

Recruter en toute égalité

Général

- Sensibilisation au biais de genre de toutes les personnes qui interviennent dans le processus de recrutement (de l'annonce à l'embauche) ;
- Inviter un regard extérieur/tiers sur le processus de recrutement ;
- Etablir des statistiques pour évaluer les chances respectives de certains groupes de personnes et identifier les moments d'exclusion (p.ex. nombre de candidatures H/F reçu, sélectionné, invité à l'entretien, engagé) ;
- Intégrer la réflexion de diversité/mixité selon la composition de l'équipe ;
- Définir un minimum de dossiers féminins à retenir ;
- Composer un comité de recrutement (selon postes) et veiller d'y inclure une diversité de parcours et expérience ; éviter le « entre soi » ;
- Réfléchir de manière transversale à ces questions par un groupe de travail (inter-départements) ; y inclure des spécialistes de l'égalité/diversité ;

Analyse des besoins et définition du profil du poste

- Examiner la possibilité de mettre au concours le poste à un taux réduit, avec une fourchette (p.ex. 80-100%) ou avec une option de job-sharing (notamment pour des postes à responsabilité) ;
- Examiner la possibilité de redistribuer certaines tâches au sein de l'équipe afin de permettre une réduction ou augmentation du taux de travail de certain-e-s et/ou de prendre en compte les souhaits et capacités de développement des membres de l'équipe présente ;
- Repérer des biais de genre dans le profil du poste (p.ex. description des tâches, compétences ou comportements exigées liées à des stéréotypes de genre) ;
- Discuter, définir et hiérarchiser les critères d'évaluation, les expliciter dans une grille d'évaluation ;
- Vérifier qu'aucun critère n'exclut d'emblée des candidat-e-s en raison d'un parcours atypique/moins linéaire ;
- Réfléchir à la personne que l'on imagine pour le poste et prendre conscience des biais possibles ;

Mise au concours /appel d'offre

- Utiliser un langage épicène ;
- Faire abstraction du fait que ce soit une femme ou un homme qui occupe le poste à repourvoir ou qui occupe généralement ce type de fonction ;
- Distinguer explicitement les qualifications requises de celles qui sont souhaitables ;
- Décrire les tâches du poste, les exigences formelles, être vigilant-e à la recherche de comportement et caractéristiques personnelles qui peuvent évoquer des attributions typiques genrées (cf. stéréotypes) ;
- Mentionner les qualifications et compétences professionnelles ET les compétences qui peuvent être acquises hors du domaine professionnel (p.ex. sens de la responsabilité ; capacité à travailler en équipe ; capacité d'organisation ; ...) ;
- Proposer le poste à un taux réduit, voire avec une fourchette (p.ex. 60-80% ; 80-100%), ou avec la mention de la possibilité de postuler en job sharing, voire partage du poste en deux temps partiel ;
- Mentionner des avantages ou prestations de l'employeur (le service en question, voire l'Etat de Fribourg), comme p.ex. les modèles de travail flexible, la situation des bureaux (accessibilité, centralité), les offres de formation continue, prestations sociales, etc.
- Mentionner le fait que des postulations de femmes (ou d'hommes, selon les domaines) sont particulièrement bienvenues ;
- Encourager explicitement les femmes à postuler pour des postes à responsabilité ;
- Réfléchir aux réseaux de diffusion : analyser leur public ; vérifier la présence de femmes dans ces réseaux ;
- Considérer la diffusion sur des plateformes spécialisées (selon les possibilités offertes par le SPO) – p.ex. des plateformes pour temps partiel ; pour femmes qualifiées ; ...

