (2019). *Comment intégrer le sexe et le genre à la recherche*. Gouvernement du Canada. <https://cihr-irsc.gc.ca/f/50836.html>

^{CFSG} Chaire pour les femmes en sciences et en génie

TÉMOIGNAGE

DISCUTONS DE NOS BIAIS INCONSCIENTS, DE NOS PRIVILÈGES ET DE NOS INCONFORTS DANS LES RELATIONS ENTRE AUTOCHTONES ET ALLOCHTONES :

UNE COLLABORATION ENTRE LE RÉSEAU INTERUNIVERSITAIRE QUÉBÉCOIS POUR L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION (RIQEDI) ET MIKANA

Le milieu universitaire se mobilise depuis les dernières années sur les questions d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'objectif d'avoir des pratiques équitables et des milieux plus inclusifs pour toute sa communauté. Plusieurs réflexions, expérimentations et actions sont menées dans les différentes instances des universités québécoises. Cependant, les enjeux autochtones dans le milieu postsecondaire restent complexes à aborder, surtout venant d'une population majoritairement allochtone et privilégiée. Dans le cadre des travaux menés déjà depuis plus d'un an avec le groupe du RIQEDI sur les enjeux autochtones, nos réflexions font ressortir beaucoup de difficultés que nous vivons dans nos universités, notamment l'admission des personnes autochtones dans la population étudiante, l'embauche de personnel enseignant autochtone, l'identité autochtone, la reconnaissance de territoire et la façon de mener des pratiques respectueuses et sincères avec les communautés autochtones. Ne le cachons pas : la majorité des discussions soulèvent des inconforts que nous avons de la difficulté à approcher.

En pleine pandémie, durant l'été 2020, nous, Widia, Léa et Bibiana, nous sommes réunies informellement pour échanger et discuter des enjeux soulignés par différentes parties prenantes du milieu postsecondaire. Ayant des expertises et des perspectives différentes, soit Widia, femme autochtone et directrice de l'organisme Mikana, Léa, chercheuse universitaire ayant travaillé sur les discriminations vécues par des étudiants et des étudiantes autochtones, et Bibiana, directrice du RIQEDI possédant une perspective en ÉDI, un questionnement revenait régulièrement dans nos discussions : comment pouvons-nous concrétiser nos collaborations et unir nos forces pour faire de la sensibilisation dans nos milieux? Nous savions dès le départ que nous n'allions certainement pas changer le monde, mais nous avions tout de même le désir de nous mobiliser et d'envisager la manière dont nous pouvions mener une sensibilisation à plus petite échelle. Notre trio se lance alors dans le développement d'un atelier d'introduction sur les biais, les privilèges et les inconforts dans les relations entre allochtones et Autochtones! Nous avons eu du plaisir à coconstruire cet atelier et beaucoup d'apprentissages se sont faits entre nous.

C'est en octobre 2020 que nous avons lancé une première invitation de participation à cet atelier dans nos réseaux respectifs. Nous n'avions pas d'attentes particulières, mais nous avons été prises par surprise lorsque les inscriptions à cet atelier d'introduction se sont vendues en moins de 24 heures. Nous étions vraiment contentes de voir ce désir d'introspection et de mise en action du milieu postsecondaire à améliorer les relations entre Autochtones et allochtones. Les ateliers se sont multipliés au sein des universités, des cégeps, des centres de recherche, des départements, des instances gouvernementales, des organismes subventionnaires, des organismes à but non lucratif et plus encore. Nous avons rencontré toutes sortes de personnes qui nous ont partagé leurs expériences, leur désir d'apprendre, leur impatience à vouloir changer les choses, les pressions qu'elles vivent dans leurs milieux et surtout leurs inconforts. Que de beaux échanges et d'agréables rencontres qui nous

donnent l'énergie de poursuivre ensemble cette sensibilisation et de développer de nouveaux projets pour « autochtoniser » notre milieu postsecondaire. Un message important que nous avons à transmettre, c'est d'arrêter d'entrevoir des solutions rapides et à court terme, mais comme Mikana l'énonce dans sa mission, de : « [décoloniser] les esprits et de [redéfinir] notre chemin ensemble ».

Bibiana Pulido (elle, she/her)

Cofondatrice et directrice générale du RIQEDI

Widia Larivière (elle, she/her)

Cofondatrice et directrice générale de Mikana

Léa Lefevre-Radelli (elle, she/her)

Chercheuse postdoctorale sur les questions de racisme

Université Concordia et Université du Québec à Trois-Rivières



LETTRES DE RECOMMANDATION

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des exemples tirés de la recherche qui expriment des différences observées dans la rédaction et l'interprétation de lettres de recommandation en fonction de particularités identitaires. Dans les études citées :

- Les gens composaient de meilleures lettres de recommandation aux personnes qui leur étaient similaires sur les plans du genre et de la personnalité¹;
- Les lettres de recommandation les moins persuasives rédigées pour les femmes présentaient souvent celles-ci comme étant moins professionnelles et moins capables, tout en minimisant ou en omettant leurs accomplissements professionnels et leurs qualités personnelles²;
- Il était plus fréquent pour une femme de se voir attribuer une lettre d'assurance minimale (courte lettre à laquelle il manque des éléments importants) que pour un homme. De plus, les candidats masculins recevaient, en moyenne, des lettres plus longues comparativement aux candidates féminines²;
- Les lettres de recommandation rédigées pour des femmes contenaient plus souvent des éléments suscitant le doute (p. ex., langage négatif : « bien qu'il ne s'agisse pas de ma meilleure étudiante ») que celles écrites pour des hommes²;
- Les femmes qui composaient des lettres pour d'autres femmes étaient 16 fois plus enclines à nommer la personne de manière informelle (prénom) que formelle (titre ou nom de famille)³, ce qui peut affecter la crédibilité de la candidature⁴;



- Les lettres de recommandation ne faisaient pas usage du même vocabulaire pour les hommes et les femmes;
 - > Celles rédigées pour les hommes contenaient davantage d'adjectifs relevant le talent et les habiletés (p. ex., analytique), contrairement à celles écrites pour les femmes⁵;
 - > Les femmes se faisaient plus souvent qualifiées comme étant consciencieuses et travaillantes, tandis que les hommes comme étant excellents et accomplis².
- Similairement, des différences importantes basées sur l'ethnicité ont été soulevées dans les mots de vocabulaire utilisés. Les personnes à la peau blanche étaient plus susceptibles d'être décrites avec des mots marquants tels que « remarquables », « exceptionnel » et « meilleur » que les personnes noires, asiatiques et hispaniques⁶.
- Les caractéristiques les plus souvent associées aux femmes dans les lettres de recommandation (*communal characteristics*, p. ex., serviabilité, amabilité, sympathie, sensibilité, tact, chaleur, bienveillance) avaient une influence négative sur les décisions d'embauche à l'université⁷. (voir le [feuillet sur les expressions](#) ayant une connotation de genre pour plus d'informations)
- Il pouvait être difficile d'aborder la question des handicaps dans les lettres de recommandations, car cette différence risquait d'être perçue comme une incompetence ou une déficience aux yeux des membres du comité d'évaluation⁸;
- Les lettres de recommandation n'étaient pas toutes rédigées de la même manière et comportaient des éléments différents en fonction des cultures⁹⁻¹²;
- Une lettre de recommandation pouvait être interprétée de différentes manières en raison des différences culturelles qui pouvaient exister entre la personne ayant écrit la lettre et la personne qui en faisait la lecture¹¹.



LES LETTRES DE RECOMMANDATION N'ÉTAIENT PAS TOUTES RÉDIGÉES DE LA MÊME MANIÈRE ET COMPORTAIENT DES ÉLÉMENTS DIFFÉRENTS EN FONCTION DES CULTURES.

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques relatives à la rédaction et à l'évaluation de lettres de recommandation.

1

Rédaction des lettres de recommandation

AVANT LA RÉDACTION

Prendre connaissance des critères d'évaluation et s'assurer de suffisamment connaître la personne candidate avant d'accepter de lui rédiger une lettre de recommandation^{CFSG};

S'assurer d'avoir le temps d'écrire une lettre de recommandation de qualité¹³;

Si la recommandation ne peut pas être honnête ou faite sans réserve, conseiller à la personne candidate de se tourner vers quelqu'un d'autre qui pourrait être en meilleure posture pour rédiger la lettre recommandation¹⁴;

Demander à la personne candidate de fournir son dossier de candidature à jour pour aider à composer une lettre personnalisée et ciblée².

