

OUTIL 1.18

Guide pour la création d'une réserve de talents et d'un personnel diversifiés sur le plan du genre

- » **OBJECTIF** : Aider les entreprises à attirer des candidats représentant la diversité des genres
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Affaires communautaires

Les meilleures politiques d'embauche, de rétention et de promotion d'une entreprise reposent sur un vivier de talents solide et diversifié. Traditionnellement, les secteurs des infrastructures sont fortement dominés par les hommes, ce qui peut amener les femmes, ainsi que leurs familles et leurs communautés, à penser que ces secteurs ne sont pas appropriés pour les femmes. Ce qui, à son tour, peut perpétuer la difficulté à trouver des femmes qualifiées et désireuses d'y travailler.

Les pratiques de recrutement les plus équitables ne peuvent pas conduire à la diversité des genres s'il n'y a pas de candidates qualifiées. Cet outil porte principalement sur la façon d'aider à préparer des candidats qualifiés dans la communauté hôte, sur la façon d'encourager ces candidats à postuler et sur les moyens de créer plus de possibilités de prise en compte des candidatures féminines.

1. Préparer davantage de candidates qualifiées

La première étape pour créer un vivier de talents plus diversifié consiste à aider davantage de femmes de la communauté à se former et à saisir les opportunités qui feront d'elles des candidates viables à l'emploi. Cette étape devrait en principe relever d'un effort concerté des services des ressources humaines et des affaires communautaires, et elle peut nécessiter de communiquer avec les établissements d'éducation et de formation ainsi qu'avec la communauté elle-même. Les services des ressources humaines et des affaires communautaires devraient se rencontrer pour déterminer les postes disponibles et les compétences et qualifications requises pour que les candidatures soient acceptées. Une fois cet exercice achevé, les affaires communautaires peuvent communiquer avec les établissements d'éducation et de formation locaux ainsi qu'avec la communauté en général, afin d'encourager des candidatures plus diversifiées sur le plan du genre. Notamment par les moyens suivants :

- Investissements directs pour améliorer les possibilités locales d'éducation et de formation
- Octroi de bourses aux étudiantes pour accroître leurs chances d'étudier
- Activités de sensibilisation destinées à informer la communauté des possibilités d'emplois pour les femmes et les hommes, à condition que les candidats reçoivent la formation dont ils ont besoin, afin d'encourager la participation des filles aux programmes d'éducation ou de formation
- Programmes de mentorat entre le personnel féminin et les étudiantes
- Présentations aux étudiants actuels et potentiels sur les opportunités qui peuvent les attendre

2. Encourager les candidates à postuler

Œuvrer pour l'augmentation du nombre de candidates qualifiées est un préalable nécessaire, mais l'étape suivante consiste à encourager les femmes à postuler. Les efforts à cet égard peuvent être coordonnés entre les ressources humaines et les affaires communautaires, et peuvent inclure des initiatives telles que les suivantes :

- **Mieux sensibiliser les populations locales aux opportunités offertes aux femmes :**
 - Indiquer aux communautés comment et où les offres d'emploi sont publiées, et comment postuler. Des séances d'information devraient être organisées à des heures et dans des lieux favorisant la présence de femmes ; offrir des services de garde d'enfants peut accroître les chances que les mères et les jeunes femmes qui s'occupent d'enfants puissent y assister.
 - Organiser des webinaires, des occasions de réseautage en personne et des visites d'entreprises pour permettre aux candidats de comprendre véritablement le fonctionnement de l'entreprise. Créer des relations entre la communauté et l'entreprise afin que les membres de la communauté comprennent ce qui se passe dans l'entreprise de même que l'environnement et les types d'emplois disponibles peut avoir de nombreux avantages, au-delà d'encourager les employés à postuler¹³⁷. Dans les régions où il existe des réticences culturelles au travail des femmes dans le secteur des infrastructures, une meilleure communication et une meilleure compréhension de ce à quoi ressemblent ces emplois peuvent briser les mythes et aider les familles à encourager les candidatures féminines. Et dans les communautés où on a le sentiment que les entreprises d'infrastructure ont des emplois, mais ne profitent pas suffisamment aux populations locales, une plus grande transparence et une meilleure communication sur le type de travaux peuvent aider à dissiper cette impression.
 - Encourager les membres de la communauté à suivre l'entreprise sur les médias sociaux et utiliser les comptes de médias sociaux pour mettre en évidence les opportunités pour les employés issus de la diversité.
 - Faire de la publicité stratégique : Selon le lieu où les travaux sont effectués et les communautés hôtes, les femmes et les hommes peuvent avoir un accès différent à certains forums publics, des taux d'alphabétisation différents et des modes de partage de l'information différents. Ainsi, certains moyens de publication des offres d'emploi peuvent favoriser l'un ou l'autre groupe. Par exemple, les babillards publics peuvent ne pas être situés dans des zones fréquentées par les hommes ou les femmes, ou les annonces imprimées peuvent réduire les candidatures à ceux pouvant lire — cette aptitude n'étant pas nécessairement un critère pour l'emploi concerné.
 - **Recommandation :** Assurez-vous de connaître les modèles locaux d'accès à l'information et faites vos publications en conséquence. Envisagez d'utiliser des moyens non textuels, tels que la radio communautaire ou les forums communautaires, pour diffuser le message plus équitablement.
- **Intégrer le genre dans les documents de recrutement :** Les documents de recrutement peuvent par inadvertance exclure ou décourager les candidatures féminines de plusieurs façons. L'**OUTIL 1.19** propose un modèle de description de poste détaillé présentant des stratégies visant à réduire les préjugés et à attirer des candidatures diversifiées, notamment :

