



UNITED - Inclusion et diversité des apprenants d'origines diverses

No: 2022-2-DE02-KA210-VET-000092335



Cofinancé par
l'Union européenne

*Programme Erasmus+, Action clé 2 : Partenariats pour la coopération,
Partenariat à petite échelle*

UNITED - Inclusion et diversité des apprenants d'origines diverses

No: 2022-2-DE02-KA210-VET-000092335

Programme de formation mixte :
"Inclusion et diversité"

Recrutement et embauche diversifiés

Auteur : Consortium UNITED

Table des matières

Déclaration de droits d'auteur pour le module de formation	3
Clause de non-responsabilité	3
À propos de UNITED	4
Unité 1 : L'impact de la diversité sur le lieu de travail	5
Unité 2 : Surmonter les obstacles à l'embauche de personnes issues de la diversité	10
Unité 3 : L'exercice d'équilibre : les dangers d'un recrutement diversifié trop zélé	16
Étude de cas	22
Conseils et recommandations	24
Glossaire	25
Références	26
Vérifiez vos connaissances	27

Déclaration de droits d'auteur pour le module de formation

Le contenu de ce module de formation est la propriété intellectuelle et est librement accessible à tous les utilisateurs. Ce module de formation est protégé par la licence Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share-Alike 4.0 International License. Vous êtes libre de :

- Partager - copier et redistribuer le matériel sur n'importe quel support ou dans n'importe quel format.
- Adapter - remixer, transformer et développer le matériel sous les conditions suivantes :
- Attribution - Vous devez donner le crédit approprié, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire d'une manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggérerait que le donneur de licence vous approuve ou approuve votre utilisation.
- Non commercial - Vous ne pouvez pas utiliser le matériel à des fins commerciales.
- Partage à l'identique - Si vous remixez, transformez ou développez le matériel, vous devez distribuer vos contributions sous la même licence que l'original.

Toute utilisation ou reproduction non autorisée du contenu de ce module de formation sera considérée comme une violation de la loi sur les droits d'auteur et fera l'objet d'une action en justice.

Clause de non-responsabilité

Le programme de formation UNITED a été développé comme un programme de formation mixte, combinant l'apprentissage en ligne (étude indépendante reposant sur des ressources d'apprentissage en ligne) et des activités en salle de classe animées par un formateur qualifié. Le contenu d'apprentissage fourni ici est destiné à servir à l'apprentissage indépendant et ne prétend pas couvrir tous les aspects possibles et les questions connexes en ce qui concerne le

sujet traité. Les utilisateurs sont seuls responsables de s'assurer qu'ils disposent du matériel, des logiciels, des équipements de télécommunication et des services Internet suffisants et compatibles nécessaires à l'utilisation du campus et des modules en ligne.

À propos de UNITED

United - Inclusion and Diversity of Learners with Diverse Backgrounds" est un projet cofinancé par Erasmus+ 2022-2-DE02-KA210-VET-000092335 en collaboration avec XU Exponential University of Applied Sciences et Luxembourg Creative Lab vise à améliorer les organisations partenaires en éduquant les membres de notre personnel et nos pairs sur les valeurs européennes les plus importantes en matière d'inclusion et de diversité. Vous trouverez plus d'informations sur les activités de notre projet à l'adresse suivante : <https://unitederasmus.com/>

Unité 1 : L'impact de la diversité sur le lieu de travail

Tags : diversité, lieu de travail, culture, RH, embauche, universités

Unité 1 - Introduction

L'adoption de la diversité confère aux organisations un avantage concurrentiel - c'est la réponse la plus courte possible à la question de savoir pourquoi il s'agit d'un sujet important dans le domaine des ressources humaines modernes. Dans le contexte actuel de mondialisation, les organisations qui valorisent la diversité et créent des cultures inclusives sont mieux placées pour attirer et retenir les meilleurs talents. Elles peuvent puiser dans un vivier de talents plus large, accéder à des personnes aux compétences, expériences et perspectives diverses qui peuvent contribuer à leur succès.

La diversité sur le lieu de travail est essentielle pour encourager l'innovation, favoriser une prise de décision efficace, étendre la portée du marché, renforcer les capacités de résolution des problèmes, améliorer l'engagement des employés, acquérir un avantage concurrentiel et assumer la responsabilité sociale.

Si de nombreuses entreprises ont fait de la diversité une priorité et ont investi des ressources considérables dans des campagnes de relations publiques visant à la promouvoir, sa mise en œuvre dans la pratique peut s'avérer plus facile à dire qu'à faire. Nous allons voir pourquoi dans cette unité.

1.1. Pourquoi la diversité est-elle importante pour toutes les organisations ?

La diversité est essentielle sur le lieu de travail en raison de ses nombreux avantages. Tout d'abord, elle renforce l'innovation et la créativité en réunissant des personnes aux origines et aux perspectives diverses, ce qui favorise un plus large éventail d'idées et d'innovations. Cette diversité permet de mieux résoudre les problèmes et stimule la créativité au sein de l'organisation.

Deuxièmement, les équipes diversifiées contribuent à améliorer les processus de prise de décision. En intégrant des points de vue et des expériences différents, les organisations peuvent prendre des décisions plus équilibrées et mieux informées. Les équipes diversifiées sont plus susceptibles d'envisager un plus large éventail d'options, d'analyser efficacement les risques et de faire de meilleurs choix.

La diversité des sexes, des races et des ethnies est importante sur le lieu de travail car elle favorise non seulement la représentation et l'équité, mais aussi la diversité de pensée.

Bien que la diversité de surface ne doive pas être le seul objectif, elle constitue une première étape vers l'intégration d'expériences de vie et de perspectives variées au sein de la

main-d'œuvre. Le sexe, la race et l'origine ethnique sont des identités sociales qui façonnent les expériences, les perspectives et les idées des individus. De même, une organisation qui emploie des personnes ayant des expériences de vie identiques, même si elles ont des origines ethniques différentes, risque de ne pas pouvoir en tirer tous les avantages.

