

# Penel<sup>♂</sup><sub>♀</sub>pe

## MODULE 2

### RECRUTEMENT



Co-funded by  
the European Union

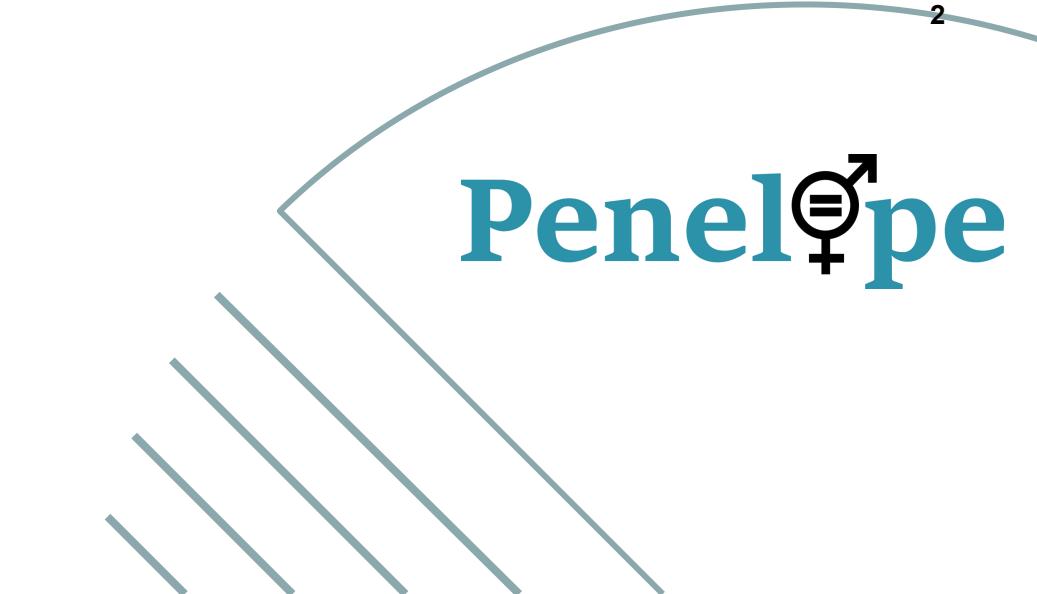
# INTRODUCTION

Hommes et femmes exercent souvent dans des secteurs et des métiers distincts, en raison de stéréotypes persistants sur leurs compétences, leurs intérêts et leurs aptitudes, mais aussi de différences d'accès à la formation et de représentations culturelles liées aux professions.

Les secteurs du nettoyage, des soins et de la vente au détail emploient majoritairement des femmes, dans des postes souvent peu rémunérés et offrant peu de perspectives d'évolution. Les hommes sont plus susceptibles d'occuper des postes de direction ou de gestion dans ces secteurs où les femmes prédominent.

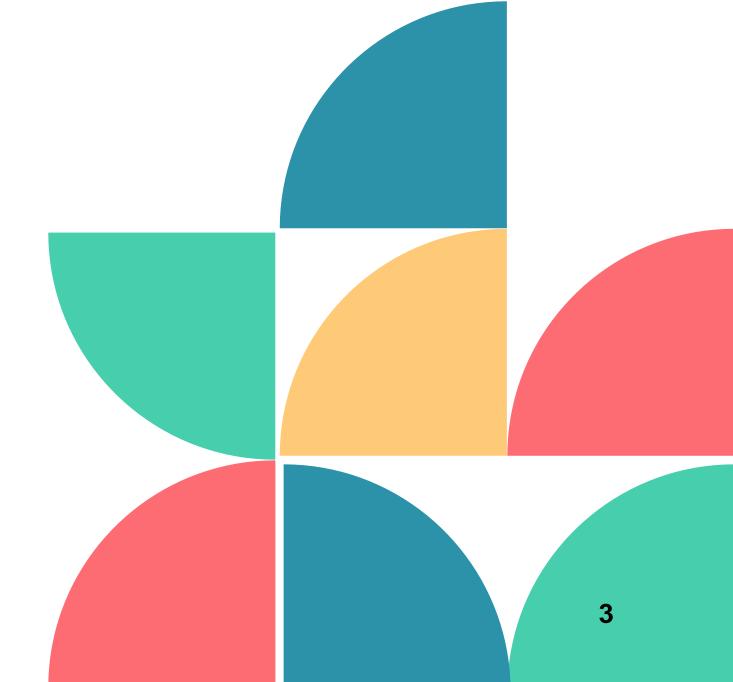
La ségrégation professionnelle limite les choix de carrière pour les femmes comme pour les hommes, tout en restreignant le vivier de talents disponible pour les employeurs.