¹³⁷ Samantha McLaren, [How to Create a Diverse Talent Pipeline: 4 Tips from Shopify, PowerToFly and Vrbo](#), LinkedIn 2019.

- **Supprimer les formulations sexistes** : Les offres d'emploi qui utilisent une formulation plus masculine sont plus susceptibles d'intéresser les candidats masculins¹³⁸. Pour encourager un plus grand nombre de candidates à postuler, examinez les documents de recrutement afin de détecter des termes, des images ou un langage sexistes. ZipRecruiter a constaté que les offres d'emploi employant un langage plus neutre obtiennent 42 % de réponses en plus¹³⁹. Il a été démontré que certaines formulations interpellent spécifiquement différents genres. Par exemple, bien que subtils, des termes tels que « analyser », « compétitif » et « déterminer » sont plus souvent associés aux hommes, tandis que « soutenir » et « collaborer » sont plus souvent associés aux femmes.
- **Recommandation** : Revoir le langage pour réduire les mots associés aux genres. Il existe des outils en ligne gratuits, souvent appelés « décodeurs de genre », qui peuvent aider les employeurs à déterminer si les offres d'emploi contiennent un langage genré¹⁴⁰.
- Indiquer expressément que le poste est ouvert à tous les genres.
- **Être précis sur les critères essentiels** : Examiner les critères énumérés pour les offres d'emploi et éliminer tous ceux qui ne sont pas essentiels pour le poste. Les études montrent que les femmes sont plus susceptibles de postuler à un emploi lorsqu'elles répondent à 100 % des qualifications requises ; les hommes postulent avec 60 % des qualifications¹⁴¹. Les femmes sont plus susceptibles de supposer que leur candidature ne sera pas prise en compte si elles n'ont pas toutes les qualifications décrites comme essentielles, de sorte que beaucoup préfèrent ne pas perdre leur temps en postulant¹⁴². Cela est corrélé à des études montrant que les hommes surestiment leur expérience et leurs capacités, tandis que les femmes sous-estiment les leurs¹⁴³, et à une tendance selon laquelle les femmes sont plus susceptibles d'être embauchées en fonction de ce qu'elles ont démontré qu'elles peuvent faire, tandis que les hommes sont embauchés sur la base de leur « potentiel »¹⁴⁴.
- **Recommandation** : Réfléchir aux critères qui sont vraiment essentiels et ne retenir que ceux-là. Éviter d'exiger un nombre précis d'années à un poste ou une expérience donnée, ce qui peut être discriminatoire à l'égard des femmes qui ont pris un congé pour des raisons familiales, et privilégier plutôt les compétences et l'expérience nécessaires¹⁴⁵. Décrire les exigences du poste, et non la personne qui occupera le poste (ou l'a précédemment occupé). Par exemple, pour les emplois physiquement exigeants, décrire les tâches spécifiques, plutôt que de demander un candidat « en bonne forme physique ».

¹³⁸ Gaucher, Danielle, Justin Friesen, and Aaron C. Key. "Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality," *Journal of Personality and Social Psychology* 101.1 (2011): 109-28.

¹³⁹ ZipRecruiter, "Removing these Gendered Keywords gets you more Applicants," Sept 19, 2016.

¹⁴⁰ One popular example is [available here](#).

¹⁴¹ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

¹⁴² Tara Sophia Mohr, [Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified](#), *Harvard Business Review*, 2014.