1.2. Types de diversité que les organisations peuvent envisager

Les organisations peuvent prendre en compte différents types de diversité lorsqu'elles cherchent à favoriser une main-d'œuvre inclusive et diversifiée. Voici quelques exemples de dimensions de la diversité que les professionnels des ressources humaines peuvent prendre en compte lorsqu'ils recrutent de nouvelles personnes.

Le genre : Il s'agit de prendre en compte la représentation et l'égalité des chances pour les personnes qui s'identifient comme des hommes, des femmes ou des personnes non binaires.

Race et ethnicité : Reconnaître et valoriser les personnes de différentes origines raciales et ethniques, y compris, mais sans s'y limiter, les Noirs, les autochtones et les personnes de couleur (BIPOC).

L'âge : accueillir une gamme d'âges diversifiée et garantir un traitement et des opportunités équitables pour les individus à différents stades de leur carrière, du débutant au professionnel expérimenté.

Orientation sexuelle et identité de genre : Créer un environnement inclusif pour les personnes qui s'identifient comme LGBTQ+ (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers et autres orientations sexuelles et identités de genre diverses).

Contexte socio-économique : Prendre en considération les personnes issues de milieux socio-économiques différents, en reconnaissant les défis et les perspectives uniques qu'elles apportent sur le lieu de travail.

Handicap : Garantir l'inclusion et l'accessibilité des personnes handicapées, visibles ou invisibles, en prévoyant des aménagements et en supprimant les obstacles. (Pour en savoir plus sur les différents types d'obstacles, consultez le module 4 : Permettre aux étudiants handicapés d'être pleinement intégrés).

Religion et croyances : Respecter et prendre en compte les différents systèmes religieux et de croyance, promouvoir un environnement d'inclusion et de compréhension.

Formation : Valoriser les individus ayant des expériences éducatives diverses, qu'il s'agisse de disciplines académiques différentes, de formations professionnelles ou de parcours éducatifs alternatifs.

Langue et communication : Reconnaître la diversité linguistique et veiller à ce que les canaux et le matériel de communication soient accessibles et inclusifs pour les personnes qui parlent des langues différentes ou qui ont des préférences différentes en matière de communication.

Il est essentiel de maintenir une approche équitable et inclusive de la diversité et d'éviter toute discrimination négative à l'encontre de tout groupe ethnique ou racial, y compris ceux qui sont considérés comme dominants. Traiter tous les individus de manière équitable et sans préjugés est un principe fondamental de la diversité et de l'inclusion. La discrimination fondée sur la race, l'appartenance ethnique, le sexe, la religion, etc. - qu'elle soit positive ou négative, contredit l'objectif d'égalité.

L'objectif de la promotion de la diversité et de l'inclusion n'est pas d'étiqueter un groupe comme étant inné, inférieur ou supérieur, mais plutôt de garantir l'égalité des chances et un traitement équitable pour tous les individus.

L'objectif de cette formation est de favoriser l'ouverture d'esprit des professionnels, et non d'encourager la "discrimination à rebours". Juger les gens en fonction de leur race ou de leur appartenance ethnique est non seulement contraire à l'éthique, mais peut également être illégal dans de nombreuses juridictions. Des lois et des règlements existent pour protéger les individus contre les traitements injustes et la discrimination, y compris les représentants des groupes historiquement dominants sur le lieu de travail. Le respect de ces considérations juridiques et éthiques permet aux organisations de maintenir un environnement respectueux et inclusif.

1.3. La diversité dans les universités

La diversité des membres du corps enseignant permet de représenter les groupes sous-représentés tels que les femmes, les minorités raciales et ethniques, les personnes handicapées et d'autres communautés marginalisées. Lorsque les étudiants voient des membres du corps enseignant qui partagent leurs origines, ils éprouvent un sentiment d'appartenance, d'inclusion et de validation. Cela envoie un message fort : leur voix et leur point de vue sont appréciés et ils peuvent eux aussi réussir dans le monde universitaire.

La diversité au sein du corps enseignant apporte un plus large éventail de perspectives, d'expériences et de connaissances à l'environnement universitaire.

Des origines culturelles, ethniques et sociales différentes favorisent un riche échange d'idées, remettant en question la pensée conventionnelle et promouvant l'innovation. En outre, ces membres du corps professoral peuvent apporter un éclairage unique à la recherche, aux méthodes d'enseignement et à l'élaboration des programmes, améliorant ainsi la qualité globale de l'éducation.

Afin de faciliter l'embauche de professionnels diversifiés dans les universités, la communauté universitaire doit d'abord s'ouvrir à un plus grand nombre d'étudiants issus de groupes divers. Cette ouverture peut être suivie d'une augmentation du nombre de doctorants et de chercheurs postdoctoraux issus de groupes divers. Ce n'est qu'une fois ces groupes diversifiés que nous pourrions garantir une représentation suffisante de tous les segments de la société, sans compromettre la qualité de l'enseignement et les critères rigoureux de développement de la carrière universitaire.

1.4. L'égalité entre les hommes et les femmes dans le monde universitaire

En ce qui concerne le développement de carrière, il convient de noter un point essentiel : Les femmes ne sont généralement pas sous-représentées dans le monde universitaire en nombre absolu de membres du corps enseignant, mais leur représentation diminue lorsqu'il s'agit de postes de direction. C'est ce qui ressort de l'étude réalisée par

Selon une étude de l'Oxford Economic Journal, il n'y a pas de différence entre les sexes en ce qui concerne la volonté de prendre des décisions risquées au nom d'un groupe dans un échantillon d'enfants, mais un écart important apparaît dans un échantillon d'adolescents. La proportion de filles qui manifestent une volonté de leadership diminue de 39 % entre l'enfance et l'adolescence. L'étude suggère que ce phénomène est largement associé à une baisse spectaculaire de la "confiance sociale", mesurée par la volonté d'accomplir un effort réel en public. Ces effets sont observés à la fois dans la communauté et dans la société.