[Une étude](#) réalisée en 2017 par PwC a révélé qu'un nombre croissant de femmes estiment que les employeurs favorisent les candidats masculins lorsqu'ils recrutent. En effet, plus d'un cinquième des participantes à l'étude ont déclaré avoir personnellement été **victimes de discrimination sexuelle lors d'un processus de candidature ou d'un entretien d'embauche.**



Pour recruter des talents féminins, les organisations ne doivent pas se contenter de chercher à l'extérieur. Si elles veulent **réussir à mettre en place un recrutement inclusif**, elles doivent également revoir leurs propres procédures. Ce même rapport de PwC montre que 71 % des employeurs ayant déclaré avoir adopté des pratiques favorisant la diversité affirment que celles-ci ont un impact positif sur leurs efforts de recrutement.

Votre principale ressource, ce sont les personnes qui composent votre organisation. Leur motivation, leur engagement et leur confiance envers la direction influencent directement la réussite collective. Il est essentiel de **mettre en place une politique d'inclusion des genres et non discriminatoires** si vous souhaitez tirer le meilleur parti du potentiel et des performances futures de votre personnel.



Penel<sup>♀♂</sup>pe

**OUTIL N° 5**  
**CONSTRUIRE UNE**  
**IMAGE D'EMPLOYEUR**  
**INCLUSIVE**

Avant de décider de rejoindre une entreprise, les candidats sont de plus en plus intéressés par une image authentique et honnête de ce à quoi ressemble le travail dans cette entreprise. **La composition du personnel doit refléter la société dans laquelle l'entreprise évolue** et favoriser un environnement inclusif où chacun peut développer pleinement son potentiel.

