Bonnes pratiques des comités de sélection

Rédigé par les référents et référentes parité de l'Institut Camille Jordan (ICJ)

Avril 2025

Des biais dans le processus de recrutement

Les biais[1] (qui sont les automatismes que nous avons tous et toutes) sexistes, racistes, classistes, validistes ou autres peuvent jouer un rôle dans l'évaluation du dossier professionnel des candidates et mener à des discriminations. Le monde universitaire n'y échappe pas. Voici deux exemples de recherches qui le montrent dans des cas de biais sexistes :

1. Dans l'étude de Moss-Racusin et al[2] un curriculum vitæ fictif est présenté pour un poste de management dans un laboratoire scientifique, afin d'aider à développer des programmes de mentorat pour les étudiants de premier cycle en Sciences. Strictement le même CV est ensuite assigné à un candidat ou à une candidate de manière aléatoire (la seule chose qui change est donc le prénom). Ce CV est ensuite envoyé pour évaluation à un/une des 127 professeurs-es d'universités américaines en biologie, chimie, ou physique, afin d'estimer les compétences des candidats-es et de faire une proposition de salaire annuel. Les universitaires (hommes et femmes) qui ont participé à l'étude ont considéré le candidat comme plus compétent et intéressant à embaucher et ont proposé un salaire plus élevé.

2. Plus récemment, Régner et al[3] ont étudié pendant deux ans 40 jurys chargés d'évaluer les candidatures aux postes de directeur ou directrice de recherche du CNRS. L'étude montre, sur un spectre qui va de la physique des particules aux sciences sociales, que les scientifiques -hommes et femmes- associent pour la plupart « science » et « masculin » dans leur mémoire sémantique (la mémoire des concepts et des mots). Ce stéréotype est implicite, c'est-à-dire que, le plus souvent, il n'est pas détectable au niveau du discours. Et il est équivalent à celui observé dans la population générale.

Pour autant, ce stéréotype implicite a-t-il des conséquences sur les décisions prises par les jurys ? Oui, pour les jurys qui nient ou minimisent l'existence de biais en défaveur des femmes[4] : c'est ici le cas d'un jury sur deux environ. Dans ces jurys, plus les stéréotypes implicites sont forts, moins les femmes sont promues. En revanche, lorsque les jurys admettent la possibilité d'un biais, les stéréotypes implicites, quelle que soit leur force, n'ont plus aucune influence.

En octobre 2024, le conseil scientifique de l'INSMI (Institut CNRS Mathématiques) a publié une recommandation sur les procédures de recrutement dans les laboratoires de mathématiques, avec trois volets allant de la rédaction des fiches de postes au déroulement des comités, puis leur suivi et enfin leur analyse.

Le présent document est un guide de bonnes pratiques à l'attention des comités de sélection de l'ICJ qui, nous l'espérons, sera utile aux présidents/présidentes de nos comités ainsi qu'à tous leurs membres (internes et externes), le but étant d'être guidé uniquement par notre intérêt de recruter une personne qui serait un ou une formidable collègue et non par nos biais implicites.

---

1 « Un ensemble de croyances partagées à propos des caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais aussi des comportements, propres à un groupe de personnes » (Leyens, Yzerbyt, & Schadron, 1994)

2 Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109*(41), 16474–16479. https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109

3 Isabelle Régner, Catherine Thinus-Blanc, Agnès Netter, Toni Schmader et Pascal Huguet. *(*2019) Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists, *Nature Human Behaviour* DOI : 10.1038/s41562-019-0686-3

4 Ils attribuent les disparités de genre en science aux choix faits par les femmes ou à des différences de compétences plus souvent qu'à l'existence de discriminations ou aux contraintes familiales.