Un autre article d'Investopedia indique que les femmes sont disproportionnellement représentées dans les postes de direction universitaire, puisqu'elles ne constituent qu'environ 30 % des présidents et des conseils d'administration des établissements d'enseignement supérieur. Les femmes ont également tendance à être moins promues et à être moins bien placées que les hommes sur la voie de la titularisation. L'article note également qu'il existe un écart salarial entre les hommes et les femmes dans les postes de direction universitaire, les femmes gagnent environ 80 cents pour chaque dollar gagné par les hommes.

Ces résultats indiquent que le monde universitaire doit encore relever d'importants défis pour parvenir à l'égalité des sexes et à la diversité dans les rôles de direction. La discrimination, les préjugés, les stéréotypes, les normes sociales, les responsabilités familiales et le manque de mentorat et de réseaux de soutien pour les femmes sont autant de facteurs susceptibles de contribuer à cette situation.

Voici quelques solutions possibles :

- Mettre en œuvre des politiques et des pratiques qui favorisent l'égalité des chances, la transparence, la responsabilité et l'inclusion.
-
- Proposer des programmes de formation et de développement qui renforcent les compétences et la confiance des femmes.

-
- Créer une culture qui valorise et récompense la diversité des perspectives et des contributions, et encourage davantage de femmes à poursuivre des carrières universitaires et à occuper des postes de direction.

Points clés à retenir

- Bien que la diversité de surface ne doive pas être le seul objectif, elle constitue une première étape vers l'intégration d'expériences de vie et de perspectives variées dans le monde du travail.
- Lorsque les étudiants voient des membres du corps enseignant qui partagent leurs origines, ils éprouvent un sentiment d'appartenance, d'inclusion et de validation. Cela envoie un message fort : leurs voix et leurs points de vue sont appréciés et ils peuvent eux aussi réussir dans le monde universitaire.

Recommandations de lectures complémentaires.

La diversité dans les organisations entraîne une série de défis tout à fait différents, notamment la nécessité de trouver des moyens de communication inclusifs. Nous explorons ce sujet plus en détail dans le module 1.

Références pour l'unité 1 :

Alan, S., Ertac, S., Kubilay, E. and Loranth, G. (2020) 'Understanding gender differences in leadership', *The Economic Journal*, 130(626), pp. 263-289.

Nagele-Plazza, L. (2020). How HR Should Respond to Social and Political Expression at Work. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/managing-social-and-political-expression.aspx>

Unité 2 : Surmonter les obstacles à l'embauche de personnes issues de la diversité

Tags : embauche, RH, comité d'embauche, vivier de candidats, descriptions de poste, préjugés inconscients

Unité 2 - Introduction

Imaginez un lieu où des esprits divers se rencontrent, où des perspectives de tous horizons convergent et où les expériences uniques de chaque individu enrichissent la tapisserie éducative. Un tel environnement est un terrain fertile pour la recherche de pointe, le dialogue ouvert et les progrès extraordinaires. Adopter la diversité dans le monde universitaire n'est pas seulement un impératif moral, c'est aussi une source d'avantages tangibles pour les étudiants et le corps enseignant.

Pour faire de cette aspiration une réalité, nous devons reconnaître que la diversité n'est pas seulement un mot à la mode, mais un catalyseur de l'innovation, de la créativité et de l'excellence académique en général. Dans ce module, nous examinerons certains des obstacles auxquels sont confrontés les divers membres du monde universitaire et nous discuterons des moyens de les surmonter.

2.1. Les principaux défis de la diversité dans la communauté universitaire

L'un des défis majeurs auxquels le monde universitaire est confronté est la sous-représentation des minorités et des groupes vulnérables, tels que les femmes, les minorités raciales et ethniques, les personnes handicapées et les autres communautés marginalisées, dans les postes de direction. Malgré les progrès réalisés pour accroître la diversité parmi les étudiants et les enseignants, cette disparité persiste aux échelons supérieurs de la direction universitaire.

De plus en plus de preuves (Flynn 2022) démontrent les avantages de l'excellence académique et organisationnelle. Cependant, les minorités raciales et ethniques sont encore plus rares à occuper des postes de direction universitaire, même si les personnes de couleur représentent une part plus importante que jamais des étudiants de l'enseignement supérieur (Dawidar et al. 2022). Il existe plusieurs ressources susceptibles d'améliorer la diversité et des tentatives ont été faites pour identifier des stratégies d'atténuation appropriées pour chaque défi individuel.



Image 1 - La diversité est désormais courante dans les universités parmi les étudiants, mais la diversité parmi les membres du corps professoral peut encore être à la traîne. Source - Interfolio.com

Toutefois, pour y parvenir efficacement, nous devons d'abord identifier les barrières qui existent actuellement et ce qui se trouve à leur extrémité.

- **Préjugés inconscients**

Les préjugés inconscients sont des stéréotypes ou des attitudes automatiques et souvent enracinés que les individus entretiennent à l'égard de certains groupes, sur la base de caractéristiques telles que la race, le sexe, l'appartenance ethnique ou d'autres facteurs. Ces préjugés peuvent influencer les décisions d'embauche et conduire à l'exclusion involontaire de candidats issus de groupes sous-représentés.

- **Un nombre limité de candidats**

Le manque de diversité dans les candidatures aux postes universitaires peut constituer un obstacle à la diversification des recrutements. Ce problème peut être dû à des problèmes de filières, où certains groupes sont confrontés à des désavantages historiques qui affectent leur accès à l'éducation et aux opportunités de carrière.

- **Descriptions d'emploi non exhaustives**

Le langage utilisé dans les descriptions de poste peut, par inadvertance, décourager divers candidats de postuler. La formulation peut inclure des termes sexistes ou des exigences implicites qui favorisent un milieu particulier, ce qui exclut involontairement les candidats qualifiés issus de groupes sous-représentés.