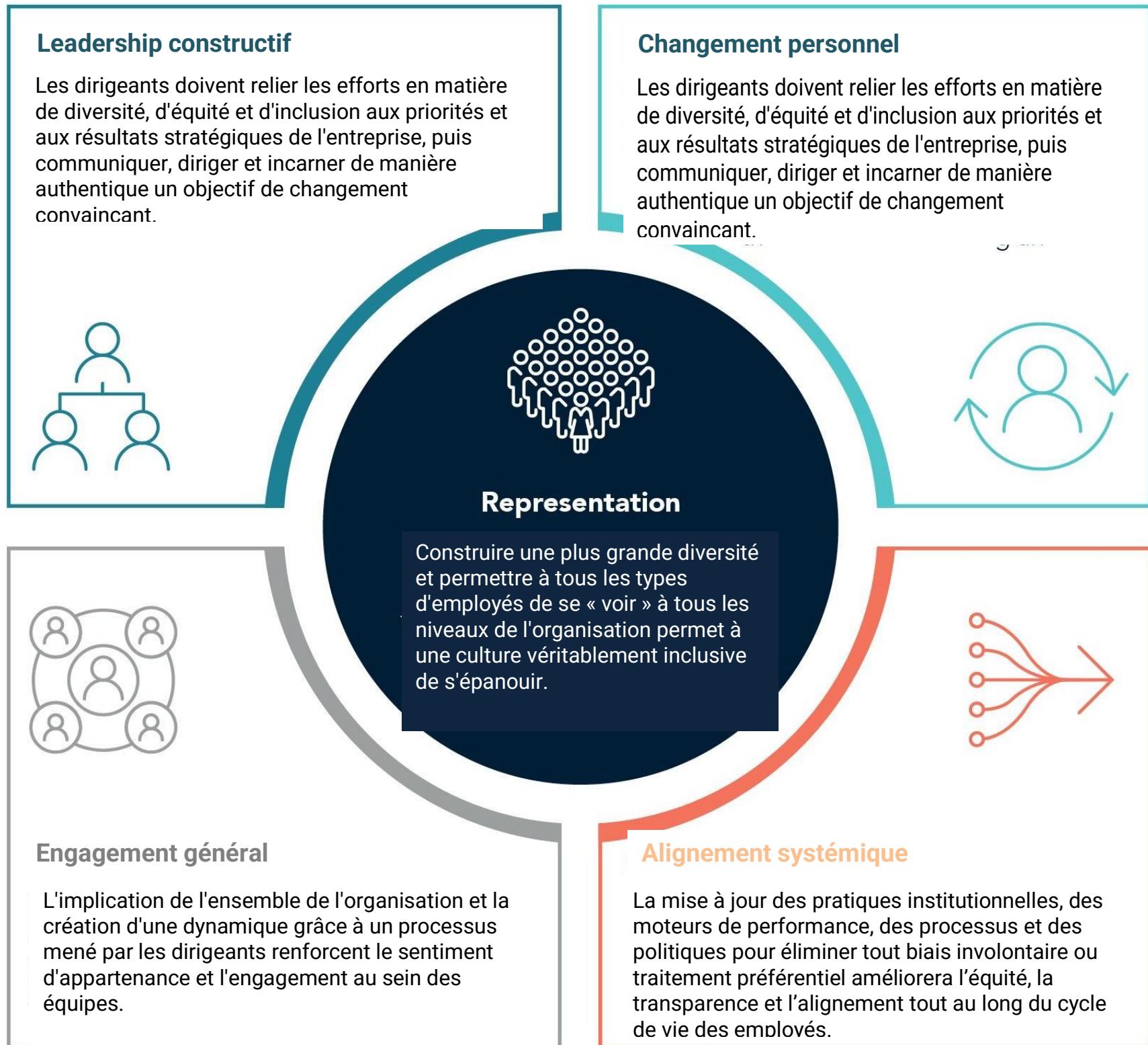
Plus de la moitié des femmes prennent en compte les progrès actifs en matière de diversité lorsqu'elles choisissent de travailler ou non pour une entreprise donnée, comme le montre [l'étude mondiale](#) de PwC publiée en 2017 mentionnée précédemment. Il **ne suffit donc plus qu'une marque employeur se contente de mentionner la diversité.**

L'étude de PwC a également montré que, lorsqu'elles décident de travailler pour un employeur, les femmes accordent une importance particulière aux facteurs suivants :

- L'employeur communique publiquement ses objectifs en matière de diversité organisationnelle.
- L'employeur communique publiquement ses progrès en matière de diversité (par exemple, l'augmentation du niveau de diversité de son personnel ou de ses dirigeants).
- Vérifier la diversité de ses dirigeants.
- L'employeur partage publiquement des informations sur la diversité démographique de son personnel et de son équipe de direction.
- La présence de modèles positifs auxquels elles peuvent s'identifier.



## Cinq principes pour créer une culture d'entreprise inclusive



# Penelope

# 10 Benefits of Workplace Diversity!



Source : [TalentLyft](#).

Penelope

TalentLyft

## TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ÉTAPE PAR ÉTAPE [ICI](#)

Nous vous invitons à télécharger l'outil « **Outil de marque employeur inclusive** », une ressource essentielle pour améliorer la réputation de votre organisation et son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Cet outil vous guide à travers les stratégies clés pour attirer, soutenir et fidéliser une main-d'œuvre diversifiée tout en promouvant une culture d'entreprise inclusive.