PENDANT LA RÉDACTION

Afin de la rendre plus convaincante, composer la lettre de manière personnalisée en évitant autant que possible les gabarits dans lesquels il ne faut qu'ajouter quelques informations (à moins que cela ne soit exigé)^{CFSG};

Nommer la personne de manière formelle (par son nom complet ou par son titre) plutôt que de manière informelle (par son prénom) pour éviter d'affecter la crédibilité de la candidature⁴;

Inclure toutes les informations de base généralement attendues dans une bonne lettre de recommandation (p. ex., l'implication et le lien entre la personne rédigeant la lettre et la personne recommandée, la description des travaux de cette dernière, une appréciation évaluative de ses accomplissements et des exemples concrets pour soutenir les affirmations émises) et aborder tous les critères d'évaluation^{2,13};

Présenter les idées avec soin. Par exemple, si telle n'est pas l'intention, éviter d'intégrer des éléments pouvant semer un doute au sujet des compétences, qualifications ou tout autre aspect

du candidat ou de la candidate chez la personne qui lira la lettre (p. ex., langage négatif ou à connotation négative)²;

Ne pas utiliser des caractéristiques stéréotypées (p. ex., dire d'une femme qu'elle est maternelle) pour décrire la personne¹³;

Utiliser des superlatifs (adjectifs qui expriment une qualité de niveau supérieur; p. ex., exceptionnel, excellent) peu importe l'origine, le sexe ou le genre de la personne¹³. Toutefois, faire attention à ne pas en abuser pour ne pas discréditer le candidat ou la candidate^{CFSG};

Ne pas inclure de caractéristiques pouvant être considérées comme discriminatoires (p. ex., la nationalité, la culture, l'orientation sexuelle)¹⁴;

Privilégier dès le début de la rédaction une écriture épicienne et des formulations neutres, car il est difficile d'adapter un texte qui a été préalablement pensé et écrit au masculin générique (voir le [guide disponible en ligne](#) pour plus d'informations).

APRÈS LA RÉDACTION

S'assurer que la lettre n'implique ni une description trop détaillée ni une description trop succincte des compétences de la personne. La longueur optimale minimisera le risque de présence d'éléments semant le doute ainsi que celui d'omission d'informations importantes (une courte lettre faisant une bonne synthèse peut s'avérer plus efficace qu'une longue lettre qui manque de cohérence)²;

Poser un regard objectif en se demandant si la lettre serait la même pour une personne issue d'une autre culture ou appartenant à un autre sexe ou à un autre genre¹³. Se questionner sur ses propres biais et vérifier qu'ils n'ont pas impacté¹⁵ la rédaction de la lettre.

- En cas de doute concernant le contenu d'une lettre provenant d'une culture peu connue ou méconnue, ne pas hésiter à contacter la personne ayant rédigé la lettre dans le but de valider son intention. Ceci permet au lectorat d'avoir la bonne interprétation du contenu¹¹;
- Prendre le temps de lire bien attentivement les lettres de recommandation¹⁶ et accorder le même temps pour chaque lettre ou pour chaque dossier de candidature^{CFSG};
- Éviter de considérer de manière automatique qu'une lettre plus longue est une lettre plus positive¹⁶;
- Se former au sujet des biais dans les lettres de recommandation et y porter une attention particulière¹⁵ (p. ex., garder en tête que, comparativement à celles rédigées pour les hommes, les lettres écrites pour des femmes peuvent comporter davantage d'éléments suscitant le doute²).



EXEMPLES FICTIFS DE LETTRES DE RECOMMANDATION

Exemple d'une lettre d'assurance minimale

Dr Alfred Koop,

C'est avec plaisir que j'écris cette lettre de recommandation pour Dre Sarah Gray. J'ai connu Sarah en tant que résidente et employée au Mrahonod Metropolitan Hospital. Elle est bien informée, plaisante et il est facile de bien s'entendre avec elle. Je n'ai aucune hésitation à la recommander pour une position de professeure à Centvingcinq. Je serais heureux de répondre à toutes autres questions à ce sujet.

Charles Lewis, MD
Directeur, Département de psychiatrie

Exemple d'une bonne lettre de recommandation courte

Dr Koop,

C'est avec plaisir que je recommande Dre Sarah Gray pour la nomination au poste de professeure adjointe clinique. Je connais Dre Gray depuis huit ans. Elle a travaillé en recherche avec moi durant un an et a fait sa formation dans notre programme pendant deux ans. Son honnêteté, sa fiabilité et ses hautes valeurs morales font d'elle une personne réfléchie et attentionnée envers les patientes et les patients qui reçoivent ses soins. En tant qu'interne et endocrinologue, elle possède un excellent jugement. Son rôle actuel en tant que membre du corps professoral lui permet de connaître parfaitement les responsabilités qui l'attendent et de servir le département par sa capacité d'instruire la population étudiante ainsi que les résidents et les résidentes.

Charles Lewis, MD
Directeur, Département de psychiatrie

Traduction libre et inclusive d'extraits de

Trix, F. et Psenka, C. (2003). Exploring the color of glass: Letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society*, 14(2), 191-220.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0957926503014002277>

Guide de rédaction inclusive en sciences.

https://www.usherbrooke.ca/sciences/fileadmin/sites/sciences/documents/Faculte/EDI/FacSciences_guide_de_redaction_inclusif_web.pdf

RÉFÉRENCES

- ¹ Eger, H. (1991). *Writer perception, writer projection: The influence of personality, ideology and gender on letters of recommendation* [thèse de doctorat inédite]. University of Illinois.
<https://www.dramaaroundtheglobe.com/writer-perception-writer-projection.html>
- ² Trix, F. et Psenka, C. (2003). Exploring the color of glass: Letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society*, 14(2), 191-220. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0957926503014002277>
- ³ Watson, C. (1987). Sex-linked differences in letters of recommendation. *Women and Language*, 10(2), 26.
- ⁴ Chaires de recherche du Canada (2017). *Lettres de recommandation*. Gouvernement du Canada.
<https://www.chaires-chaire.gc.ca/program-programme/referees-repondants-fra.aspx>
- ⁵ Lin, F., Kyung Oh, S., Gordon, L. K., Pineles, S. L., Rosenberg, J. B. et Tsui, I. (2019). Gender-based differences in letters of recommendation written for ophthalmology residency applicants. *BMC Medical Education*, 19(476), 1-5.
<https://doi.org/10.1186/s12909-019-1910-6>
- ⁶ Ross, D. A., Boatright, D., Nunez-Smith, M., Jordan, A., Chekroud, A., et Moore, E. Z. (2017). Differences in words used to describe racial and gender groups in Medical Student Performance Evaluations. *PLoS ONE*, 12(8): e0181659.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0181659>
- ⁷ Madera, J. M., Hebl, M. R., et Martin, R. C. (2009). Gender and letters of recommendation for academia: Agentic and communal differences. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1591-1599. <https://doi.org/10.1037/a0016539>
- ⁸ Vidali, A. (2009). Rhetorical hiccups: Disability disclosure in letters of recommendation. *Rhetoric Review*, 28(2), 185-204.
<https://doi.org/10.1080/07350190902740042>
- ⁹ Ebadi, S. et Dovaie, M. S. (2015). A contrastive study of letters of recommendation in Persian and English. *Journal of English Language and Literature*, 3(1), 213-218. <https://journals.techmindresearch.com/index.php/jell/article/view/45/43>
- ¹⁰ Markus, H. R. et Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
<https://web.stanford.edu/~hazelm/publications/1991%20Markus%20Kitayama%20Culture%20and%20the%20self.pdf>
- ¹¹ Liu, J. (2007). Intercultural communication in letters of recommendation. *Journal of Intercultural Communication*, 13, s. p.
<https://immi.se/intercultural/nr13/jing.htm>
- ¹² Precht, K. (1998). A cross-cultural comparison of letters of recommendation. *English for Specific Purposes*, 17(3), 241-265.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0889490697000124>
- ¹³ Bourses d'études supérieures du Canada Vanier (2019). *Réduire les préjugés inconscients dans le processus d'évaluation*. Gouvernement du Canada. https://vanier.gc.ca/fr/bias_tips-prejuges.html
- ¹⁴ Berkeley Graduate Division (2020). *Writing letters of recommendation*.
<https://gsi.berkeley.edu/gsi-guide-contents/fostering-your-professional-development/writing-letters-of-recommendation/>
- ¹⁵ Fine, E. et Handelsman, J. (2012). *Reviewing applicants: Research on bias and assumptions*. WISELI.
https://wiseli.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/662/2018/10/BiasBrochure_3rdEd.pdf
- ¹⁶ Lurie, D. I. (s. d.). *Evaluating job applications and letters of recommendation*. Project PACE.
<http://www.institute.loni.org/lasigma/mentoring/EvaluatingJobApplicants.pdf>

CFSG Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

TÉMOIGNAGE

LES LETTRES DE RECOMMANDATION : UNE QUÊTE EN EAUX TROUBLES

Au fil de mes années aux études supérieures, certaines choses étaient aussi immuables que le cycle des saisons : la fraîcheur de la fin de l'été me rappelait qu'il était temps de me lancer dans ma quête de lettres de recommandation pour les concours de bourses. Plus tard, le printemps m'apportait non seulement la joie du retour des beaux jours, mais aussi une anticipation des réponses qui tardaient encore à arriver.

J'ai vécu ce cycle bien souvent : bourses de mobilité, de séjour linguistique, de maîtrise, de doctorat, de cotutelle, de postdoctorat... Les personnes qui avaient accepté d'être mes références semblaient, avec joie, se plier à l'exercice, d'autant plus que les résultats étaient le plus souvent positifs. Si j'ai plusieurs fois remis en doute ma stratégie d'avoir des recommandations de professeurs qui travaillaient à l'extérieur du Canada, j'avoue ne m'être jamais interrogée, à l'époque, sur le contenu de ces lettres et sur la possibilité que des différences culturelles dans la manière de les écrire aient pu influencer les membres des comités d'évaluation.