- **Manque de diversité dans les comités de recrutement**

Les comités de recrutement, composés d'autres membres expérimentés du corps enseignant, peuvent manquer de diversité, ce qui limite l'éventail des points de vue lors de l'évaluation des candidats. Même les enseignants bien intentionnés peuvent tomber dans le piège de l'hémophilie, c'est-à-dire favoriser inconsciemment les personnes qui partagent leurs origines et leurs expériences de vie.

2.2. Relever les défis de la diversité et de l'inclusion

Les quatre barrières établies dans la partie précédente de cette unité sont gérables à long terme avec des efforts dévoués de la part du corps enseignant, du personnel et des institutions publiques. Il convient de noter que les membres du corps enseignant ne doivent pas être étiquetés comme intrinsèquement racistes, sexistes ou capacitifs. Il se peut qu'ils ne soient pas conscients de leurs propres préjugés inconscients et qu'ils aient besoin d'aide pour s'améliorer. La formation à la diversité et à l'inclusion ne doit pas être perçue comme une remise en question de l'autorité du personnel, ni comme une accusation d'actes répréhensibles. Cela dit, voici quelques stratégies que les universités (et d'autres organisations d'ailleurs) pourraient inclure dans leurs pratiques pour améliorer la diversité des recrutements.

- **Découvrir et combattre les préjugés inconscients**

Il est important d'organiser régulièrement des sessions de formation pour les enseignants, le personnel et les membres des comités de recrutement afin de les sensibiliser aux préjugés inconscients et à leur impact sur la prise de décision. La formation doit fournir des stratégies pratiques pour atténuer les préjugés lors de l'évaluation des candidats.

Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place des entretiens structurés comportant des questions standardisées pour tous les candidats. Cela réduit l'influence des préjugés inconscients et garantit un processus d'évaluation équitable.

Lors des premières étapes de l'examen des CV, les universités pourraient envisager d'utiliser un processus "en aveugle" dans lequel les informations d'identification personnelle (par exemple, les noms, les sexes, etc.) sont supprimées afin de se concentrer uniquement sur les qualifications et les réalisations. Le processus d'examen en double aveugle n'est en fait pas rare dans le monde universitaire et est largement utilisé pour la publication d'articles dans des

revues à comité de lecture. L'extension de ce processus à l'embauche de nouveaux membres du personnel peut être bénéfique pour tous les établissements universitaires.

- **Élargir le nombre limité de candidats**

Un défi plus complexe consiste à combler les lacunes du vivier de candidats dans son ensemble. Les universités doivent s'engager auprès de communautés et d'organisations diverses pour encourager les candidats potentiels à postuler. Un bon moyen de faire connaître les nouveaux postes et les ouvertures est de les présenter lors de conférences, d'ateliers et d'événements qui s'adressent aux groupes sous-représentés dans le monde universitaire. Il s'agit d'un processus continu qui doit commencer bien avant la publication d'une offre d'emploi particulière.

Une façon d'y parvenir est d'établir des partenariats avec des établissements d'enseignement pré-universitaire et des organisations qui promeuvent la diversité dans les domaines des STIM et dans le monde universitaire. Soutenir les programmes de formation continue qui encouragent les étudiants sous-représentés à poursuivre des études supérieures et des carrières universitaires après l'obtention de leur diplôme. Cela ne nuira pas à la procédure d'examen à l'aveugle, décrite dans ce module, mais peut contribuer à élargir le vivier de candidats issus de milieux diversifiés.

- **Réviser toutes les descriptions d'emploi**

Les équipes de RH des universités, ainsi que les membres du corps enseignant impliqués dans la sélection des candidats, devraient envisager de revoir toutes les descriptions de poste pour s'assurer qu'elles utilisent un langage inclusif et évitent les termes sexistes ou tendancieux. Il est toujours préférable d'utiliser des pronoms neutres et de mettre l'accent sur les compétences, les qualifications et l'expérience plutôt que sur les caractéristiques personnelles. Les universités doivent faire la distinction entre les qualifications essentielles et les préférences souhaitables afin de s'assurer que les candidats ne sont pas inutilement exclus sur la base de critères non essentiels.

Vous pouvez consulter le module 1 pour plus d'informations sur le langage inclusif. Il convient de noter que les termes non inclusifs peuvent ne pas être immédiatement évidents pour les personnes qui n'y ont pas été exposées. C'est pourquoi il est judicieux que les comités d'embauche comptent des membres issus de la diversité afin d'aider à identifier et à corriger les termes tendancieux dans les descriptions de poste.

- **Améliorer la diversité dans les comités de recrutement**

Les universités doivent s'efforcer d'assurer une représentation diversifiée au sein des comités de recrutement, qui reflète la diversité de la communauté universitaire de l'établissement. Un bon moyen d'y parvenir est de mettre en œuvre la pratique de la rotation des membres des comités afin de garantir de nouvelles perspectives. En outre, les membres des comités doivent

être formés à l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans le processus de recrutement. Insistez sur la valeur de la diversité des points de vue dans l'évaluation des candidats.

Enfin, les universités devraient envisager de faire appel à des experts externes en matière de diversité et d'inclusion en tant que conseillers ou consultants au cours du processus de recrutement. Ces experts peuvent fournir des informations précieuses sur les meilleures pratiques qui facilitent l'inclusion et une meilleure représentation des femmes, des minorités et d'autres groupes vulnérables.

2.3. Appliquer les principes de recrutement diversifié aux entreprises

Bien que ce module se concentre principalement sur les pratiques et les limites des institutions universitaires, puisque c'est l'objectif principal du projet UNITED, il convient de noter que toutes ces recommandations sont également applicables dans le monde de l'entreprise, bien qu'avec un degré de modification variable.

En appliquant ces principes, les entreprises peuvent créer une main-d'œuvre qui reflète la diversité de leur clientèle et de la communauté au sens large. La diversité favorise une organisation plus créative, plus innovante et plus adaptable, car les employés issus de milieux différents apportent des points de vue et des approches de résolution des problèmes qui leur sont propres.

Une main-d'œuvre diversifiée peut améliorer la capacité d'une entreprise à comprendre et à répondre aux besoins de marchés variés, ce qui se traduit par une satisfaction et une fidélisation accrues des clients.