¹⁴³ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, "Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory," *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹⁴⁴ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, "Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory," *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹⁴⁵ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

ENCADRÉ 11 | Termes genrés dans les descriptions de poste

Les mots suivants sont classés comme « masculin » dans les descriptions de poste, ce qui signifie qu'ils expriment subtilement une préférence pour les candidats masculins :

- Fort
- Conduire
- Diriger
- Analyse
- Déterminé
- Piloter
- Individus
- Autonome

Source : Talentfoot, "[How to Explain Gender-Neutral Job Descriptions to your Boss,](#)" 2020.

- Énoncer clairement les compétences requises ou souhaitables ; indiquer toutes les formations/qualifications formelles requises (mais ne les exiger que lorsqu'elles sont nécessaires pour le poste).
- **Diversifier la représentation dans la presse écrite, à la radio et à la télévision :** Veiller à ce que les portraits et les voix des femmes et des hommes soient présentés dans divers rôles dans des publicités imprimées, radiophoniques et télévisées.
- **Recommandation :** Examiner les documents de recrutement pour s'assurer qu'ils présentent une image diversifiée et inclusive, y compris des femmes et des hommes dans des fonctions opérationnelles et managériales, ainsi que dans des rôles non traditionnels pour les femmes.
- **Montrer que vous êtes un employeur de choix pour les femmes :**
 - **Exprimer votre engagement à garantir l'équité salariale :** Si les préoccupations liées à l'équité salariale peuvent ne pas empêcher les femmes de postuler à certains emplois, la démonstration de la transparence salariale peut indiquer la volonté plus générale d'une entreprise d'appliquer l'équité entre les genres, car les femmes sont souvent moins bien payées que les hommes.
 - **Recommandation :** Inclure l'échelle salariale dans l'offre d'emploi.
 - **Montrer l'engagement en faveur d'un milieu de travail favorable à la famille :** Les femmes peuvent supposer que certains employeurs sont plus ou moins souples et bienveillants face aux responsabilités familiales. Les employeurs qui mettent spécifiquement l'accent sur les prestations qui intéressent les parents, comme le congé parental, les horaires flexibles, la garde d'enfants et les soins de santé, peuvent encourager les parents à postuler, en particulier les femmes qui assument souvent une plus grande partie de la charge de travail familiale¹⁴⁶.
 - **Recommandation :** Énumérer les avantages favorables à la famille associés au poste dans l'offre d'emploi.
 - **Inclure les possibilités de travail flexible dans les annonces :** Préciser si les emplois nécessitent des horaires de travail standard sur site, du travail par roulement et/ou la possibilité de modalités de travail flexibles.

¹⁴⁶ ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), 50.

- **Renforcer les mécanismes d'orientation :** En raison du biais d'affinité, ou de notre tendance à avoir des sentiments plus positifs envers les personnes qui nous ressemblent, les hommes dans des secteurs à prédominance masculine ont tendance à recommander et à embaucher d'autres hommes. Aux États-Unis, par exemple, alors que les hommes blancs ne représentent que 34 % du marché du travail, ils représentent 40 % des recommandations réussies¹⁴⁷. Certaines entreprises ont pris des mesures proactives pour briser ce monopole masculin sur les recommandations — la société de médias sociaux *Pinterest* a spécifiquement encouragé le personnel à recommander davantage de femmes et de minorités et a constaté une augmentation de 24 % du nombre de femmes et encore plus du nombre de candidats issus de minorités. Le géant informatique *Intel* a adopté une approche similaire en augmentant la prime de recommandation pour les candidats qui représentaient certains des groupes sous-représentés¹⁴⁸.
 - **Recommandation :** Envisager d'offrir des incitations au personnel pour la recommandation de femmes.

3. Réduire les préjugés lors de l'examen des candidatures

Une fois que les femmes ont postulé, ont-elles des chances égales d'être présélectionnées et embauchées comme les candidats masculins ? Plusieurs des types spécifiques de préjugés implicites décrits plus haut pénalisent souvent particulièrement les postulantes lors de l'examen des candidatures. Pour y remédier :

