

swissuniversities

Chambres des hautes écoles
universitaires

swissuniversities

Effingerstrasse 15, Case Postale
3001 Berne
www.swissuniversities.ch

Recrutement des professeur·e·s : recommandations et bonnes pratiques¹

1. Introduction

La Chambre des hautes écoles universitaires reconnaît l'importance stratégique de l'engagement des professeur·e·s pour les hautes écoles ainsi que pour la société et l'économie suisses dans leur ensemble. L'assurance qualité des procédures de nomination des professeur·e·s est un sujet important des réformes suisses aussi bien qu'européennes de la politique des hautes écoles. La qualité du recrutement se mesure aussi à l'aune de sa capacité à garantir l'égalité des chances. La promotion de l'égalité et de la diversité est une condition nécessaire pour atteindre l'excellence de nos institutions.

Toutes les universités suisses s'engagent à promouvoir l'égalité des genres et la diversité. Toutefois, aujourd'hui en Suisse, moins de 25% des professeur·e·s sont des femmes et les membres du corps professoral ne reflètent pas la diversité de nos étudiant·e·s et de la société dans son ensemble. En améliorant la qualité des procédures de recrutement, nous pouvons améliorer la diversité parmi nos professeur·e·s, ce qui n'est pas seulement une question d'équité, mais favorise également la performance et la compétitivité d'une université et contribue ainsi à renforcer l'excellence de nos institutions.

Grâce aux recommandations et aux bonnes pratiques suivantes, qui concernent tant la politique de la direction que les procédures de recrutement, la Chambre des hautes écoles universitaires a pour objectif d'encourager la réflexion critique sur l'engagement des professeur·e·s au sein de ses institutions membres, de sorte que ces dernières puissent trouver des solutions en accord avec leurs propres cadres institutionnels pour établir des standards pour la nomination des professeur·e·s et, de manière plus générale, une culture plus sensible à la diversité. Ce document aborde essentiellement des questions liées à l'égalité des genres dans les processus de recrutement mais aura aussi un impact positif sur la politique dans le domaine de la diversité en général. Lors de la priorisation et de la mise en œuvre de ces recommandations et de ces bonnes pratiques, chaque institution devrait intégrer toutes les parties prenantes concernées.

¹ Ce document est dans une large mesure basé sur une première version élaborée par les expert·e·s en égalité des chances suivant·e·s: Carine Carvalho MA MPA (UNIL), privat-docent Dr Nina Jakoby (UZH), Dr Alessandro Lazzari (UniLU) et Dr Verena Witzig (UniSG). La Chambre des hautes écoles universitaires les remercie de leur précieuse contribution.

2. Recommandations et bonnes pratiques

Au niveau de la direction

Ces recommandations et bonnes pratiques ciblent la politique de recrutement et s'adressent à la direction des universités ou facultés.

Professionalisation des processus de recrutement

- **Développement stratégique** : l'égalité des genres et la diversité sont des questions centrales du développement stratégique de l'institution concernant la politique du recrutement des professeur·e·s. Un engagement fort des dirigeant·e·s de l'université est essentiel.
- **Règlements ou recommandations institutionnels** : les institutions devraient adopter des règlements et/ou des recommandations pour toute l'université en matière de recrutement des professeur·e·s.
- **Soutien au recrutement** : les institutions devraient prendre des mesures appropriées dans le but de fournir des conseils quant au recrutement des professeur·e·s. Si cela est pertinent et possible, un service ou une personne responsable au sein de la direction centrale de l'université ou des facultés pourrait, par exemple, discuter régulièrement de leurs procédures respectives avec tou·te·s les doyen·ne·s ou chef·fe·s des départements.
- **Recueil de données** : les institutions devraient recueillir des indicateurs clés ventilés par genre concernant tous les aspects du recrutement des professeur·e·s et examiner ces données au moins une fois par an au plus haut niveau de la direction de l'institution. Les indicateurs potentiels incluent le type de recrutement (procédures de recrutement ouvertes ou fermées, p. ex. nominations directes), la composition des commissions de nomination, les activités de chasseurs de tête, les candidatures, les *shortlists*, les classements, les engagements, les promotions, etc.
- **Gestion de la qualité** : les aspects relatifs au genre dans le recrutement devraient être inclus dans l'évaluation de la qualité et les expert·e·s en égalité des genres et en diversité devraient être activement impliqué·e·s dans les procédures d'accréditation.
- **Nominations directes** : les institutions devraient disposer de directives claires et transparentes sur la manière de procéder à des nominations directes.
- **Formation** : les institutions devraient s'assurer qu'une formation adéquate est fournie à toutes les personnes impliquées dans le processus de recrutement, y compris une formation sur les biais implicites.