En outre, la diversité des équipes est souvent associée à une meilleure performance de l'entreprise. Des études ont montré que les organisations diversifiées sont plus susceptibles de surpasser leurs concurrents en termes de résultats financiers, d'innovation et d'engagement des employés.

Voir l'étude de cas jointe à ce module pour un exemple de description d'une offre d'emploi fictive. Les mêmes principes illustrant la manière d'améliorer la description de poste dans l'étude de cas pourraient très facilement être appliqués à n'importe quelle description de poste dans le monde de l'entreprise.

Points clés à retenir

Malgré les progrès réalisés pour accroître la diversité parmi les étudiants et les enseignants, cette disparité persiste aux échelons supérieurs de la direction des universités.

Une main-d'œuvre diversifiée peut améliorer la capacité d'une organisation à comprendre et à répondre aux besoins de marchés variés, ce qui se traduit par une satisfaction et une fidélisation accrues des clients.

Recommandations de lectures complémentaires

L'amélioration de la diversité peut conduire à certains défis organisationnels et même à des conflits au départ. Dans le module 8, nous nous concentrons sur la résolution des conflits.

Références pour l'unité 2 :

Dewidar, O., Elmostekawy, N., & Welch, V. (2022). Improving equity, diversity, and inclusion in academia. *Research Integrity and Peer Review*, 7(1), 4.

<https://doi.org/10.1186/s41073-022-00123-z>

Flynn, K. (2022). Student diversity has grown, but leadership remains mostly White. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/student-diversity-grows-while-leadership-remains-white-51125>

18

Unité 3 : L'exercice d'équilibre : les dangers d'un recrutement diversifié trop zélé

Tags : symbolisme, politiquement correct, action positive, résistance au changement
Unité 3 - Introduction

Si la diversité et l'inclusion sont des objectifs vitaux pour toute organisation, y compris le monde universitaire et le monde des affaires, nous devons agir avec prudence pour éviter les pièges potentiels qui peuvent découler d'approches bien intentionnées mais malavisées. Dans cette unité, nous explorerons trois concepts essentiels liés au recrutement diversifié : le symbolisme, l'action positive et le politiquement correct.

Tous les termes mentionnés dans cette unité vous sont probablement familiers. Ils ont été utilisés comme des mots à la mode dans les médias dans divers contextes - à la fois positifs et négatifs. Nous essaierons de les considérer de manière neutre, en évaluant leurs risques et la manière de les éviter d'un point de vue strictement académique.

3.1. Le tokénisme - créer l'illusion de l'inclusivité

Le tokénisme désigne la pratique consistant à embaucher ou à promouvoir des personnes issues de groupes sous-représentés dans le seul but de créer une apparence de diversité, sans s'attaquer aux problèmes systémiques sous-jacents. Le tokénisme part souvent de bonnes intentions, comme le désir d'accroître la diversité et la représentation. Toutefois, il peut entraîner toute une série de conséquences négatives, tant pour l'individu que pour l'organisation.

Il est parfois difficile de faire la distinction entre le tokénisme et la diversité réelle. Les personnes symboliques peuvent se voir confier des rôles ou des postes importants au sein de l'organisation, dans le but de mettre en valeur la diversité.

Cependant, les personnes symboliques peuvent ne pas avoir le même niveau d'influence ou de pouvoir de décision que leurs homologues majoritaires.

Dans le même temps, les personnes symboliques peuvent être excessivement mises en avant ou présentées pour démontrer la diversité, ce qui peut entraîner des sentiments de pression et d'anxiété. Ces sentiments sont encore exacerbés par les doutes jetés sur les qualifications et les capacités des personnes en question. D'autres se demanderont inévitablement s'ils ont été embauchés ou promus sur la base de leur mérite ou uniquement au nom de la diversité.

C'est la raison pour laquelle les individus symboliques peuvent se sentir isolés et soumis à un examen constant, ce qui les amène à se considérer comme des représentants de l'ensemble du groupe plutôt que comme des individus dotés de compétences et de talents uniques. Le

sentiment d'être sous-évalué ou sous-estimé peut amener ces personnes à éprouver des niveaux plus élevés d'insatisfaction et à quitter l'organisation, contribuant ainsi à la perte de talents et à la réduction de la productivité.



Image 2 - De nombreuses organisations mettent en avant la diversité de leur personnel dans leurs documents de relations publiques, mais cela ne reflète pas nécessairement la composition des décideurs au sein de l'organisation. Source de l'image : Images Adobe Stock.

Certaines stratégies peuvent réduire la probabilité de produire des individus symboliques et encourager une véritable diversité. Il s'agit notamment des stratégies suivantes

Créer une culture inclusive où tous les employés sont valorisés et habilités à apporter leurs perspectives et leurs idées uniques.

Inclure de manière authentique des personnes d'origines diverses dans les processus de prise de décision et leur offrir des possibilités de croissance et de développement professionnels.

Aborder les questions systémiques en s'attaquant aux problèmes sous-jacents qui contribuent à la sous-représentation afin de créer un lieu de travail plus inclusif et plus équitable.

3.2. L'équilibre délicat de la discrimination positive

L'action positive est un ensemble de politiques et de pratiques visant à remédier aux inégalités historiques et systémiques et à promouvoir l'égalité des chances pour les individus issus de groupes sous-représentés ou marginalisés. Elle vise à remédier aux discriminations passées, à promouvoir la diversité et à favoriser l'inclusion dans l'éducation, l'emploi et d'autres domaines.

Malgré ses objectifs, la discrimination positive a fait l'objet de controverses et de critiques. Ses détracteurs affirment qu'elle peut entraîner une "discrimination à rebours", c'est-à-dire que des personnes appartenant à des groupes historiquement favorisés peuvent être désavantagées par rapport à des personnes appartenant à des groupes sous-représentés. Cela peut compromettre les processus de sélection fondés sur le mérite, sur lesquels reposent les institutions universitaires, en conduisant potentiellement à la sélection de candidats moins qualifiés au détriment de candidats plus qualifiés.