### Commencez dès aujourd'hui :

- **Que faire** : Réfléchissez à des questions essentielles, harmonisez vos valeurs fondamentales, élaborez des politiques inclusives et favorisez les partenariats avec des communautés diversifiées.
- **Comment procéder** : Réfléchissez aux questions relatives à la diversité, engagez-vous à respecter les valeurs fondamentales, élaborez des politiques inclusives, proposez des formations sur la diversité, l'équité et l'inclusion, et établissez des partenariats avec des communautés diverses.

Penel<sup>♂♀</sup>pe

Penel<sup>♂</sup><sub>♀</sub>pe

## OUTIL N° 6

AMÉLIORER LES PROCÉDURES  
DE RECRUTEMENT  
ET ELIMINER LES PRÉJUGÉS  
POTENTIELS

De nombreuses études ont démontré l'existence (et la persistance) de préjugés implicites liés au genre dans l'évaluation du recrutement, des performances et des promotions, comme le résume une note d'orientation publiée en 2018 par le groupe de travail permanent sur [le genre dans la recherche et l'innovation](#) du Comité européen de la recherche et de l'innovation (ERAC).

Les études montrent qu'**un même travail est souvent jugé plus favorablement lorsqu'il est attribué à un homme**, car divers rôles de genre sont associés aux femmes et aux hommes, et une valeur différente est attribuée à chacun.



## Action positive vs discrimination positive

Si vous constatez que certains groupes de personnes sont sous-représentés dans une fonction donnée au sein de votre organisation, vous pouvez adopter des mesures d'« action positive » pour tenter de remédier à cette situation. Cela peut se faire dans le cadre du processus de recrutement, avant ou pendant la phase de candidature.

Cela peut consister à encourager la candidature de certains groupes ou à offrir un accompagnement spécifique à des personnes issues de groupes sous-représentés afin de favoriser leur réussite (par exemple, en leur offrant une formation ou un soutien dont les autres candidats ne bénéficient pas).

En cas d'égalité entre deux candidats, mais que seul l'un d'entre eux présente une caractéristique protégée, l'action positive peut également être utilisée pour départager les candidats, et vous pourriez choisir la candidate féminine plutôt que le candidat masculin afin de soutenir les efforts de l'employeur visant à constituer un personnel plus représentatif, étant donné qu'elle était tout aussi qualifiée.

Cela diffère de la « discrimination positive », qui est interdite. Même si l'objectif est de corriger un déséquilibre entre les sexes, il serait discriminatoire d'attribuer un poste à une personne moins qualifiée uniquement en raison de son appartenance à un groupe protégé.

*Le chapitre 3 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne établit que toute discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur, l'origine ethnique ou sociale, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle est interdite.*

Les femmes et les hommes doivent bénéficier **des mêmes chances d'améliorer leur carrière professionnelle** grâce à des initiatives en matière de recrutement, de sélection et d'aide à l'avancement professionnel. La discrimination systématique et structurelle à l'égard des femmes tout au long de leur parcours professionnel doit être évitée et corrigée. Les mesures visant à établir l'égalité entre les hommes et les femmes comprennent l'évaluation critique des méthodes et procédures de sélection actuelles à tous les stades et la lutte contre les préjugés.