Définition de ratios cibles

- **Objectifs de performance** : les directions centrales des universités et les facultés devraient définir des ratios cibles en ce qui concerne l'engagement de femmes professeures. Ils devraient analyser régulièrement ces objectifs.
- **Définition des objectifs** : la définition de ratios cibles flexibles permet de tenir compte du fait que les femmes et les hommes ne sont pas représenté·e·s de façon égale dans le monde académique, en particulier aux postes supérieurs tels que les postes professoraux. Dans les cas où cela pourrait être irréaliste à court ou moyen terme, le *modèle en cascade* permet aux institutions de définir des références spécifiques au contexte jusqu'à ce que le ratio cible puisse être atteint. Dans le modèle en cascade, le ratio actuel de femmes à un stade donné de la carrière est considéré comme le ratio minimal pour le prochain stade de la carrière.
- **Stade structurel (planification)** : la planification structurelle devrait prendre en considération les objectifs d'égalité en termes de genre. La direction de l'université ne devrait pas approuver de planification structurelle qui n'aborde pas cette question.

Évaluation de la recherche

- **Indicateurs de la recherche** : la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche DORA² devrait servir de guide pour repenser l'évaluation de la recherche. Les universités ne devraient pas utiliser d'indicateurs bibliométriques tels que les facteurs d'impact (*journal impact factors*) comme critères de substitution pour évaluer la qualité des articles de recherche. Les universités devraient souligner leur engagement en faveur des principes de DORA, les promouvoir et les mettre en œuvre.³

swissuniversities

Au niveau des processus

Des procédures clairement définies et mises en œuvre avec rigueur sont les clés de la promotion de l'égalité des genres et de la diversité. Les recommandations et les bonnes pratiques suivantes, axées sur les pratiques de recrutement, s'adressent aux commissions de nomination.

Phase initiale : commission de nomination, description du poste et annonce

- **Membres de la commission** : les institutions devraient garantir que la composition des commissions de nomination est adéquate en termes de diversité et que les membres des commissions représentent explicitement l'égalité des chances. Il est conseillé d'inclure systématiquement un·e ou plusieurs expert·e·s en égalité dans toute procédure de recrutement, que ce soit par exemple le/la vice-recteur·trice en charge de cette question, une personne du service de l'égalité des chances ou une délégation pour l'égalité des chances qui soutient et accompagne les commissions de nomination. Leur présence a aussi d'autres effets collatéraux positifs tels que la détection d'inégalités potentielles et de préjugés sexistes, ainsi qu'une sensibilisation accrue aux questions liées à l'égalité des chances et à l'excellence.
- **Chasseurs de tête** : les institutions devraient mettre en œuvre une stratégie pour la recherche proactive de candidates femmes. Les commissions de nomination devraient identifier de façon proactive les chercheuses prometteuses et les inviter à se porter candidates.
- **Profil du poste** : le poste devrait être défini de la façon la plus large possible. Les exigences devraient se concentrer sur l'essentiel et éviter d'inclure des critères supplémentaires qui pourraient limiter indûment le bassin de candidat·e·s. Outre la qualité de la recherche, divers autres critères devraient être évalués (p. ex. enseignement et direction de thèses, interdisciplinarité, innovation, *leadership*).
- **Niveau du poste** : les mises au concours *open rank* et l'engagement de professeur·e·s assistant·e·s en prétitularisation conditionnelle (*tenure track*) peuvent augmenter la probabilité que des femmes déposent leur candidature et acceptent une proposition impliquant une mobilité nationale ou internationale.
- **Critères d'évaluation** : les critères d'évaluation des candidat·e·s devraient être clairement définis et leur pondération établie avant que l'évaluation ne commence. Ils devraient être structurés dans une matrice d'évaluation partagée avec l'ensemble de la commission. Des critères excluant certain·e·s candidat·e·s dès le départ, par exemple des candidat·e·s avec un parcours atypique, devraient être évités. Le fait que certains critères tels que la mobilité ou l'âge aient tendance à désavantager les candidatures féminines en particulier devrait aussi être pris en considération.
- **Langage** : les offres d'emploi et tous les autres documents concernant les postes professoraux devraient être formulés dans un langage inclusif et épicène.