D'autre part, certains craignent que les bénéficiaires de la discrimination positive soient stigmatisés, les autres attribuant leur réussite uniquement à la discrimination positive, au lieu de reconnaître leurs véritables capacités. La fixation de quotas ou d'objectifs numériques peut conduire au même phénomène de symbolisme que celui que nous avons évoqué plus haut dans cette unité.

Sur la base de ces préoccupations très sérieuses, la question suivante se pose inévitablement : la discrimination positive peut-elle jamais être mise en œuvre correctement par une organisation, qu'il s'agisse d'une université, d'une institution publique ou du secteur privé ? Il s'agit d'un sujet très complexe, mais il existe trois lignes directrices fondamentales autour desquelles s'articulent tous les programmes d'action positive :

Ils s'attaquent aux injustices historiques et cherchent à rectifier les discriminations passées et présentes, en reconnaissant les désavantages historiques subis par certains groupes et en tentant de redresser ces déséquilibres.

L'objectif ultime est d'améliorer l'accès à l'éducation et à la représentation. En recrutant activement et en prenant en considération les candidats des groupes sous-représentés, l'action positive cherche à élargir l'accès aux possibilités d'éducation et aux postes de travail qui leur étaient auparavant inaccessibles.

Il est plus facile de lutter contre les stéréotypes en mettant en valeur les talents, les capacités et le potentiel des personnes issues des groupes sous-représentés.

1.3. Le politiquement correct sur le lieu de travail : Équilibrer le respect et la liberté d'expression

Le politiquement correct est souvent décrit comme une tentative de promouvoir un langage et un comportement inclusifs en évitant tout langage qui pourrait être perçu comme offensant ou désobligeant. Les universités modernes sont au cœur du débat, car de nombreux jeunes ont développé une appréciation passionnée du thème de l'égalité.

L'équilibre entre le politiquement correct et la liberté d'expression au travail peut être une question délicate. Les employés viennent au travail pour effectuer une tâche, mais ils apportent également leurs idéologies sociales, politiques et personnelles, qu'ils peuvent choisir d'exprimer dans leurs conversations avec leurs collègues, sur leurs vêtements ou d'autres manières. Il est important pour les employeurs de trouver un équilibre entre l'accueil des différents points de vue et le respect de la civilité sur le lieu de travail.

Une organisation peut aborder cette question de deux manières :

L'approche de la responsabilisation

L'une des façons de résoudre ce problème est de montrer l'exemple en ce qui concerne les relations entre collègues. Donnez l'exemple de l'inclusivité, du respect des autres et de la volonté de remettre en question vos hypothèses. Rappelez aux gens la résilience et la compassion de l'équipe, ainsi que son ouverture à la diversité des opinions. Bien que ces conseils puissent sembler illusoire et trop généraux, il s'agit en fait du résultat d'une étude réelle réalisée pour la Harvard Business Review (Knight 2020).

L'approche restrictive

La deuxième option consiste à créer des politiques qui définissent clairement ce qui constitue un comportement acceptable au sein de l'université. Par exemple, l'institution peut interdire aux membres du corps enseignant de s'engager dans des activités potentiellement sensibles pendant les heures de travail ou sur le campus en général. Il peut s'agir, par exemple, de campagnes politiques, de débats sur certains sujets tels que le genre, les relations raciales, etc.

L'une de ces approches est clairement supérieure à l'autre. Donner du pouvoir aux gens est la bonne manière d'aborder les sujets sensibles, même si cela fait courir à l'université le risque de tester les limites du politiquement correct. Cette dernière option produit plutôt ce que l'on appelle la culture de l'annulation, à laquelle nous avons également fait brièvement référence dans le module 1 : Les bases du langage inclusif.

Il convient de noter qu'une approche trop zélée du politiquement correct peut avoir des conséquences inattendues :

Suppression de la liberté d'expression : Une trop grande attention portée au politiquement correct risque d'étouffer les discussions ouvertes et honnêtes sur des questions importantes, inhibant ainsi le développement intellectuel et les débats constructifs. Les enseignants comme les étudiants peuvent percevoir un environnement trop politiquement correct comme une forme de censure.

Distraire des vraies solutions : En se concentrant excessivement sur le langage et les changements de surface, on peut se détourner de la résolution de problèmes plus profonds et de la mise en œuvre de changements systémiques substantiels. Éviter certains mots ne résoudra pas les injustices systémiques qui peuvent encore affecter les universités européennes modernes.

Dans l'ensemble, si la diversité du recrutement est essentielle pour créer des environnements inclusifs et stimuler l'innovation, les universités doivent s'engager sur cette voie de manière réfléchie. Éviter le symbolisme, trouver le juste équilibre dans les politiques d'action positive et être attentif au politiquement correct sont des aspects cruciaux de la promotion de la diversité sans compromettre la méritocratie, la liberté d'expression et la véritable inclusion.

En trouvant cet équilibre délicat, la communauté universitaire peut construire des communautés véritablement diversifiées et prospères, qui embrassent la richesse des différences individuelles tout en promouvant une recherche commune de l'excellence.

Points clés à retenir

Les individus symboliques peuvent ne pas avoir le même niveau d'influence ou de pouvoir de décision que leurs homologues majoritaires.

Les universités modernes sont au cœur du débat sur le politiquement correct, car de nombreux jeunes ont développé une appréciation passionnée du thème de l'égalité.

Recommandations de lectures complémentaires

Dans ce module, nous abordons le thème du politiquement correct. Pour plus d'informations sur le discours inclusif, consultez le contenu du module 1.

Références pour l'unité 3 :

Knight, R. (2020). Managing a Team with Conflicting Political Views. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/managing-a-team-with-conflicting-political-views>

National Law Review. (2021). Free Speech and Expression in the 2021 Workplace.
<https://www.natlawreview.com/article/free-speech-and-expression-2021-workplace>

Étude de cas

Rédiger une description d'emploi inclusive

Exemple 1 : Description d'un emploi régulier

Poste : Professeur assistant en chimie

Responsabilités :

- Mener des recherches dans le domaine de la chimie, publier des articles dans des revues réputées et obtenir des financements externes.
- Enseigner des cours de chimie au niveau du premier et du deuxième cycle, évaluer les étudiants et participer aux activités du département.
- Collaborer avec des collègues sur des projets de recherche.
- Conseiller et encadrer les étudiants diplômés.