À mon arrivée sur le marché du travail, mon rapport avec cette quête de lettres de recommandation s'est transformé. Même si, en études anciennes, les postes n'étaient pas légion, j'ai rapidement souhaité répondre à une panoplie d'appels à candidatures, autant pour des postes de chargée de cours que de professeure, ici comme à l'étranger. Dans la majorité des cas, trois lettres devaient être acheminées par mes personnes de référence pour confirmer le dépôt du dossier. Cette étape commençait à susciter un malaise chez moi.

Est-ce que je leur demandais trop de lettres? Dans mes recherches pour améliorer mon dossier, j'avais lu certains témoignages de jeunes professeurs et professeures qui disaient avoir postulé plus d'une centaine de fois avant de décrocher leur poste. Oserais-je aller jusque-là?

Est-ce que je leur laissais assez de temps pour bien faire les choses? Je supposais qu'au fil du temps, elles avaient trois ou quatre versions de ma lettre. Quand je leur envoyais une demande, elles n'avaient qu'à la mettre à jour. Or, je me suis tout de même posé la question si ce n'aurait pas été parfois plus simple d'utiliser un système de dépôt qui envoie automatiquement les lettres aux universités.

Cette quête d'emploi dans le milieu universitaire a été, comme pour beaucoup de mes collègues, difficile. Les réponses étaient presque toujours négatives, quand elles n'étaient pas tout simplement inexistantes. Plus le temps passait, moins je croyais à mes chances.

L'excellence de mon dossier (nombre de publications, notoriété des congrès auxquels j'assistais, pertinence et rigueur de mes projets de recherche, etc.) ne tenait qu'à moi... à un seul élément près : mes lettres de recommandation. Si je ne doutais pas une seule seconde de la bonne foi de mes personnes de référence et du sérieux avec lequel elles m'appuyaient, rien ne prouvait qu'elles n'étaient pas victimes de leurs préjugés inconscients. Est-ce que le fait d'être une femme, nouvellement mère et engagée dans ma communauté, aurait pu teinter la manière qu'elles mettaient de l'avant mes réalisations? C'est une question délicate à poser, d'autant plus que je ne suis pas certaine de ne pas être moi-même tombée dans ces pièges lors de ma participation à un comité de sélection.

Pour une foule de raisons, j'ai finalement décidé de poursuivre ma carrière dans l'administration universitaire. Mon travail à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) répond parfaitement à mon désir de contribuer au développement des études supérieures et de la recherche. L'incessante quête de lettres de recommandation est maintenant derrière moi... à mon grand soulagement!

Emilie-Jade Poliquin (elle, she/her)

Conseillère en affaires gouvernementales

Institut national de la recherche scientifique

LA GESTION D'UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des exemples tirés de la recherche qui témoignent des avantages potentiels associés aux équipes diversifiées et qui relèvent des défis possibles en lien avec la gestion de telles équipes.

Avantages potentiels d'une équipe diversifiée

- Sur les plans de l'identité, de la formation et de l'expérience, une équipe diversifiée posséderait une plus grande diversité cognitive¹. En effet, les perspectives, les heuristiques, les interprétations et les modèles prédictifs, utiles à la résolution de problèmes et à la réalisation de prédictions, seraient influencés par l'identité de chaque individu, formant ainsi un coffre à outils unique pour chaque personne²;
- La diversité diminuerait les risques associés au phénomène psychosociologique de pensée de groupe (*groupthink*)^{1,3};
- Il existerait un lien positif entre la diversité sur le plan décisionnel et la performance⁴. Par exemple, une étude révélerait un lien entre la diversité des dirigeants et la performance financière⁴;
- La diversité de genre dans les équipes de travail favoriserait l'innovation, diversifierait les perspectives et contribuerait au développement de meilleures relations sociales ainsi qu'à un climat de travail et de débat plus ouvert^{1,5};
- Des équipes diversifiées, sur le plan de l'identité, manifesteraient une variété de préoccupations et s'intéresseraient à des problématiques multiples¹. Par exemple, dans les publications journalistiques ou plus précisément dans les textes d'opinion, certains sujets seraient moins présents lorsque les femmes ne publient pas⁶;
- La diversité stimulerait le développement des compétences chez les membres de la population étudiante^{1,7,8}.

Défis potentiels de la gestion d'une équipe diversifiée

- Dans une société multiculturelle comme le Québec, le monde du travail est composé d'individus qui ont des croyances, des pensées et des comportements qui peuvent différer. Bien que ces différences culturelles à l'œuvre représentent de nombreux avantages, il se peut aussi qu'elles créent des incompréhensions dans certaines situations entre des individus de cultures différentes^{1,9}. Pour les dissiper, le dialogue reste souvent le meilleur moyen d'y parvenir^{CFSG};

- Les personnes issues des groupes minoritaires pourraient vivre des difficultés personnelles comme l'exclusion, l'isolement, la discrimination et le harcèlement^{10,11,12};
- Les microagressions (« échanges subtils, banals et souvent inconscients qui communiquent de façon hostile et blessante des messages à des personnes en fonction de leur appartenance à un groupe ») seraient vécues de manière régulière par les femmes, les membres de la communauté LGBTQ2+, les minorités visibles, les personnes en situation de handicap et les membres de groupes sous-représentés¹³ (voir le [feuillet sur les microagressions](#) pour plus d'informations);
- Une équipe diversifiée peut être composée de plusieurs formes de diversité (p. ex., ethnoculturelle, liée au sexe, de nature professionnelle et générationnelle) qui pourraient générer des tensions et des conflits¹⁴;
- L'interdisciplinarité au sein d'une équipe favoriserait la créativité et la résolution de problème. Le potentiel d'une telle équipe pourrait toutefois être compromis et générer des oppositions s'il n'est pas canalisé adéquatement¹⁴;
- Lorsque les personnes d'une même équipe n'ont pas les mêmes préférences fondamentales ou buts profonds, des problèmes pourraient se développer entre elles^{1,2}.

D'autres défis existent par exemple en ce qui a trait à l'accueil et à l'intégration des membres de l'équipe, de leur encadrement et de leur progression, de leurs finances et de leur horaire, de l'environnement physique de travail et d'études ainsi qu'en ce qui concerne les politiques et les mesures. Ceux-ci sont abordés dans le [feuillet sur les défis rencontrés par les groupes désignés et les groupes marginalisés](#).

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques relatives à l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) pouvant être mises en place pour une gestion d'équipes diversifiées.

Formation et sensibilisation

- S'autoéduquer, en tant que gestionnaire ou responsable d'une équipe, sur les questions d'ÉDI^{CFSG};
- Se sensibiliser au sujet de l'ÉDI et ses défis et conscientiser les membres de son équipe¹⁵ (voir la [formation disponible en ligne](#) pour plus d'informations);
- Se donner des outils pour devenir une personne alliée et donner les ressources nécessaires aux membres de son équipe pour qu'elles apprennent à le devenir aussi^{CFSG};
- Faire des liens, lorsqu'il y a lieu, entre la diversité et la performance de l'équipe pour que les personnes qui en font partie saisissent les avantages de la diversité dans une équipe de travail et pour qu'elles soient conscientes des pertes possibles si elle est mise de côté¹⁴;
- Prendre conscience de ses biais inconscients et de ses préjugés concernant les groupes représentés dans une équipe diversifiée¹⁴ (voir le [feuillet sur les biais inconscients](#) pour plus d'informations);

- Faire appel à son rôle de gestionnaire pour donner l'exemple afin de réduire les obstacles auxquels les personnes issues de la diversité font face dans les équipes de travail diversifiées¹⁵.

Réflexion sur les défis et les solutions

- S'assurer de bien connaître son équipe en ce qui a trait aux formes de diversité qui la composent pour être capable de mieux cerner les enjeux et agir adéquatement¹⁴;
- Repérer les défis à l'aide d'entrevues ou de questionnaires auprès des membres de son équipe pour ensuite entreprendre des actions ciblées¹⁵ (voir le [guide disponible en ligne](#) pour plus d'informations);
- Solliciter la participation de son équipe dans le processus de résolution de problèmes pour favoriser l'implantation de stratégies¹⁴.

