

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 altèreraient 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 recours 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-chaires.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>



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

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.

À PROPOS DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE



L'Université de Sherbrooke s'est engagée dans son plan stratégique 2018-2022 à devenir un milieu exemplaire sur le plan de l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI). Cet engagement s'est traduit par l'adoption d'un plan d'action à cet égard, qui est sous la responsabilité directe du recteur. Il est soutenu dans son implantation par le comité de direction, le comité stratégique ÉDI et tous ses comités de travail, tout comme par plusieurs membres influents de notre communauté. L'université est fière de pouvoir compter sur le leadership de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie qui contribue à cet objectif en développant une série de formations et d'outils en matière d'ÉDI, renforçant ainsi notre milieu universitaire.

REMERCIEMENTS

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