Qualifications :

- Doctorat en chimie d'une université reconnue.
- Solide dossier de publications dans des revues de premier plan.
- Expérience de l'enseignement de préférence.
- Capacité à obtenir un financement externe.

Commentaire :

- Il s'agit d'un exemple typique de description de poste que l'on peut trouver dans les universités du monde entier. Elle ne présume pas du sexe de l'enseignant et ne fixe aucune limite explicite quant à la formation du candidat.
- Cependant, ce n'est pas suffisant. Les universités devraient s'efforcer de manière proactive d'atteindre des membres du corps enseignant issus de la diversité, ainsi que des personnes qui sont elles-mêmes prêtes à embrasser la diversité. Dans l'exemple 2, nous verrons comment améliorer ce texte de base.

Exemple 2 : Description d'emploi inclusive

Poste : Professeur assistant en chimie

Responsabilités :

- Mener des recherches de pointe dans le domaine de la chimie, publier des articles dans des revues réputées et rechercher activement des possibilités de financement externe.
- Favoriser un environnement d'apprentissage dynamique et inclusif en enseignant des cours de chimie au niveau du premier et du deuxième cycle. Évaluer les étudiants et leur fournir un retour d'information constructif, en encourageant leur développement académique et personnel.
- Collaborer avec des collègues d'horizons divers à des projets de recherche interdisciplinaires, en favorisant l'échange d'idées et de méthodologies innovantes.
- Servir de mentor accessible et encourageant aux étudiants diplômés, en s'engageant à soutenir leurs diverses aspirations académiques et professionnelles.

Qualifications:

- Un doctorat en chimie délivré par une université reconnue.
- Excellence avérée en matière de recherche, avec un solide dossier de publications dans des revues de premier plan.
- L'expérience de l'enseignement est très appréciée, et l'engagement à favoriser des pratiques d'enseignement inclusives est encouragé.
- Capacité à établir et à entretenir des relations de collaboration avec des collègues, en tenant compte de la diversité des points de vue et des antécédents.
- Un engagement à promouvoir la diversité et l'inclusion dans le monde universitaire, et une passion pour le mentorat et le soutien aux étudiants de tous horizons.

Commentaire :

Remarquez que le deuxième exemple fait un effort supplémentaire pour étoffer le texte et encourager les candidats à considérer la diversité comme une condition préalable à la réussite. Rien dans le texte ne suggère qu'un candidat doit représenter un groupe ethnique, racial ou religieux particulier, ni ne mentionne le sexe de quelque manière que ce soit. Cela serait exclusif et contre-productif.

Conseils et recommandations

- Bien que la diversité superficielle ne doive pas être la seule priorité, elle représente une première étape dans l'intégration d'expériences de vie et de perspectives diverses dans le monde du travail.
-
- Lorsque les étudiants rencontrent des membres du corps enseignant qui partagent leurs origines, ils éprouvent un sentiment d'appartenance, d'inclusion et de validation. Cela envoie un message profond selon lequel leurs voix et leurs points de vue sont estimés et qu'ils peuvent également réussir dans le domaine universitaire.
-
- Le niveau d'influence ou le pouvoir de décision des individus symboliques peut ne pas être à la hauteur de celui de leurs homologues majoritaires.
-
- À l'heure actuelle, les universités modernes sont à l'avant-garde des discussions sur le politiquement correct, de nombreux jeunes manifestant un intérêt fervent pour les questions d'égalité.
-
- Bien que des efforts aient été déployés pour améliorer la diversité parmi les étudiants et les enseignants, ce décalage persiste dans les hautes sphères de l'administration universitaire.
-
- L'intégration d'une main-d'œuvre diversifiée peut considérablement renforcer la capacité d'une organisation à comprendre et à répondre aux exigences des différents marchés, ce qui se traduit par une satisfaction et une fidélité accrues des clients.

Glossaire

- Action positive - L'action positive fait référence aux politiques et pratiques visant à promouvoir l'égalité des chances pour les individus issus de groupes sous-représentés ou défavorisés. Ces initiatives sont généralement mises en œuvre pour remédier à une discrimination historique et accroître la diversité dans l'éducation, l'emploi ou d'autres domaines.
-
- Pool de candidats - Le pool de candidats représente le groupe de personnes qui ont postulé pour un poste particulier ou une opportunité au sein d'une organisation. Il comprend tous les candidats qui sont pris en considération pour la sélection ou l'embauche.
-
- Membres du corps enseignant - Les membres du corps enseignant sont des professionnels qui travaillent dans des établissements d'enseignement tels que les universités et les établissements d'enseignement supérieur. Ils assument généralement des responsabilités en matière d'enseignement, de recherche et d'administration.
-
- Comité d'embauche - Un comité d'embauche est un groupe de personnes au sein d'une organisation chargé d'évaluer et de sélectionner des candidats pour des postes à pourvoir. Ils examinent les candidatures, mènent des entretiens et évaluent les qualifications afin de prendre des décisions éclairées en matière d'embauche.
-
- RH (ressources humaines) - Département d'une organisation chargé de gérer les questions liées au personnel. Cela comprend le recrutement, l'embauche, la formation, les relations avec les employés, l'administration des avantages sociaux et d'autres fonctions liées à la main-d'œuvre.
-
- Rectitude politique - La rectitude politique fait référence au langage, au comportement ou aux politiques qui visent à éviter d'offenser ou de marginaliser des groupes spécifiques, en particulier ceux qui ont été historiquement confrontés à la discrimination ou aux préjugés. L'objectif est de favoriser l'inclusion et une communication respectueuse.
-
- Le tokénisme - Le tokénisme est une pratique qui consiste à inclure des personnes issues de groupes sous-représentés dans une organisation ou un groupe simplement pour donner l'apparence de la diversité, sans s'attaquer véritablement aux inégalités systémiques. Ces personnes n'ont pas forcément de réelles opportunités ou d'influence au sein du groupe.
-
- Préjugés inconscients - Préjugés et stéréotypes implicites ou involontaires que les individus entretiennent à l'égard de certains groupes, souvent sur la base de facteurs tels que la race, le sexe, l'âge ou l'appartenance ethnique. Ces préjugés peuvent

influencer la prise de décision et le comportement sans que la personne en soit consciente.