Depuis 2019, sous l'impulsion de la Mission pour la place des femmes du CNRS, les membres des jurys de concours sont invités à suivre une auto-formation sur les stéréotypes de genre et chaque jury, à désigner un/une référent/référente parité. Pourtant, afin d'être pleinement efficace, ce dispositif doit être complété par d'autres mesures visant d'une part à éclairer les membres des jurys sur les conditions exactes dans lesquelles les stéréotypes implicites influencent leurs décisions et, d'autre part, à expliciter les stratégies permettant de contrer cette influence. Enfin, même si ce document concentre son argumentaire sur les biais de genre, tous les autres types de biais discriminatoires (biais racistes, de classe, etc.) agissent par des mécanismes analogues et ces recommandations visent aussi à les bloquer. En particulier, nous espérons développer les recommandations contre les biais racistes dans notre travail à venir.

Recommandations à un Comité de Sélection étape par étape

Afin que les membres du comité soient moins affectés par les biais évoqués dans la partie précédente, il est recommandé de réfléchir en amont du comité à l'examen des dossiers et au déroulement des auditions pour s'assurer d'une évaluation équitable de tous les candidats et toutes les candidates.

Sensibilisation et réflexion à long terme

- De nombreux travaux ont montré que le manque de sensibilisation des comités favorise les discriminations (sexistes, racistes, transphobes, validistes, etc.) Il est donc crucial, afin d'éviter, en particulier, les discriminations sexistes, que les membres des comités de sélection reçoivent une sensibilisation aux biais de genre conformément aux recommandations de la Conférence Permanente des chargé·es de mission Egalité et Diversité, voir https://www.cped-egalite.fr/ressources-cped-egalite/
- Les présidents / présidentes de comités ont un rôle crucial à jouer dans cette sensibilisation et sont typiquement les personnes clés qui pourraient concourir à une amélioration des pratiques. La direction du laboratoire devrait assurer une formation (ou sensibilisation a minima) pour au moins deux personnes d'un comité, dont la personne qui le préside. Cela peut se faire notamment en faisant appel aux missions Egalité des universités. Une sensibilisation devrait avoir lieu chaque année avant les campagnes de recrutement.
- Les lettres de recommandations sont utilisées de manière très hétérogène lors des recrutements universitaires en mathématiques. Nous proposons de mener une réflexion commune dans le laboratoire concernant ces lettres de recommandation afin de développer une approche qui garantirait l'égalité de traitement.

Écriture de la fiche de poste

- Définir un profil suffisamment large et si possible, s'assurer qu'un vivier féminin répond à ce profil (ex. : *une fiche de poste spécialisée sur un sujet sur lequel on sait qu'aucune femme ne travaille est de facto discriminante*).
- La fiche de poste doit contenir en préambule la phrase suivante ou une affirmation analogue : « *Nous accordons de l'importance à la diversité dans la recherche. Nous considèrerons avec une égale attention toutes les candidatures, indépendamment de l'identité de genre, de l'âge, de l'origine géographique, de la situation de handicap, etc.* »
- La fiche de poste doit contenir des prérequis pour le poste (niveau d'études, niveau de maîtrise du français, etc.) ainsi que des critères d'évaluation explicites en lien avec tous les aspects du métier (la recherche, l'enseignement, les tâches collectives et administratives, la diffusion). Cela permet notamment de s'assurer qu'aucun critère n'est disqualifiant à raison du genre.

Constitution du comité

- Contacter des collègues femmes en premier[5] (au plus tôt, de préférence dès octobre).
- Vérifier les conflits d'intérêts potentiels.
- Proposer rapidement un agenda pour les deux réunions du comité.
- Proposer aux membres du comité une rencontre en ligne en amont de la première réunion pour discuter du fonctionnement du comité, en mettant au centre la question du traitement équitable de toutes les candidatures.