- **Examiner les candidatures de manière équitable :** En raison du « biais de performance », les femmes sont souvent jugées moins capables qu'elles ne le sont en réalité, alors que les hommes sont jugés plus capables. Ainsi, les compétences des femmes sont souvent sous-estimées, tandis que celles des hommes sont surestimées. Lorsqu'ils ont des performances similaires ou affichent des expériences similaires sur leur CV, les hommes sont perçus plus favorablement que les femmes. Des études montrent que lors du recrutement, les femmes doivent démontrer plus de réalisations et d'expérience pour être jugées qualifiées pour un emploi, tandis que les hommes sont plus susceptibles d'être considérés comme qualifiés sur la base du « potentiel » qu'on pense qu'ils ont pour faire un bon travail¹⁴⁹. Plusieurs études ont confirmé cette tendance : dans l'une d'elles, des noms de femmes ont été remplacés par des noms d'hommes, et leurs chances d'être embauchées ont augmenté de 60 %. Dans un autre exemple célèbre, plusieurs grands orchestres ont constaté que 50 % plus de femmes ont passé la première audition lorsque les critiques ne pouvaient pas voir, mais seulement entendre, les musiciens pendant leur audition¹⁵⁰.
 - **Recommandation :** Retirer les noms et les photos des CV avant de les examiner.
- **Contre les préjugés maternels :** En raison d'un « préjugé maternel », les attentes sont souvent différentes pour les mères que pour les non-mères ou les hommes. Les femmes doivent souvent lutter contre les préjugés et les stéréotypes autour de la maternité qui peuvent commencer dès

¹⁴⁷ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

¹⁴⁸ Bruce M. Anderson, [To Hire More Women – Make This One Simple Change](#), LinkedIn 2019.

¹⁴⁹ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, [“Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory.”](#) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹⁵⁰ Claudia Goldin and Cecilia Rouse, [“Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians.”](#) *The American Economic Review* 90, no. 4 (2000): 715–41.

qu'elles se fiancent. Les employeurs supposent que les mères — ou les femmes nouvellement mariées qui, selon eux, deviendront bientôt mères — sont moins engagées dans le travail, et qu'elles ne voudraient pas voyager ou accepter des missions difficiles. En raison de ce biais, les mères sont aussi souvent plus sévèrement jugées pour de petites erreurs qui semblent confirmer cette hypothèse de manque d'engagement¹⁵¹. Certaines études menées aux États-Unis indiquent aussi qu'inclure des « marqueurs de maternité » dans les CV, comme le fait d'occuper un poste au sein d'un conseil local parents-enseignants, réduit de 79 % les chances pour les femmes d'être embauchées. D'autres indiquent que les mères sont également moins bien rémunérées que les non-mères et les hommes¹⁵². Les hommes sont aussi victimes d'hypothèses similaires lorsqu'ils s'absentent du travail pour des raisons familiales, obtenant souvent des notes de performance inférieures et des réductions plus importantes de leurs revenus futurs¹⁵³.

- **Recommandation** : Veiller à ce que tout le personnel des ressources humaines soit formé aux préjugés maternels afin de les reconnaître et de les juguler dans le processus de recrutement.
- **Améliorer l'équité dans les jurys d'entretien** : Lorsque des secteurs ou des postes particuliers sont fortement dominés par un sexe, il peut être difficile pour d'autres candidats d'être pris en compte. (Le secteur des infrastructures est largement dominé par les hommes, mais certains postes — par exemple, certaines fonctions administratives ou de niveau inférieur — peuvent être assurées par des femmes.) Cela est souvent dû au « biais d'affinité », ou à la tendance à aimer et à comprendre ceux qui nous ressemblent à certains égards, comme mentionné plus haut au sujet des recommandations. À l'étape de l'entretien avec les candidats, cela peut signifier que les membres du jury vont interroger plus longtemps les candidats qui leur ressemblent — par exemple, les hommes du jury peuvent interroger plus longuement les hommes et trouver les candidats masculins plus intéressants¹⁵⁴. La présence de femmes et d'hommes dans les jurys d'entretien peut s'avérer très utile. Le géant informatique *Intel* a commencé à exiger qu'au moins deux femmes siègent dans les jurys d'entretien, ce qui a permis d'augmenter la représentation des femmes parmi les nouvelles recrues de 31,9 % à 45,1 % en deux ans, un changement attribué à la réduction des préjugés inconscients à l'embauche¹⁵⁵. En outre, l'élaboration de critères spécifiques et d'un ensemble standard de questions pour toutes les personnes interviewées peut réduire les préjugés et la tendance des jurys d'entretien à évaluer les candidats en fonction de leur « adéquation avec l'entreprise » ou de leur « intuition ».
- **Recommandation** : Exiger que les jurys d'entretien comprennent des femmes, par exemple, en demandant qu'aucun jury ne soit composé à plus de 75 % de personnes d'un même sexe (c'est-à-dire pas plus de 75 % d'hommes ou de femmes dans un jury d'entretien).

¹⁵¹ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Correll et al., [“Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?”](#) *American Journal of Sociology*, 2007; Weisshaar, [“From Opt Out to Blocked Out.”](#) *American Sociological Association*, 2018.

¹⁵² [“Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?”](#) *American Journal of Sociology*, 2007.