Références

Alan, S., Ertac, S., Kubilay, E. and Loranth, G. (2020) 'Understanding gender differences in leadership', *The Economic Journal*, 130(626), pp. 263-289.

Flynn, K. (2022). Student diversity has grown, but leadership remains mostly White. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/student-diversity-grows-while-leadership-remains-white-5112518>

Dewidar, O., Elmestekawy, N., & Welch, V. (2022). Improving equity, diversity, and inclusion in academia. *Research Integrity and Peer Review*, 7(1), 4.
<https://doi.org/10.1186/s41073-022-00123-z>

Knight, R. (2020). Managing a Team with Conflicting Political Views. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2020/10/managing-a-team-with-conflicting-political-views>

Nagele-Plazza, L. (2020). How HR Should Respond to Social and Political Expression at Work.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/managing-social-and-political-expression.aspx>

National Law Review. (2021). Free Speech and Expression in the 2021 Workplace.
<https://www.natlawreview.com/article/free-speech-and-expression-2021-workplace>

1. Quel est l'un des avantages de la diversité sur le lieu de travail ?

- a) Elle réduit l'innovation et la créativité en limitant l'éventail des idées et des perspectives.
- b) Elle renforce l'innovation et la créativité en réunissant des individus aux origines et aux perspectives diverses.
- c) Elle stimule la satisfaction et la fidélité des clients en offrant une gamme plus large de produits et de services.
- d) Elle améliore la rétention et la motivation des employés.

2. Parmi les exemples suivants, quels sont ceux qui illustrent la diversité dans les organisations?

- a) le sexe
- b) la race et l'ethnicité
- c) L'orientation sexuelle et l'identité de genre
- d) Toutes ces réponses

3. Quel est l'objectif de la promotion de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail ?

- a) étiqueter un groupe comme étant inné, inférieur ou supérieur, sur la base de son identité sociale.
- b) Garantir l'égalité des chances et un traitement équitable pour tous les individus, quelle que soit leur identité sociale.
- c) Discrimination à l'encontre des groupes ethniques ou raciaux considérés comme historiquement dominants.
- d) Toutes ces réponses.

4. Quel est l'un des avantages de la diversité des enseignants dans les universités ?

- a) Ils assurent la représentation des groupes sous-représentés et favorisent le sentiment d'appartenance et d'inclusion des étudiants.
- b) Elles réduisent les coûts et augmentent les revenus des universités en attirant davantage d'étudiants et de donateurs.
- c) Ils améliorent le bien-être des étudiants et des enseignants.

d) Ils améliorent la réputation et le classement des universités en publiant davantage d'articles et de citations.

5. Qu'est-ce qui contribue à la sous-représentation des femmes dans les postes de direction universitaire ?

- a) L'enseignement supérieur et les qualifications professionnelles.
- b) La discrimination, les préjugés, les stéréotypes, les normes sociales et les responsabilités familiales
- c) Le manque d'ambition personnelle et d'aspirations professionnelles.
- d) Les aptitudes et compétences en matière de leadership.

6. Comment les universités peuvent-elles parvenir à l'égalité des sexes et à la diversité dans les fonctions de direction académique ?

- a) Encourager davantage de femmes à poursuivre des carrières universitaires et à occuper des postes de direction.
- b) Réduire la charge de travail et le niveau de stress des femmes dans le monde universitaire.
- c) Offrir aux femmes des conditions de travail flexibles et un soutien en matière de garde d'enfants.
- d) Toutes ces réponses.

7. Qu'est-ce que les préjugés inconscients et comment affectent-ils la diversité des recrutements dans le monde universitaire ?

- a) Les préjugés inconscients sont l'exclusion intentionnelle de candidats issus de groupes sous-représentés.
- b) Les préjugés inconscients sont les stéréotypes ou les attitudes automatiques et souvent enracinés que les individus entretiennent à l'égard de certains groupes.
- c) Les préjugés inconscients sont le manque de sensibilisation et de connaissance de certains groupes.
- d) Les préjugés inconscients sont la préférence et le favoritisme à l'égard des candidats issus de groupes sous-représentés.

8. Quelles sont les ressources susceptibles d'améliorer la diversité dans le monde universitaire?

- a) Des programmes de formation et de sensibilisation aux préjugés inconscients pour le corps enseignant et le personnel.
- b) Un langage et des canaux de communication inclusifs et accessibles pour les candidats et les postulants.
- c) Des comités de recrutement diversifiés et représentatifs qui évaluent les candidats en fonction de leur mérite et de leur potentiel.
- d) Toutes ces réponses.

9. Quel est l'un des sentiments que peuvent éprouver les individus symboliques lorsqu'ils sont excessivement mis en évidence ou mis en valeur pour démontrer la diversité ?

- a) La pression et l'anxiété.
- b) Le bonheur et la gratitude.
- c) La fierté et la confiance.
- d) L'ennui et l'apathie.

10. Quelle est l'une des stratégies permettant de réduire la probabilité de produire des individus symboliques et d'encourager au contraire une véritable diversité ?

- a) Créer une culture exclusive où seuls certains employés sont appréciés.
- b) S'attaquer aux problèmes systémiques en s'attaquant aux problèmes sous-jacents qui contribuent à la sous-représentation.
- c) Ignorer les qualifications et les capacités des individus.
- d) Exclure les personnes d'origines diverses des processus de prise de décision.