² <https://sfdora.org/> (11.09.2020).

³ DORA a également été intégrée dans la Stratégie nationale suisse sur l'Open Access adoptée par swissuniversities en 2018, voir: https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Open_Access/Plan_d_action-f.pdf (11.09.2020).

- **Suivi du processus** : si l'objectif en termes de candidatures féminines n'est pas atteint, la personne responsable au sein de la direction de l'université devrait être informée, de sorte que l'on puisse évaluer si le processus de recrutement doit être poursuivi et, le cas échéant, de quelle manière.

Séances, examen des candidatures et présélection

- **Présidence de la commission** : la présidence de la commission de nomination a la responsabilité d'informer les membres de la commission de la politique d'égalité des chances en vigueur et d'intervenir en cas de prise de décision biaisée. Elle peut être secondée par un·e délégué·e à l'égalité, un·e spécialiste des RH ou un membre ordinaire de la commission au bénéfice d'une formation spécifique en recrutement et en diversité.
- **Structure de l'évaluation** : on peut envisager de séparer la discussion au sujet des candidates femmes et des candidats hommes en commençant par les candidatures féminines. Il convient de prévoir assez de temps pour procéder à l'évaluation. Ensuite, une *shortlist* des meilleur·e·s candidat·e·s de chaque groupe devrait être établie. Il existe cependant aussi d'autres façons pertinentes de structurer le processus d'évaluation.
- **Âge académique** : seul l'âge académique (les années passées dans le monde académique ou à un poste pertinent du point de vue scientifique après le doctorat, converties en années complètes en cas de travail à temps partiel) devrait être pris en compte lors de l'évaluation et de la comparaison des parcours académiques. Exemples de périodes non incluses dans l'âge académique : temps passé à effectuer un travail d'un autre ordre, garde d'enfants et soins, voyage, service militaire, maladie grave.
- **Effets « solo » et « alibi »** : la commission de nomination devrait s'assurer qu'au minimum deux candidat·e·s hautement qualifié·e·s de chaque sexe soient sélectionné·e·s pour la leçon probatoire et l'entretien. Cela permettra d'éviter les effets « solo » et « alibi », qui risquent d'engendrer une évaluation biaisée du ou de la candidat·e.⁴

Leçon probatoire et entretien

- **Leçon probatoire** : la commission de nomination devrait s'assurer que les conditions soient comparables pour tou·te·s les candidat·e·s et que les aspects formels des leçons et des discussions soient uniformes (durée de la leçon, questions et réponses, entretien avec la commission, équipement technique et support).
- **Entretiens (semi)-dirigés** : la commission de nomination devrait poser les mêmes questions à tou·te·s les candidat·e·s et dans le même ordre. Les questions devraient correspondre aux critères d'engagement.
- **Questions illicites** : les président·e·s de commission devraient s'assurer que tous les membres de la commission connaissent les questions illicites (au sujet des projets familiaux, de la grossesse) et savent que celles-ci ne doivent jamais être posées ou évoquées.

Décision finale: proposition d'engagement

- **Règle de préférence** : en cas de qualifications égales pour un poste, la préférence devrait en principe être donnée au ou à la candidat·e du sexe sous-représenté. La sous-représentation doit être définie par les institutions. Par exemple, un sexe pourrait être considéré comme sous-représenté s'il constitue moins d'un tiers des membres de la faculté.

⁴ L'effet « solo » / « alibi » (« token ») renvoie au fait d'être le seul membre d'une catégorie sociale dans un groupe, par exemple une femme parmi un groupe d'hommes. La personne faisant partie du groupe minoritaire devient alors particulièrement visible et est évaluée de façon plus critique, en fonction de stéréotypes (Sekaquaptewa & Thompson 2002, 2003). Des études révèlent que s'il n'y a qu'un·e seul·e candidat·e qui diffère des autres sur un plan tel que le genre, ses chances d'être engagé·e diminuent (Johnson et al. 2016).