Gestion inclusive

- Revoir ses pratiques de gestion selon les formes de diversité présentes dans son équipe pour adopter de nouvelles pratiques qui tiendront compte des défis de la diversité (p. ex., réviser les processus d'intégration des nouvelles personnes dans l'équipe de travail)¹⁴;
- Veiller à la compréhension des membres de l'équipe au sujet des nouvelles pratiques de gestion en leur présentant^{14,15};
- Faire état de l'évolution des pratiques en instaurant une révision et un suivi ponctuels des pratiques (p. ex., sondages, bilans, entrevues)¹⁴;
- Favoriser l'amélioration continue du fonctionnement de son équipe en adoptant une attitude vigilante et en étant à l'écoute¹⁴;
- S'assurer que les membres de son équipe partagent la même vision des tâches à accomplir, que leurs buts profonds sont les mêmes²;

- Adopter une politique de tolérance zéro envers des actes comme la violence et le harcèlement¹⁶;
- Utiliser la rétroaction constructive (discuter de manière objective en utilisant des faits, en démontrant une intention d'amélioration plutôt que du jugement)¹⁵;
- Adopter un mode de réunion joignant des éléments faisant preuve de considération envers les membres des minorités visibles¹⁷ ainsi que les autres membres des groupes désignés ou marginalisés (p. ex., utiliser un langage inclusif, prévoir des heures de réunions adaptées aux parents)^{CFSG};
- Apprécier ce que chaque personne apporte à l'équipe¹⁵;
- Accueillir avec ouverture les différentes manières de travailler¹⁸;
- Rendre les mesures adaptatives (p. ex., la flexibilité de l'horaire, la clarté des instructions) accessibles à tous les membres du personnel plutôt que de les attribuer en fonction d'une situation de handicap. Ceci permettrait le maintien en emploi des personnes ayant un handicap invisible (p. ex., les personnes neurodiverses) et pourrait avoir des avantages sur l'ensemble des personnes actives en emploi¹⁹.

RESSOURCES

Feuillets sur la diversité des genres sciences et en génie.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>

Formation et documentation sur les avantages et les défis potentiels de la diversité en enseignement supérieur et en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>

Guide pour repérer les défis reliés à l'ÉDI dans une équipe & Feuillet sur l'ÉDI en recherche.

<http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/outils-pour-ledi-en-recherche/>

RÉFÉRENCES



- ¹ Langelier, E. et Brodeur, J. (2020). *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : quoi et pourquoi?* Chaire pour les femmes en sciences et en génie. <http://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/>
- ² Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- ³ Bédard, L., Déziel, J. et Lamarche, L. (2012). *Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres*. (3^e Éd). ERPI.
- ⁴ Hunt, V., Layton, D. et Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- ⁵ Díaz-García, C., González-Moreno, A. et Sáez-Martínez, F.J. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation: Management Policy Practice*, 15(2), 149-160. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.5172/impp.2013.15.2.149?needAccess=true>
- ⁶ Graydon, S. (2016). *OMG! What if i really AM the best person?: The top 7 reasons women should speak up*. Canada.
- ⁷ Gurin, P. (1999). The compelling need for diversity in education. *Expert Reports in Defense of the University of Michigan*, 32(2), 36-62.
- ⁸ American Council on Education et American Association of University Professors. (2000). *Does Diversity Make a Difference? Three Research Studies on Diversity in College Classrooms*. https://www.aaup.org/NR/rdonlyres/F1A2B22A-EAE2-4D31-9F68-6F235129917E/0/2000_diversity_report.pdf
- ⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and organisations: Software of the mind*. McGraw Hill: New York, NY. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf

- ¹⁰ Turner, C. S. V., González, J. C. et Wood, J. L. (2008). Faculty of color in academe: What 20 years of literature tells us. *Journal of Diversity in Higher Education*, 1(3), 139–168. <https://doi.org/10.1037/a0012837>
- ¹¹ National Academy of Sciences, National Academy of Engineering et Institute of Medicine. (2007). *Beyond Bias and Barriers: Fulfilling the Potential of Women in Academic Science and Engineering*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/11741>
- ¹² Hurtado, S., Carter, D. F. et Kardia, D. (1998). The Climate for Diversity: Key Issues for Institutional Self-Study. *New Directions for Institutional Research*, 1998(98), 53-63. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ir.9804>
- ¹³ Parker, R., Pelletier, J. et Croft, E. (2015). *Diversité des genres en SG : un résumé de la situation des femmes en sciences et en génie* (traduit par la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec). University of British Columbia Library. <http://cfsq.espaceweb.usherbrooke.ca/diversite-des-genres-en-sciences-et-en-genie/>
- ¹⁴ Gavrancic, A., Courcy, F. et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée? *Gestion*, 34(2), 68-74. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-2-page-68.htm>
- ¹⁵ Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Emploi Québec. https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf
- ¹⁶ National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2018). *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine*. The National Academies Press. doi: 10.17226/24994
- ¹⁷ Portenseigne, G. (2002). *Focus sur les minorités visibles : étude sur les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises*. Alpa. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs54159>
- ¹⁸ Table de concertation de Laval (2015). *La mixité des équipes de travail; des avantages à votre portée*. http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/54810.pdf
- ¹⁹ Lamontagne, C. et Métayer, S. (2019). *Neurotypiques et neuroatypiques : La neurodiversité en formation*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/neurodiversite-en-formation>
- ^{CFSG} Chaire pour les femmes en sciences et en génie.

TÉMOIGNAGE

GÉRER UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE : UN ENGAGEMENT À RENFORCER PAR DES ACTIONS COHÉRENTES

De nos jours, le discours sur l'importance de faire preuve d'ouverture et de tirer parti de la diversité est prépondérant. Il est important de rappeler que gérer l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) au sein des équipes de travail est tributaire des objectifs ainsi que des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

Une organisation ou une équipe de travail est dite inclusive lorsqu'elle développe et implante [«un ensemble d'actions et d'interventions coordonnées dans le but de créer un environnement qui permettra à tous les employés d'atteindre leur plein potentiel tout en poursuivant les objectifs de l'organisation»](#). Il est vrai que les objectifs de productivité et d'efficacité sont incontournables pour toute organisation. Toutefois, la gestion de l'ÉDI (GÉDI) demeure un impératif moral, une obligation légale ainsi qu'un facteur de performance. Les actions en matière d'ÉDI touchent notamment à l'embauche, à l'avancement professionnel et à l'amélioration de la représentation des membres des groupes cibles dans toutes les catégories d'emploi et composantes de l'organisation.

Les atouts de la diversité

Que l'on en ait conscience ou non, tout groupe de travail est propice à l'apparition d'incompréhensions et d'iniquités plus ou moins surnoises, systémiques et démobilisatrices qui entraînent la non-reconnaissance et la non-intégration de certains membres. Les raisons sont multiples. L'être humain a tendance à valoriser ce qui lui ressemble et à rejeter ou, au mieux, à tolérer la différence. L'ethnocentrisme réfère à cette attitude qui privilégie le groupe social auquel on appartient et en fait le seul modèle de référence. Les théories de

la similitude-attraction sont fondées sur la prémisse que les individus se sentent à l'aise dans un groupe constitué de personnes qui leur ressemblent alors qu'ils se sentent moins en confiance en présence d'individus qui diffèrent par le statut, l'origine, l'âge, le sexe ou toute autre caractéristique personnelle. Cette méfiance exacerberait les conflits au sein des groupes. À l'opposé, la similitude sur le plan des valeurs et des caractéristiques démographiques a longtemps été considérée un facteur d'efficacité en milieu de travail.

Paradoxalement, autant la théorie que la pratique montrent que les équipes de travail composées de membres provenant de différents horizons ont tendance à partager plus d'informations, ce qui les conduit à un meilleur rendement que les équipes homogènes. Les théories de l'information et de la prise de décision suggèrent que la diversité améliore les performances en contribuant à une meilleure qualité de décisions et en tirant parti d'un plus large éventail d'idées et de solutions.

Lever les barrières

Les obstacles qui rendent plus difficile l'implantation de programmes de GÉDI sont nombreux. La difficulté de recruter des candidates et candidats qualifiés issus de la diversité représente une des principales raisons évoquées pour empêcher les équipes à diversifier leurs membres. Ce motif auquel on réfère comme étant le « pipeline » est suivi par l'attitude réticente des gestionnaires à manifester un appui en faveur de la diversité. Or, l'appui de la direction constitue un élément incontournable pour la mise en place d'actions et l'atteinte de leurs objectifs.

Des actions cohérentes

Des actions en faveur de l'ÉDI au sein des équipes doivent faire partie intégrante de la planification stratégique et d'un plan d'action cohérent. Elles doivent être renforcées par une culture inclusive, par des mesures qualitatives et quantitatives pour contrôler l'atteinte des objectifs, ainsi que par des volets de sensibilisation et de formation.

Changer les mentalités, prendre des engagements en matière d'accès et d'accompagnement tout au long du parcours professionnel et implanter des mesures de suivi constituent des éléments incontournables dont dépend l'efficacité et le succès d'équipes de travail plus inclusives.

Tania Saba, Ph. D.,
CRHA Distinction Fellow (elle, she/her)

Fondatrice et titulaire de la Chaire BMO en
diversité et gouvernance

Professeure titulaire, École de relations
industrielles

Université de Montréal



CONSIDÉRER LA DIVERSITÉ DANS
SA RECHERCHE :

INTRODUCTION À L'ACS+, L'ADS+ ET L'ACSG

LE SAVIEZ-VOUS?

Ci-dessous sont présentés des concepts et des faits à propos de l'ACS+, l'ADS+ et l'ACSG.