En amont de la première réunion (répartition des dossiers)

- Envoyer à tous les membres du comité cette fiche des bonnes pratiques.
- Établir une grille d'évaluation commune à tous les dossiers (en lien avec les critères explicités dans la fiche de poste).
- Mettre l'accent sur la signification des résultats et la qualité plutôt que la quantité. La présidence du comité peut rappeler que les choix de journaux ou de conférences peuvent être liés notamment aux pratiques éthiques des candidats/candidates, importantes pour la recherche publique et pour l'environnement et qu'on ne peut pas les utiliser comme seul critère de recrutement.[6]
- Valoriser de façon équivalente les contrats, post-doctorats, invitations à l'étranger et en France, pour ne pas défavoriser celles et ceux ayant des contraintes notamment familiales.
- Envoyer aux membres du comité l'historique des recrutements dans l'UFR/laboratoire ainsi que dans l'équipe de recherche concernée sur 5 à 10 ans avant l'instruction des dossiers des candidats/candidates. La direction de l'unité est responsable de la transmission des informations nécessaires suite à la demande des présidences de comité. Les membres invité-es du comité peuvent demander ces informations en amont des auditions.
- Nous suggérons de donner l'historique des recrutements analogues à celui ci-dessus par équipe de recherche, ainsi que de donner le calcul d'indice d'avantage masculin[7] du laboratoire et par équipe de recherche.

Statistiques à construire tout au long du concours

- Connaitre la répartition sexuée des candidats/candidates à chaque étape doit permettre aux membres des comités de s'assurer que l'évolution du taux de féminisation, tout au long du processus de sélection, ne repose que sur l'appréciation de la qualité scientifique des candidats/candidates (voir fiche fournie en fin de document).
- Désigner, en amont ou par défaut au début de la première réunion du comité, au sein de ce comité, deux référents « parité », idéalement une femme et un homme. Ils veillent, avec la présidence, à ce que les dossiers des candidats et candidates soient traités de la façon la plus égale possible dans toutes les étapes du processus de recrutement, depuis l'examen des dossiers jusqu'à la fin des délibérations.

---

5 Certaines collègues femmes reçoivent des dizaines de sollicitations chaque année mais la majeure partie d'entre elles ne sont pas sollicitées.

6 cf. la recommandation du CSI

7 Cet indice est défini comme le ratio entre la proportion de rang A hommes parmi les chercheurs / enseignants-chercheurs hommes et la proportion de rang A femmes parmi les chercheuses/enseignantes-chercheuses. Dans certains laboratoires, il peut être égal à l'infini… Pour plus sur cet indice, voir par exemple O. Paris-Romaskevich, Septièmes Journées Parité en mathématiques, 2024, Gazette de la SMF.

- Faire un point des statistiques sexuées : elles sont notées et ***communiquées*** aux membres du comité de sélection, à chaque étape de sélection (en amont de répartition des dossiers, au début et à la fin de la première réunion, au début et à la fin de la seconde réunion). L'objectif est de sensibiliser aux biais de genre qui sont automatiques, afin de minimiser leur effet sur la prise de décision.
- Remplir et transmettre un fichier type à la direction du laboratoire et au Comité Parité du laboratoire à l'issue du processus de recrutement.

Première réunion (passage en revue des dossiers)

- Si les lettres de recommandations sont prises en compte, restez vigilants-es et conscients-es du fait qu'elles peuvent elles-mêmes souffrir de « préjugés involontaires ». En particulier, elles peuvent présenter des différences de style ou de ton selon le sexe des candidates et candidats qu'elles visent à soutenir.
- Chaque dossier doit bénéficier du même temps de présentation et les éléments présentés (à préciser en amont) doivent être similaires.

Planning des auditions

- Préparer une liste de questions communes à poser aux auditionnés-es et organiser les mêmes phases d'entretien pour chaque candidat/candidate (par exemple, validation des informations du CV, insertion dans le laboratoire, etc.).