¹⁵³ Scott Coltrane et al., [“Fathers and Flexibility Stigma.”](#) *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 279–302; Laurie A. Rudman and Kris Mescher, [“Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?”](#) *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 32–40; Jennifer L. Berdahl and Sue H. Moon, [“Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving.”](#) *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 341–66; Adam B. Butler and Amie Skattebo, [“What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings.”](#) *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 4 (2004): 553–64.

¹⁵⁴ M. Riordan, [“Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions.”](#) in G. R. Ferris, ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 2000), 131–73.

¹⁵⁵ Katherine Reynolds Lewis, [“Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity,”](#) *Working Mother Magazine*, Issue 45, June-July 2017.

- Instaurer un processus de recrutement normalisé et transparent pour réduire les risques de biais et accroître la confiance des candidats dans le processus de candidature. Cela peut non seulement accroître la confiance dans les décisions d'embauche, mais aussi améliorer les relations entre les entreprises et les communautés hôtes, qui peuvent avoir plus confiance dans la façon dont les décisions d'embauche sont prises.
- Fixer des cibles minimales pour le nombre de candidates devant figurer sur la liste restreinte. Si vous faites appel à un cabinet de recrutement, confirmez qu'il connaît les cibles et qu'il est tenu responsable de leur atteinte ou non.
- Élaborer une politique sur les questions d'entretien appropriées. Éviter les questions sur la situation matrimoniale, les enfants, l'intention d'avoir des enfants ou l'orientation sexuelle. Examiner les offres d'emploi pour toute question pouvant susciter des préjugés sexistes :
 - Ne demander aux candidats que des informations pertinentes et non des détails tels que des photos, la situation matrimoniale ou l'âge. Dans la mesure du possible, les dossiers de candidature doivent être débarrassés des détails facilitant l'identification du genre (ainsi que d'autres éléments qui constituent des bases communes de discrimination) tels que les prénoms, la situation matrimoniale ou familiale et l'âge, ainsi que les photographies, avant l'examen.
 - Les offres d'emploi doivent donner aux candidats la possibilité de mettre en avant les expériences professionnelles formelles et informelles antérieures qui étayent leur aptitude à faire le travail¹⁵⁶.

TABLEAU 11 | Guide rapide de la liste de contrôle pour les entreprises

	Recommandation	Mise en œuvre ?
AUGMENTATION DU NOMBRE DE CANDIDATURES FÉMININES		
Offres/annonces d'emploi	Rendre les pronoms inclusifs (il/elle) ou les remplacer par des termes inclusifs (contremaître/contremaîtresse)	
	Inclure des photographies montrant des femmes et des hommes, y compris dans des rôles non traditionnels	
	Examiner les offres d'emploi pour déceler des termes sexistes Envisager d'utiliser un logiciel de « décodage du genre »	
	Réduire les qualifications « requises » pour n'inclure que les qualifications les plus nécessaires	
	Inclure l'échelle salariale dans l'offre d'emploi	
	Énumérer les avantages favorables à la famille offerts par l'employeur	

¹⁵⁶ International Training Centre of the ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, Brussels: European Commission, 2008, 50.

	Recommandation	Mise en œuvre ?
Accroître les recommandations	Offrir des incitations au personnel pour toutes les femmes embauchées sur recommandation	
Augmenter le nombre de candidates proposées par les cabinets de recrutement	Indiquer les attentes explicites en matière d'équité entre les genres dans les notes d'information destinées à tous les cabinets de recrutement	
Veiller à bien formuler les messages	Examiner les canaux d'information locaux et s'adapter en conséquence pour s'assurer que les femmes de la collectivité, y compris celles qui sont analphabètes, sont informées des possibilités d'emploi pertinentes	
	Demander au personnel local de sensibiliser les populations et de les informer des possibilités d'emploi	
ACCROÎTRE LES OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT		
Examiner les candidatures de manière équitable	Retirer les noms et les photographies des dossiers de candidature pour que l'examen soit neutre	
Contrer les préjugés maternels	Mener des actions de sensibilisation auprès de tout le personnel des ressources humaines et des membres des jurys d'entretien au préjugé maternel	
Surmonter le biais d'affinité	Exiger que les jurys d'entretien comprennent au moins une femme, de préférence deux	
	Créer un ensemble de questions et de critères spécifiques pour tous les candidats	

Ces recommandations visent à faire entrer davantage de femmes dans la population active et se concentrent donc sur les étapes précédant l'embauche. L'**OUTIL 1.17** vise principalement à recenser et à combattre les préjugés implicites au sein de la main-d'œuvre parmi les employés masculins et féminins.