Processus de sélection

➤ Evaluation des dossiers

- Établir une grille d'évaluation avec les critères essentiels (cf. description du poste) et spécifier leur poids relatif ;
- Considérer les compétences « transférables » : inclure les expériences extra-professionnelles ;

- Analyser de manière critique les raisons qui ont mené à l'écartement d'un dossier;
- Être vigilant-e aux interférences informelles qui peuvent manquer d'objectivité (recommandations ; réputation de la formation ; hobbies ; ...) ;
- Envisager / tester une anonymisation des dossiers ;

➤ **Entretien**

- Définir les questions/thématiques selon le profil des compétences (grille d'entretien) ;
- Définir la pondération de chaque question en avance (cf. grille d'entretien) ;
- Veiller à ce que chaque entretien se passe dans des conditions comparables ;
- Structurer l'entretien afin que les thématiques essentielles soient abordées et approfondies avec chaque personne candidate (2-4 questions par compétence ; questions standardisées pour tout le monde) ;
- Intégrer des questions sur la biographie non-professionnelle pour vérifier l'acquisition de compétences ;
- Informer sur la marge de négociation (modèles de travail flexibles, salaire, ...) ;

➤ **Utiliser les possibilités de test de sélection (s'adresser au SPO)**

➤ **Sélection**

- Évaluer chaque réponse séparément et de manière transversale (comparer les candidat-e-s par thématique) ;
- En groupe : d'abord communiquer les résultats d'évaluation de chacun-e avant de discuter chaque cas en commun ;

Introduction de la personne choisie

- Réfléchir comment présenter le choix à l'équipe (notamment si c'est un choix "atypique", p.ex. une femme dans équipe à dominante masculine ou vice-versa) ;
- Établir un programme d'introduction pour les premières semaines ;
- Veiller à ce que les conditions soient les mêmes pour toute personne nouvellement engagée (préparation de place de travail ; informations ; programme d'introduction ; ...) ;
- Sensibiliser la personne hiérarchique aux biais inconscients ;

Quelques liens et références

- Piste d'action 1 « [Postulations, recrutement](#) » sur le site de **PRO-ÉGALITÉ**

PRO-EGALITE est un outil de diagnostic pour évaluer la perception de l'égalité au sein d'une organisation (gratuit, sur inscription) et propose des [pistes d'action selon 9 processus clés en management et GRH](#); élaboré et mis à disposition par l'IDHEAP.

- [Recrutement égalitaire](#) (Université de Lausanne)

Même si le focus est le recrutement académique/de professeur-e-s, la plupart des règles de base sont valides pour tout recrutement. Bonne explication des biais (de genre) présents dans le processus de recrutement (voir également la [brochure « Recruter sans discriminer »](#)).

- **En allemand** : Initiative Chefsache, z.B. [Mehr Diversität in Rekrutierungsprozessen und Personalentscheidungen ohne Vorurteile](#).

- **Evaluation des compétences-clés / expérience extra-professionnelle**

A consulter : [Le référentiel des compétences de l'Etat de Fribourg](#)

Informations concernant la prise en compte et l'évaluation des compétences extra-professionnelles, notamment dans le processus de recrutement (en lien avec l'instrument IESKO élaboré à cet effet). [Présentation](#) en allemand avec résumé en français.

Ouvrages (avec CD-Rom) - disponible à la bibliothèque du BEF, en français et en allemand

- Kadishi, Bernadette, et Effe, 2005. *Compétences et recrutement*. Altstätten: Tobler Verlag.
- Kadishi, Bernadette et al., 2005. *Du travail familial aux compétences professionnelles: le travail familial, un atout pour votre développement professionnel*. Altstätten: Tobler-Verlag.
- En allemand : Kadishi, Bernadette, 2001. *Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen: Personalselektion ohne Diskriminierung*. Führungspraxis 8. Altstätten: Tobler Verlag. (Erstes Kapitel [hier online](#) erhältlich)

Checklist pour évaluer les compétences-clés transversales et exemples d'acquisition extra-professionnelles de ces compétences ([en allemand](#) – élaboré par le Bureau UND, basé sur l'instrument IESKO, cf. ouvrages ci-dessus)

- Bohnet, Iris. 2017. *What works - Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann*. München: C.H. Beck. (insbes. Teil II : **Verhaltensdesign für das Talentmanagement**)

[ouvrage disponible à la bibliothèque du BEF]

Edition originale en anglais : Bohnet Iris. 2016. *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press.