- L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est le terme utilisé au Canada depuis 1996, tandis que l'analyse différenciée selon les sexes plus (ADS+) est le terme utilisé au Québec depuis 1997¹;
- Le « + » dans ACS+ et ADS+ signifie que l'analyse est intersectionnelle. Elle englobe donc plus que le sexe et le genre, elle inclut aussi les facteurs croisés comme l'origine ethnique, l'âge, la religion, la présence d'un handicap physique ou intellectuel et bien plus^{2,3};
- Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) utilisent plutôt l'analyse comparative fondée sur le sexe et le genre (ACSG). Celle-ci peut aussi tenir compte « de l'influence de déterminants comme l'ethnicité, le statut socioéconomique, les incapacités, l'orientation sexuelle, le statut migratoire, l'âge et la géographie sur des aspects associés au sexe et au genre »⁴ (paragr. 4);
- Cette analyse « sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes ou des initiatives sur divers ensembles de personnes – femmes, hommes ou autres »² (paragr. 2). Elle s'applique dans divers domaines, dont celui de la recherche;
- L'utilisation de cette analyse permet d'établir si les différents groupes de la population sont affectés différemment. Par exemple, les commotions cérébrales peuvent affecter tout le monde, mais l'ACS+ (semblable à l'ADS+ et l'ACSG) a révélé que les femmes adolescentes et adultes (avant la ménopause) ayant subi une commotion cérébrale connaîtraient davantage de symptômes, présenteraient des temps de réaction plus longs et vivraient une plus grande affection de leurs capacités cognitives que les hommes des mêmes catégories d'âge⁵;
- En tenant compte des différentes réalités et des différents besoins de chaque groupe de personnes, cette méthode permet de raffiner les analyses et d'offrir un portrait plus exact de la population⁶;

- Cette analyse permet de rendre la science plus rigoureuse ainsi que d'accroître la compréhension de certains sujets (p. ex., les déterminants de la santé)⁴. Elle « [...] permet de réduire nos angles morts, de prendre conscience des multiples inégalités sociales qui subsistent [...] »¹ (p. 2);
- Il existe trois approches qui ont le même objectif de diminution des inégalités sociales :
 - > **L'approche spécifique** « vise à corriger des situations d'inégalités liées aux discriminations systémiques dont les femmes sont victimes »¹ (p. 2) à l'aide de mesures en condition féminine⁷;
 - > **L'approche sociétale** vise un changement de culture institutionnelle et une adhésion des intervenants sociaux à l'aide de politiques par exemple⁷;
 - > **L'approche transversale** (dont font partie l'ACS+, ADS+ et l'ACSG) est utilisée lorsque l'initiative ne s'adresse pas exclusivement aux femmes¹⁰ et est complémentaire aux deux autres approches⁷.
- L'ACS+ (semblable à l'ADS+ et l'ACSG) est un outil qui permet d'orienter les initiatives dans le but de diminuer les inégalités. Il est donc important d'intégrer cette analyse à toute démarche et tout au long du processus⁸.



À titre d'exemple, la figure suivante représente le « cheminement ministériel d'intégration de l'ADS et plus* [ADS+] à un projet** »⁹.
« *Le plus fait référence à l'intersectionnalité. **Un projet peut être défini par une loi, un règlement, une politique, un programme, une mesure ou un service à l'intention des citoyennes et citoyens ou bien par toute autre décision. »⁹

RÉALISATION DU PROJET

STADES DE RÉALISATION	PRÉPARATION DU PROJET				MISE EN ŒUVRE DU PROJET			BILAN DU PROJET
PHASES	ANALYSE				INTÉGRATION			IMPACT ET RÉSULTAT
ÉTAPES	Déterminer la problématique, les enjeux et faire la recherche	Consulter	Établir les objectifs et les indicateurs	Élaborer les scénarios menant à la prise de décision	Concevoir le projet	Mettre en œuvre le projet	Communiquer	Faire le suivi et l'évaluation
COMPOSANTES	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer des données quantitatives et qualitatives selon le sexe. Intégrer d'autres variables significatives selon le sexe Faire des constats différenciés selon les sexes. Expliquer les causes et les conséquences des écarts significatifs entre les sexes. Déterminer les enjeux pour les femmes et pour les hommes ainsi que pour les différents groupes de femmes et d'hommes touchés par le projet (jeunes, personnes âgées, immigrantes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Rejoindre dans une proportion équitable les femmes et les hommes. Donner la possibilité aux experts, aux groupes communautaires et aux universitaires spécialisés en matière d'égalité entre les femmes et les hommes d'exprimer leur point de vue. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventiler, si pertinent et possible, les objectifs et les indicateurs. Prévoir des indicateurs de suivi en vue d'évaluer l'impact du projet sur l'égalité entre les femmes et les hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire des recommandations aux autorités en fonction des constats sexués et des enjeux déterminés Expliquer qui (femmes et/ou hommes) bénéficiera des avantages proposés. Répartir équitablement les rôles et le travail entre les femmes et les hommes. Expliquer aux autorités les conséquences d'un scénario qui ne tiendrait pas compte des constats sexués et des enjeux déterminés. 	<ul style="list-style-type: none"> Éviter que d'autres stéréotypes liés aux rôles et responsabilités des deux sexes ne soient engendrés, confirmés ou renforcés par le projet. Établir un plan d'action et des activités opérationnelles qui permettent de réduire, voire d'éliminer, les écarts observés entre les femmes et les hommes. S'assurer que les femmes et les hommes bénéficient de conditions et de critères d'accès équitables aux ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les ressources et les moyens financiers consacrés au projet soient répartis de façon équitable selon la différenciation observée entre les sexes. Organiser la collecte de données en vue d'évaluer l'impact du projet sur l'égalité entre les femmes et les hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer, selon les circonstances du projet, d'avoir une diversité dans les images (hommes, femmes, jeunes, âgées, etc.). Faire des messages qui interpellent tant les femmes que les hommes. Rédiger les textes de façon épicène. 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que la collecte, l'analyse et l'interprétation de l'information ainsi que les recommandations illustrent l'impact du projet sur les femmes et les hommes. Statuer sur le manque de données sexuées et y remédier au besoin. Proposer des modifications au projet pour mieux tenir compte des réalités et des besoins différenciés des femmes et des hommes.
AUTORITÉS DU MINISTÈRE	Voir à la prise en compte des composantes, prioriser les besoins en fonction de l'ADS et choisir le meilleur scénario				Confirmer le projet définitif, communiquer la démarche d'ADS et voir à la prise en compte des composantes			Agir en fonction des résultats et de l'impact du projet sur la clientèle visée

PC

Point de contrôle

« *Le plus fait référence à l'intersectionnalité. **Un projet peut être défini par une loi, un règlement, une politique, un programme, une mesure ou un service à l'intention des citoyennes et citoyens ou bien par toute autre décision. »⁹ Image adaptée de⁹ (p. 64).

RECOMMANDATIONS

Ci-dessous sont présentés, à titre d'inspiration, des exemples de pratiques pour intégrer la diversité dans son programme ou son projet de recherche.

- Se former à l'ACS+, à l'ADS+ ou à l'ACSG et en apprendre davantage sur ses applications;
- Valider si le fait de considérer la diversité est applicable à sa recherche en réalisant une ACS+, ADS+ ou ACSG :
 - > Si oui, tenir compte de la diversité dans le projet;
 - > Si non, expliquer pourquoi.
- Déterminer si son projet ou programme nécessite l'usage d'une approche spécifique ou transversale¹⁰;
- Faire usage des ressources et des outils mis à la disposition des personnes en recherche⁴;
- S'assurer que la diversité a été prise en compte dans toutes les étapes du projet¹⁰;
- Se questionner au sujet de ses préjugés ou de ses biais inconscients pour éviter que les options envisagées en soient teintées et s'assurer d'envisager toutes les possibilités⁸.



POUR CONSIDÉRER LA DIVERSITÉ EN RECHERCHE

Inspirés du site Internet [Gendered Innovation](#), voici quelques points de réflexion pour considérer la diversité en recherche (liste non exhaustive) :

Exemples de domaines de recherche dans lesquels ne pas considérer la diversité des populations pourrait avoir un effet sur les résultats :

- Santé : recherche biomédicale, clinique, sur la santé des populations...;
- Environnement : impacts des changements climatiques sur les populations et espèces animales, impact de produits chimiques sur les populations et espèces animales, conception et utilisation d'espaces urbains...;
- Systèmes et services pour la population : santé, éducation, services sociaux, ressources humaines...;
- Innovations technologiques : intelligence artificielle, robotique sociale, reconnaissance faciale, conception de produits pour la population...;
- Infrastructures : mobilité, gestion des eaux...;
- Etc.

Exemples de questions à se poser lors du choix des hypothèses de travail et des questions de recherche :

- Que sait-on à propos de l'impact du sexe, du genre, ou d'autres spécificités dans la population (p. ex., origine, âge, situation socioéconomique, mode de vie...)?
- Est-ce qu'il y a des interactions entre deux ou plusieurs spécificités (p. ex., analyse intersectionnelle ou le « + » dans ADS+ et ACS+)?
- Qui pourrait-on consulter?
- Quelles perspectives seraient pertinentes?
- Qu'est-ce qu'on ne sait pas à propos de la problématique?
- Pourquoi est-ce qu'on ne le sait pas (recherche non effectuée, résultats non différenciés selon la spécificité)?
- Quel est l'impact de savoir (ou de ne pas savoir) sur la recherche et le développement de solutions?
- Que pourrait-on examiner pour approfondir les connaissances et valider les pratiques actuelles ou les améliorer?
- Est-ce que des facteurs de diversité devraient être inclus dans la recherche pour l'améliorer?
- Est-ce que le groupe cible devrait participer à établir la question et les hypothèses de recherche?