## TYPES OF UNCONSCIOUS BIAS



**Affinity Bias**

Feeling a connection to those similar to us



**Perception Bias**

Stereotypes and assumptions about different groups



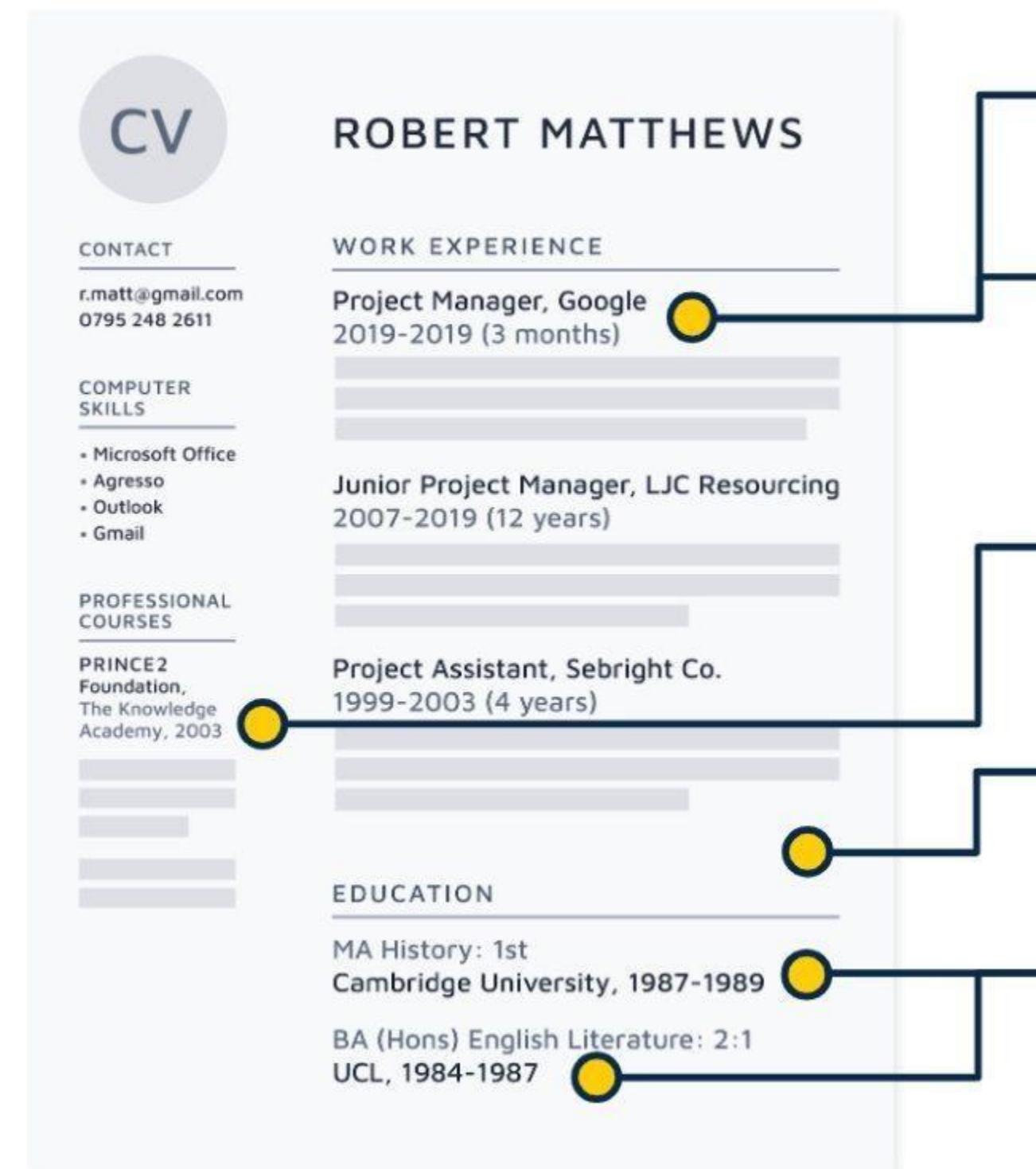
**Halo Effect**

Projecting positive qualities onto people without actually knowing them



**Confirmation Bias**

Looking to confirm our own opinions and pre-existing ideas.



### HALO EFFECT

If they worked there, they must be a strong candidate.

### CONFIRMATION BIAS

He was only at Google for 3 months, but there must be a good reason why he left if he was hired there in the first place.

### AFFINITY BIAS

I completed PRINCE2 as well! He must be smart, I know it was hard to complete.

### GROUPTHINK

Well, my manager thinks he's the strongest candidate, so...

### STEREOTYPE BIAS

He studied at Cambridge so he must be smart and good for this role.

Looking at his dates, he might be too old for this role.

Source : [Applied](#).

Bien qu'il existe une chance (même très faible) que ce soit une simple coïncidence, **les hommes ont traditionnellement été associés aux carrières techniques, tandis que les femmes ont été associées aux carrières non techniques.** Ce stéréotype contribue à expliquer pourquoi le secteur technologique est souvent critiqué pour son manque de diversité de genre. En effet, des études sur la diversité sur le lieu de travail menées dans des entreprises telles qu'Apple, Google et Facebook ont montré que seulement 23 % environ des postes techniques sont occupés par des femmes.