Exemple de questions à se poser lors de l'élaboration de la méthodologie de recherche :

- Comment déterminer le niveau de diversité à atteindre dans l'échantillon?
- Comment contrôler la diversité au sein de l'échantillon (p. ex., personnes participantes, animaux étudiés, cellules utilisées)?
- Comment éviter que le processus de recrutement limite la diversité (p. ex., des personnes à mobilité réduite doivent faire appel à un transport spécialisé, ce qui peut compliquer leur participation à la recherche)?
- Quels sont les défis à recruter un échantillon diversifié?
- Comment limiter l'impact de la méthodologie sur la diversité (p. ex., les horaires peuvent limiter la disponibilité de certains groupes comme les personnes aidantes naturelles ou les parents)?
- Quelles données peuvent être utiles lors de l'analyse pour évaluer l'impact de la diversité sur les résultats?
- Quoi inclure dans la méthodologie pour tenir compte de la diversité dans les analyses (p. ex., questionnaire, mesures anthropométriques, évaluation de biomarqueurs)?
- Est-ce que les outils de mesure sont biaisés (p. ex., la menace du stéréotype peut influencer les résultats à un examen; voir le [feuillet sur la menace du stéréotype](#) pour plus d'informations)?
- Est-ce que l'équipe qui prend les mesures peut introduire des biais (p. ex., à cause d'idées préconçues)?

Exemples de questions à se poser lors de l'analyse des résultats :

- Comment examiner la présence ou l'absence d'interaction entre les différentes spécificités de la population?
- Est-ce que l'équipe qui analyse les résultats peut introduire des biais (p. ex., à cause de stéréotypes ou d'angles morts)?
- Est-ce que les publics cibles seront impliqués dans l'analyse des résultats?

Exemples de questions à se poser lors de la diffusion des résultats :

- Comment présenter les données pour exposer la présence ou l'absence de différences entre les groupes?
- Auprès de quels publics seront diffusés les résultats?

RESSOURCES

Cours d'introduction à l'ACS+.

<https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/suivez-cours.html>

Guide synthèse sur l'ADS dans les instances locales, régionales et gouvernementales.

http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/ADS/ADS_Guide-2007.pdf

Modules de formation sur la notion du sexe et du genre dans la recherche en santé.

<https://cihr-irsc.gc.ca/f/49347.html>

Site Internet Gendered innovations.

<https://genderedinnovations.stanford.edu/>

Trousse d'outils : L'ADS pour y voir clair. Lien pour commander la trousse :

<https://www.femmescentreduquebec.qc.ca/fichiers/Promo-trousse-ADS.pdf>

RÉFÉRENCES

- ¹ Tanguy, A. et Relais-Femmes (2018). *Ads+ : analyse différenciée selon les sexes dans une perspective intersectionnelle. Trajectoires de violence conjugale et de recherche d'aide.* <http://trajetvi.ca/files/publications/fiche-synthe-se-ads-finale.pdf>
- ² Gouvernement du Canada (2018a). *Qu'est-ce que l'ACS+?* Femmes et Égalité des genres Canada. <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/est-analyse-comparative-entre-sexes-plus.html>
- ³ Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (s. d.). *Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande.* Gouvernement du Canada. https://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_FR.pdf
- ⁴ Instituts de recherche en santé du Canada (2019). *Comment intégrer le sexe et le genre à la recherche.* Gouvernement du Canada. <https://cihr-irsc.gc.ca/f/50836.html>
- ⁵ Gouvernement du Canada (2018b). *L'ACS+ appliquée à la prévention et au traitement des commotions cérébrales.* Femmes et Égalité des genres Canada. <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/microlecons-videos/acsplus-applique-prevention-traitement-commotions-cerebrales.html>
- ⁶ Secrétariat à la condition féminine (2007). *L'analyse différenciée selon les sexes dans les pratiques gouvernementales et dans celles des instances locales et régionales.* Gouvernement du Québec. http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/ADS/ADS_Guide-2007.pdf
- ⁷ Massé, H. et Secrétariat à la condition féminine (2005). *L'expérimentation de l'analyse différenciée selon les sexes au gouvernement du Québec : ses enseignements et ses retombées.* Gouvernement du Québec. <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/ADS/Document-Experimentation-ADS.pdf>
- ⁸ Gouvernement du Canada (2018c). *Introduction à l'ACS+.* Femmes et Égalité des genres Canada. <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/suivez-cours.html>
- ⁹ Ministère des Transports (2019). *Guide d'analyse du genre adapté au domaine des transports.* Gouvernement du Québec. <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/organisation/egalite-hommes-femmes/Documents/guide-analyse-genre-transport-acc.pdf>
- ¹⁰ Table de concertation du mouvement des femmes Centre-du-Québec (s. d.). *La déesse de l'ADS : pour y voir clair.* (Lien pour commander la trousse : <https://www.femmescentreduquebec.qc.ca/fichiers/Promo-trousse-ADS.pdf>)

TÉMOIGNAGE

L'ADS+, UN PRÉREQUIS POUR PLUS D'ÉGALITÉ

D'abord formée en anthropologie socioculturelle et en études taiwanaises, puis en études féministes, de genres et des sexualités, j'ai commencé à travailler en analyse différenciée selon les sexes et intersectionnelle (ADS+) par pur hasard dans le cadre d'un emploi en gestion. La « lunette ADS+ » ne m'a plus quittée depuis. Par la suite, j'ai enseigné l'ADS+ à l'Université Laval, mené un projet de recherche sur le sujet et offert plusieurs formations dans divers milieux.

L'expérience m'a appris que certains éléments doivent être en place pour réaliser avec succès une ADS+ et l'implanter comme pratique organisationnelle alors que d'autres sont de réels freins à l'intégration de cette approche.

Les obstacles

Le mythe de l'égalité déjà atteinte est probablement le plus grand obstacle à la mise en place de l'ADS+ comme pratique organisationnelle instituée. En effet, pourquoi faire une telle analyse si l'égalité est atteinte? Le mythe de la complexité de cette démarche en décourage également plusieurs. Or, l'ADS+ n'est qu'un « bon sens » à développer dans la manière d'analyser les enjeux de la recherche. Un autre obstacle est le manque de formation et le roulement de personnel compétent sur le sujet. À cet effet, il est nécessaire de pérenniser ces savoirs dans l'organisation. Le manque de ressources (financières et humaines) et de temps est également avancé comme principal frein à l'utilisation de l'ADS+. Ici, il est essentiel de souligner qu'un projet qui n'intègre pas l'ADS+ dès les tous débuts de son élaboration risque fort d'être biaisé, d'engendrer des inégalités et même d'amplifier des inégalités déjà présentes. L'usage de mesures de rattrapage le rendra alors encore plus lourd en ressources que si l'ADS+ avait été intégrée dès le départ. Finalement, la disponibilité de données ventilées selon le genre et les autres facteurs identitaires reste un enjeu. Pour pallier cela, il est possible de consulter les études quantitatives et qualitatives sur un sujet donné ainsi que consulter les groupes visés qui sont les spécialistes de leurs situations. Il est

alors important de dédommager ces groupes qui partagent leurs connaissances et qui n'ont pas à porter le fardeau des initiatives d'inclusion.

Les conditions de succès

Plusieurs conditions contribuent à la mise en place de l'ADS+. D'abord, et en lien avec ce qui précède, il faut souligner le rôle déterminant des groupes de femmes et des autres groupes préoccupés par la justice sociale avec qui des alliances peuvent être prometteuses pour bien mener les analyses et décider des priorités. Ainsi, il importe de travailler en co-construction des savoirs avec ces groupes. Il est également nécessaire d'avoir une forte volonté organisationnelle de justice sociale qui est portée par la présence soutenue d'un leader ou d'une leadeuse en égalité au sein de l'organisation (ministère, organisme, université, équipe de recherche, etc.). Parfois, des initiatives ÉDI sont introduites, mais aucun suivi n'est réalisé, ce qui empêche de connaître la portée de ces actions. Lorsque l'ADS+ est intégrée dans le cadre d'un projet, il est impératif de mettre en place des mesures de suivi afin d'apporter les correctifs nécessaires. Finalement, la condition de succès la plus importante est la sensibilisation des enfants aux enjeux de justice sociale depuis leur plus jeune âge.

L'ADS+ devrait être un prérequis à tout projet afin d'éviter d'engendrer de nouvelles inégalités ou d'amplifier des inégalités existantes pour différents groupes historiquement marginalisés. Elle est un outil qui permet de cheminer vers l'égalité de fait et devrait être une priorité pour les instances de nos sociétés.

Amélie Keyser-Verreault, Ph. D.
(elle, she/her)

Chercheure postdoctorale

Institut Simone de Beauvoir
(Université Concordia)

Global Asia Research Center
(National Taiwan University)

GUIDE DE RÉDACTION INCLUSIVE

Ça veut dire quoi?

La rédaction **épicène** vise à représenter équitablement les femmes et les hommes. La rédaction **inclusive** va plus loin en se voulant neutre afin d'éviter toute discrimination dans les écrits, basée sur la binarité de sexe ou de genre. Tant que possible, il est conseillé de favoriser l'emploi d'une rédaction inclusive plutôt qu'épicène.

Pourquoi?

La langue reflète la société et sa façon de penser le monde. Or, une langue qui rend les femmes et les minorités invisibles met en relief une société où ces personnes joueraient un rôle secondaire.

L'utilisation du langage inclusif est donc votre premier outil pour montrer votre engagement envers plus d'équité et de diversité afin de participer, vous aussi, à une évolution vers des milieux plus inclusifs.

Pour citer ce feuillet :

Université de Sherbrooke. (2020). *Guide de rédaction inclusive en sciences*. Université de Sherbrooke, Faculté des sciences.
https://www.usherbrooke.ca/sciences/fileadmin/sites/sciences/documents/Faculte/EDI/FacSciences_guide_de_redaction_inclusif_web.pdf

Quelques principes en bref...

- Favorisez l'utilisation de formulations neutres et inclusives
- Abandonnez l'emploi du masculin générique
- Pensez inclusif et rédigez inclusif, dès le départ
- N'utilisez pas les noms féminins en *-eure* non retenus (une chercheuse et non une chercheure)
- Évitez les formes tronquées qui alourdissent un texte et créent des obstacles qui altèrent la compréhension de celui-ci pour certaines personnes (p. ex., malvoyantes ou dyslexiques)
- N'employez les formes tronquées qu'en cas de manque d'espace (p. ex., dans les tableaux ou dans les cases limitant à un nombre de caractères maximum)
- Préservez la lisibilité et la compréhension du texte
- Utilisez toute la gamme de procédés disponibles afin de diversifier votre rédaction
- Adaptez la rédaction inclusive à chaque type de texte

UTILISER DES FORMULATIONS NEUTRES

Les mots en **rose** font référence au procédé expliqué. Les chiffres qui les suivent entre parenthèses (1) correspondent à la caractéristique du procédé à laquelle ils se rapportent lorsqu'il y en a plusieurs. Les mots en **bleu** font référence à d'autres procédés vus auparavant dans le tableau.

PROCÉDÉS	CARACTÉRISTIQUE(S) DU PROCÉDÉ	EXEMPLES D'UTILISATION
UTILISER DES NOMS NEUTRES	<p>Il existe plusieurs types de noms neutres favorisant la neutralité d'une formulation et une rédaction plus inclusive :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les noms collectifs (le corps professoral, la communauté facultaire, la communauté étudiante, le personnel administratif, le personnel technique). 2. Les noms de fonctions (la direction, le vice-décanat, le département). 3. Les noms épicènes (la ou le responsable de laboratoire). 	<p>« Chers membres (3) du corps professoral (1),</p> <p>La direction (2) souhaite vous informer des nouvelles mesures prises concernant la sécurité dans les laboratoires. Voir le document ci-joint. La ou le responsable de laboratoire (3) sera chargé de leurs mises en œuvre et de leur respect.</p> <p>La direction (2). »</p>
UTILISER DES ADJECTIFS ÉPICÈNES	<p>Ces adjectifs ont l'avantage de garder la même forme au masculin et au féminin, de raccourcir un texte et d'être plus inclusifs des genres (apte, convenable, adulte, universitaire, capable, etc.).</p>	<p>« Chères et chers collègues,</p> <p>Nous devons sélectionner sélectionné une personne apte* à occuper le poste de responsable de laboratoire. Voici les CV à analyser.</p> <p>Le département. »</p> <p>* Plutôt qu'« une candidate ou un candidat qualifié »</p>
UTILISER DES PRONOMS ÉPICÈNES	<p>Ces pronoms ont l'avantage de raccourcir un texte, le rendre plus inclusif et plus clair.</p>	<p>« Bonjour à toutes et tous,</p> <p>Selon le vice-décanat, personne* ne convient au profil souhaité parmi les candidatures reçues.</p> <p>Peut-être devrions-nous chercher davantage au sein de la communauté étudiante du 3^e cycle, qu'en pensez-vous?</p> <p>Le département. »</p> <p>* Plutôt qu'« aucune candidate et aucun candidat »</p>

UTILISER DES PROCÉDÉS SYNTAXIQUES NEUTRES

PROCÉDÉS	CARACTÉRISTIQUE(S) DU PROCÉDÉ	EXEMPLES D'UTILISATION
RÉDIGER DES PHRASES ÉPICÈNES	<p>Ces phrases ont l'avantage d'être neutres et inclusives, mais assurez-vous que la formulation convienne afin de ne pas dépersonnaliser votre texte ou de manquer de précision :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Éviter les compléments non nécessaires. 2. Favoriser la voix active à la voix passive. 3. Favoriser l'infinitif et les formes nominales. 	<p>« Bonjour,</p> <p>Lors de la dernière réunion du comité départemental, la majorité* (1) a voté pour la création d'un comité ÉDI. Nous invitons les chimistes à désigner** (2) une personne par laboratoire qui sera chargée de siéger (3) au comité. Cette personne aura aussi la charge de la planification des activités*** (3).</p> <p>La direction départementale. »</p> <p>* Plutôt que « la majorité des professeurs et des représentants étudiants »</p> <p>** Plutôt que « les chimistes sont invités à »</p> <p>*** Plutôt qu'« elle ou il planifiera aussi les activités »</p>
UTILISER LE DOUBLET COMPLET	<p>L'utilisation du doublet doit se faire avec parcimonie, lorsqu'aucun des procédés neutres n'est préférable. Plusieurs règles citées en exemples doivent être respectées lors de l'utilisation du doublet :</p> <p>FORME SIMPLE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lorsque le nom féminin et masculin est différent. 2. L'ordre du doublet est libre et peut varier : le féminin ou le masculin en premier ou inversement. 3. Le déterminant est répété ou non devant les noms pluriels, mais il est obligatoirement répété devant les noms singuliers. Si le nom est épïcène, il faut coordonner les déterminants ou les mettre au pluriel. 4. Les adjectifs et participes passés ne se répètent pas après un doublet, mais sont accordés au masculin, singulier ou pluriel. <p>FORME COMPLEXE</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Si la désignation est formée de deux noms liés par un trait d'union, il faut les répéter. 6. Si la désignation est formée d'un nom et d'un adjectif, il faut les répéter (la directrice générale ou le directeur général). 7. Si la désignation est formée d'un nom et d'un complément, on peut ne pas répéter le complément. 	<p>« Bonjour,</p> <p>Les chercheuses et les chercheurs (1 et 2) sont invités à déposer leur demande de subvention avant la date d'échéance du 22 mai. Les titulaires de chaires (3) seront convoqués pour siéger au comité de sélection facultaire, qui a pour but de faire des recommandations.</p> <p>Notez que la titulaire ou le titulaire (3) de chaire qui ne pourra pas assister à ce comité doit avertir le vice-décanat afin qu'une personne remplaçante soit désignée.</p> <p>Nous tenons à souligner le rôle important des professeures-chercheuses et des professeurs-chercheurs (5) dans ce processus. »</p> <p>« Bonjour,</p> <p>Je souhaite remercier les techniciennes et techniciens de laboratoire (7) pour leur appui lors de l'intégration de la communauté étudiante internationale.</p> <p>En effet, l'étudiante ou l'étudiant étranger (4) a besoin d'être accompagné dans sa découverte des laboratoires. C'est une bonne pratique que nous souhaitons poursuivre. À bientôt! »</p>

PROCÉDÉS	CARACTÉRISTIQUE(S) DU PROCÉDÉ	EXEMPLES D'UTILISATION
EMPLOYER LES PRONOMS DE REPRISE	<p>Les pronoms de reprise s'utilisent pour alléger un texte lorsque celui-ci comporte plusieurs doublets.</p> <p>Habituellement, c'est au masculin pluriel, mais dans les cas d'une désignation épiciène, il est préférable de reprendre deux pronoms coordonnés.</p>	<p>« Bonjour,</p> <p>Beaucoup de chimistes, de biologistes et de physiciennes et physiciens ont participé activement au colloque du 23 février dernier. Elles et ils ont contribué à son succès. Leurs présentations et les débats qui s'en sont suivis ont été fructueux.</p> <p>Un grand merci à toutes et tous! »</p>
VÉRIFIER L'ACCORD DU VERBE ET DE L'ADJECTIF	<p>La vérification des accords répond à des formules de français universelles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Noms singuliers unis + OU = accord au singulier 2. Noms pluriels unis + OU = accord au pluriel 3. Noms singuliers unis + ET = accord au pluriel 4. Noms pluriels unis + ET = accord au pluriel 	<p>« Bonjour à toutes et tous,</p> <p>La doctorante ou le doctorant en question devra (1) s'inscrire à son dernier cours auprès du secrétariat facultaire.</p> <p>Merci. »</p> <p>« Bonjour à toutes et tous,</p> <p>La doctorante et le doctorant en question devront (3) s'inscrire à leur dernier cours auprès du secrétariat facultaire.</p> <p>Merci. »</p>
APPLIQUER LA RÈGLE DE PROXIMITÉ	<p>L'ordre des noms d'un doublet étant libre, il faut accorder un adjectif ou un participe au masculin donc placer le nom masculin à proximité.</p>	<p>« Bonjour,</p> <p>Les principaux chercheurs et chercheuses et les représentantes et représentants de la communauté étudiante sont convoqués à la salle du conseil à 15 h.</p> <p>Merci. »</p>

TÉMOIGNAGE

UN PARCOURS AXÉ SUR LA FORMATION

La langue française est-elle sexiste? La plupart des personnes aimeraient une réponse précise. Rappelons que la langue se révèle un produit social et historique. Elle reflète les structures et les valeurs de la société et, par le fait même, elle véhicule des préjugés et des mythes. Malgré la lenteur de son évolution, la langue parvient à s'adapter à de nouvelles réalités. Pensons, par exemple, au secteur de l'informatique où les récentes créations ont favorisé l'apparition de néologismes. L'évolution de la société et celle de la langue peuvent donc s'accorder.