Lors d'un recrutement, nous avons tendance à favoriser les candidats qui correspondent à notre représentation du profil idéal.

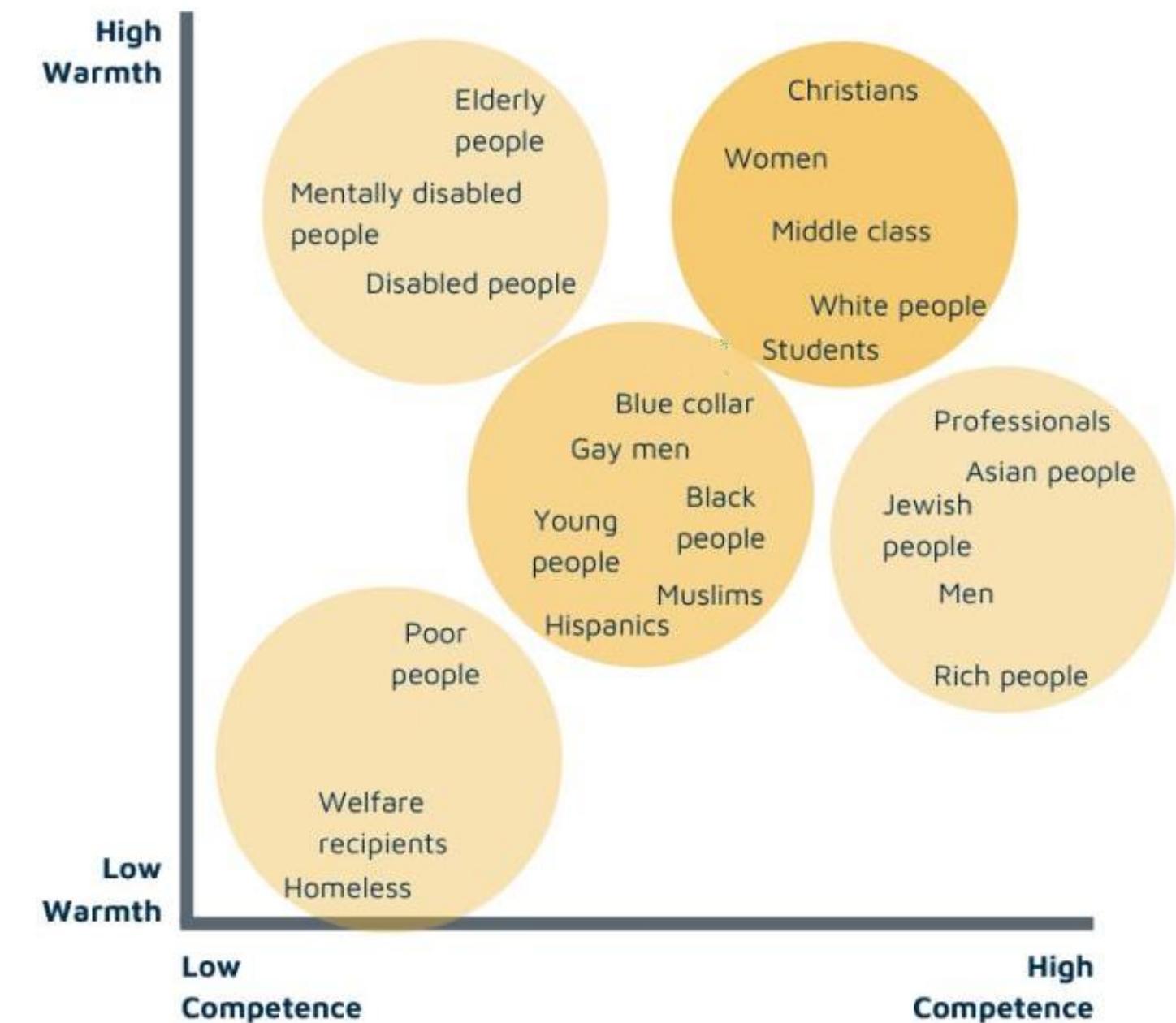
À la lumière du contexte des sciences comportementales évoqué ci-dessus, « correspondre au profil» ou «s'intégrer à la culture » revient souvent à **correspondre à un stéréotype préexistant sur l'apparence, le comportement ou le langage attendus pour ce poste..**

De plus, notre tendance à retenir et à valoriser les informations qui correspondent à nos croyances existantes (biais de confirmation) exacerbe le problème.

À gauche, vous trouverez les résultats d'une [étude](#) qui a évalué les perceptions des « groupes extérieurs » en termes de chaleur et de compétence. Comme le montre le graphique, bon nombre de ces croyances préexistantes sont façonnées par des stéréotypes basés sur le groupe.

# Penel♂pe

## HOW STEREOTYPES AFFECT OUR PERCEPTION OF OTHERS



Source : [Applied.](#)

Source: Fiske et al, 2002: p892

## TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ÉTAPE PAR ÉTAPE [ICI](#)

Nous vous invitons à télécharger l'**outil de recrutement inclusif**, une ressource essentielle pour guider votre organisation vers des pratiques d'embauche équitables et équilibrées. Cet outil décrit les mesures pratiques à prendre pour garantir que votre processus de recrutement favorise la diversité, lutte contre les préjugés et attire un large éventail de talents.

### Commencez dès aujourd'hui :

- **Que faire** : créer des descriptions de poste neutres en termes de genre, élargir les canaux de communication, équilibrer la présélection des candidats, mener des entretiens impartiaux et intégrer la diversité dans l'intégration des nouveaux employés.
- **Comment procéder** : utilisez un langage inclusif, diffusez largement vos offres d'**emploi**, veillez à la diversité des comités de sélection, appliquez des évaluations objectives et sensibilisez les nouvelles recrues aux valeurs de diversité de votre organisation.

Penel<sup>♂♀</sup>pe

# REFERENCES

- Academy to Innovate HR (AIHR). (2023). *Diversity, equity, inclusion, & belonging (DEIB): A guide for HR*.
- Achievers. (n.d.). *Diversity and inclusion: How to build a better workplace*.
- Applied. (2021). *Unconscious bias explained and how it affects hiring*.
- EQUAL4EUROPE Project: Gender Equality Plans for Social Sciences, Business & Management Schools. *D3.2 Gender Inclusive Recruitment & Selection Toolkit for HR Professionals*, 28 July 2021.
- EURAXESS - Researchers in Motion. *Code of conduct for recruitment*.
- European Research Area and Innovation Committee Standing Working Group on Gender in Research and Innovation. *Tackling gender bias in research evaluation: Recommendations for action for EU Member States*, 28 March 2019.
- Gaucher, Friesen and Kay. *Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality*, Journal of Personality and Social Psychology 2011, Vol. 101, No. 1, 109 –128.
- Heidrick & Struggles. (n.d.). *Creating an inclusive culture: Five principles to create significant and sustainable progress*.
- Lean In. *50 Ways to Fight Bias*.
- Mohr, Tara Sophia. *Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified*. Harvard Business Review, 25 August 2014.
- PENELOPE Project. *Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming*, January 2023.
- PwC. *Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment*, March 2017.
- Shell Foundation; UK Aid; Carbon Trust; University of Cape Town. *Hiring for Equity in Clean Energy: How energy SMEs can attract, retain, and advance female talent in digital jobs*, 2021.
- TalentLyft. (n.d.). *Top 10 benefits of diversity in the workplace*.



## LUCIA SEEL

INTERNATIONAL  
CONSULTING

PENELOPE a été financé par l'Union européenne. (2022-1-  
FR01-KA220-VET-000088824).

Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA).  
Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues responsables.

Penel<sup>♂</sup><sub>♀</sub>ope



Co-funded by  
the European Union