Mon parcours de formatrice vient illustrer la possibilité d'intégrer des changements sur le plan linguistique, d'apporter des réponses, le tout en mettant l'accent sur la diversité et la multiplicité des solutions.

Au début des années 80, je termine une thèse de maîtrise en linguistique française sur la féminisation des noms de profession. Je suis alors pressentie par le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) pour produire un guide de « rédaction non sexiste ». En effet, les années 80 ont vu les femmes revendiquer des titres au féminin : par un mouvement d'entraînement, celles-ci souhaitent intégrer les termes féminisés dans les textes. Élaboré dès 1984, le guide est d'abord expérimenté par les rédacteurs et les rédactrices du MEQ. Puis sa publication en 1988 m'amène à proposer au MEQ, en tant que travailleuse autonome, la mise sur pied de formations afin de présenter le guide dans le monde de l'éducation. Rapidement, les demandes proviennent de toutes parts, ce qui témoigne d'une ouverture d'esprit et du besoin d'acquérir une méthode de travail. Les formations me permettent de rencontrer le personnel enseignant et de direction, à tous les ordres d'enseignement (primaire, secondaire, collégial et universitaire). Outre le réseau scolaire, les secteurs public et parapublic réclament également des formations sur le sujet : je me rends ainsi dans différents milieux de travail (ministères, municipalités, diocèses, ordres professionnels, etc.). Au fil du temps, les habitudes de rédaction et de discours de nombreux secteurs se transforment graduellement.

Le rayonnement de la rédaction épïcène, expression venue remplacer la tournure « rédaction non sexiste », ne se limite pas au Québec. Par l'entremise des formations, je touche aussi les Maritimes et l'Ouest canadien. Ma participation à des colloques en Europe représente une autre occasion d'exposer et de transmettre les façons de faire québécoises dans le domaine.

En 2016-2017, l'intégration dans la loi de l'« identité de genre » à titre de motif de discrimination ouvre la porte à d'autres transformations. Au-delà d'une langue qui encourage et met en évidence la présence des femmes, on s'assure d'inclure tous les groupes dans le processus d'écriture. Dès lors, les textes doivent refléter la diversité humaine. Une fois encore, on constate le grand dynamisme de la langue : elle comporte quantité de solutions et l'innovation en la matière ne doit pas freiner les usagers et les usagères, mais plutôt les encourager à persévérer.

Depuis plus de 30 ans, je souligne l'importance d'aborder les changements comme un enrichissement de la langue, et non comme un alourdissement : il faut les envisager tels des moyens de garantir à chaque personne sa place dans la société. Une des manières d'y arriver consiste à poursuivre les recherches et les essais de même qu'à éviter de se retrancher derrière le *statu quo*.

N'oublions pas que la langue, à l'instar de la société, évolue constamment, et que les nouveautés dérangent parfois des habitudes. Enfin, l'usage – dont la force demeure indéniable – repose aussi sur une volonté collective de susciter des modifications et des améliorations dans la langue pour contribuer au progrès du monde.

Hélène Dumais

Linguiste

www.hdumais.com

CONCLUSION

À la lecture du livre blanc *L'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche : d'une équipe diversifiée à une recherche plus innovante!*, force est de constater qu'il répond à de nombreuses interrogations. Pour celles et ceux qui se demandent « qu'est-ce que l'ÉDI? », l'aide-mémoire propose une définition pour chacun des concepts de base. D'autres peuvent s'interroger sur l'importance de l'ÉDI en recherche. La section sur les défis rencontrés par les groupes désignés et marginalisés démontre pourquoi il faut en tenir compte dans la formation et la gestion des équipes, alors que la partie qui introduit l'ADS+ en explique l'importance dans un projet de recherche. Aussi, pour la question « quoi faire pour améliorer mes pratiques en matière d'ÉDI? », chacune des sections de ce livre blanc présente des recommandations, que ce soit pour la conception d'une offre de stage, pour l'entrevue et l'embauche ou pour la gestion d'une équipe diversifiée.

Maintenant, par où commencer? Comme le disait si bien l'artiste Constantin Brancusi, « les choses ne sont pas difficiles à faire, ce qui est difficile c'est de nous mettre en état de les faire ». Afin d'amorcer plus facilement le travail, entamer un cheminement plus personnel en s'appuyant sur l'information fournie au sujet des biais inconscients, de la rédaction de lettres de recommandation ou encore de la rédaction inclusive serait un premier pas judicieux. Puis, poursuivre ce cheminement au travail à l'aide des sections sur l'inclusion des membres de l'équipe et sur leur sensibilisation à l'ÉDI constitue un point de départ pour la mise en place d'un plan d'action concret. Ainsi, ce dernier guidera les réflexions peu importe la tâche à accomplir ou la décision à prendre.

D'autres outils développés par la Chaire pour les femmes en sciences et en génie sont susceptibles d'aider à l'élaboration d'un tel plan d'action ou encore à la rédaction de demandes de subvention, notamment le *Guide pour repérer les défis reliés à l'équité, la diversité et l'inclusion vécus par les membres d'une équipe de recherche* ainsi que le document *L'ÉDI dans une demande de subvention à la découverte du CRSNG : foire aux questions fréquentes*. On les retrouve gratuitement sur le [site Web](#) de la Chaire ainsi que toutes les sections de ce livre sont consultables individuellement sous forme de feuillets.

Réussir à intégrer les principes d'ÉDI dans son milieu de travail en enseignement supérieur et en recherche est tout à fait possible. Même si cela peut sembler difficile et peut faire surgir des sentiments d'inconfort, avec de l'entraide et de la bienveillance, c'est possible. Il suffit de se rappeler que l'ÉDI représente avant tout des valeurs humaines et sociales essentielles pour un changement de culture nécessaire, pour la construction d'une société meilleure qui veille à ce que chaque personne soit entendue.

Pour un milieu plus équitable, diversifié, inclusif et innovant!



À PROPOS DE LA CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE

La mission de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie (CFSG) au Québec vise à accroître la représentation féminine et à maintenir la participation des femmes dans le domaine des sciences et du génie (SG).

Dans son premier volet, elle œuvre auprès des jeunes filles et de leur entourage pour présenter et démystifier les possibilités que les SG ont à offrir. Elle agit également auprès des étudiantes et des professionnelles pour mieux les outiller à surmonter les obstacles qui affectent encore leur parcours. Puis, elle collabore avec plusieurs milieux afin de mobiliser les efforts autour de l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche. Dans son deuxième volet, elle se consacre à la recherche pour comprendre et faire connaître la problématique. Elle contribue ainsi à soumettre des pistes de solution aux différentes instances impliquées pour stimuler le changement.



REMERCIEMENTS

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec remercie les personnes suivantes pour leur contribution :

Amélie Keyser-Verreault
Agathe Ri Allan
Alexa Martin-Storey
Carolyn Levy
Claude Gélinas
Bibiana Pulido
Djeinabou Barry
Emilie-Jade Poliquin
Gemma Mejia
Geneviève Paquette
Hélène Dumais
Hélène Laurendeau

Julie-Christine Cotton
Karine Morin
Léa Lefevre-Radelli
Marie-Clarisse Berger
Marie-Noëlle Morency
Pierre McCann
Sébastien Arcand
Suzanne Lalande
Sylvain Le May
Tania Saba
Widia Larivière

Ce projet a été financé par le programme des Chaires de recherche du Canada et le Secrétariat à la condition féminine.

PARTENAIRES FINANCIERS DE LA CHAIRE POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE AU QUÉBEC

Partenaires fondateurs :

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Université de Sherbrooke

Partenaire majeur :

Rio Tinto

Autres partenaires :

Hatch
Fonds de recherche du Québec – Nature et technologie
GE Aviation Bromont
Fondation canadienne FCSCJ
Association minière du Québec
La Fondation de l'Université de Sherbrooke

Avec la participation financière de

Canada

Québec



RioTinto