Deuxième réunion (auditions)

- La présidente ou le président doit créer une atmosphère de débat favorable, où l'avis de chaque membre du jury, indépendamment de son identité de genre, de l'âge, avancement dans la carrière, origine géographique, de la situation de handicap, de caractère plus ou moins affirmé est considéré avec attention et équitablement.
- Visionner une vidéo (5 min) *Les biais implicites à l'œuvre*, créée par Sorbonne Université en partenariat avec le Théâtre de la Ville, qui met en lumière les biais de discrimination de genre à l'université, en particulier lors du recrutement des personnels d'enseignement et de recherche dans les filières scientifiques, juste avant la deuxième réunion. L'intérêt de ce visionnage est un point d'appui pour repérer les pratiques discriminatoires du comité, afin de faire référence à ce qui est arrivé dans la vidéo.
- Préparer de "grands badges" avec des noms et prénoms pour que les candidats/candidates puissent repérer les membres de jury dans la salle. Éviter la ségrégation de membres de jury par genre dans le placement dans la salle.
- Une personne du jury veille sur le timing des auditions pour que toutes les auditionnés/auditionnées aient le même temps pour chaque phase de leur audition;
- La rédaction d'un profil précisant clairement les critères doit être suivie de leur utilisation effective.
- Il faudrait s'assurer que les mêmes types de questions sont posés à chaque candidat/candidate à l'audition. Il faudrait aussi maintenir la vigilance des membres du comité lors des discussions collégiales pour prévenir les biais de sélection : attirer l'attention des collègues si l'on constate certains biais implicites dans l'appréciation des dossiers et des prestations orales qui risqueraient de désavantager une candidature. Notamment, tenir compte des spécificités de chaque dossier sans survaloriser des profils classiques ou qui ressemblent aux parcours des membres de jury.

- Pour guider le jury, les présidences de comité préparent une feuille de route rappelant toutes les étapes du processus ainsi que les règles de déontologie à suivre, du dépôt des candidatures jusqu'à la fin des auditions. Les membres invités pourront demander cette feuille de route en amont.
- Prendre en compte avec équilibre, lors de l'évaluation, les interruptions de carrière (maternité, congé parental, arrêt maladie…). À titre d'exemple, les normes européennes préconisent de comptabiliser 18 mois de rupture de carrière pour une maternité.
- Il revient à tous les membres du comité de rester vigilants/vigilantes aux potentielles pratiques discriminatoires et que le recrutement se déroule dans le cadre prévu.
- Éviter de prendre en compte des critères ou des qualités personnelles qui ne sont pas directement liés aux besoins du poste.
- Éviter les questions sur les points qui ne concernent pas le poste (nom, photo, adresse, situation de famille, loisirs, etc.)[8] ainsi que des questions vagues qui apportent peu d'éléments comparables pour le poste (par exemple, « pourquoi avez-vous choisi ce métier ? »).

En fin de concours

- Transmettre la fiche des statistiques sexuées aux référents/référentes parité de l'ICJ et à la direction.
- Les référents/référentes parité sont disponibles et intéressés-es pour échanger avec les membres des comités post-audition sur la manière dont se sont déroulés les recrutements, afin d'améliorer nos pratiques et préciser les recommandations pour les années à venir.
- Le comité parité fait alors une synthèse de tous les comités du laboratoire pour la partager avec l'ensemble des membres du laboratoire.

***

Références

- Recommandation sur les procédures de recrutement du CSI de l'INSMI (22/10/2024) https://csi.math.cnrs.fr/recommandations/2024-10-22/procedures-recrutement.pdf
- Bonnes pratiques pour les comités de Sélection : compte rendu développé d'un atelier de l'INS2I https://www.ins2i.cnrs.fr/fr/bonnes-pratiques-pour-les-comites-de-selection-cos

8 En effet, il est montré que le fait de posséder les informations personnelles influence les jugements stéréotypés, voir Yzerbyt, V. Y., Schadron, G., Leyens, J.-P., & Rocher, S. (1994). Social judgeability: The impact of meta-informational cues on the use of stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(1), 48–55. https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.1.48

Fiche : Données sexuées relatives aux candidatures reçues pour le poste à pourvoir

Données à compléter en comité, à chaque étape du classement, puis à renvoyer à : Olga.romaskevich@math.cnrs.fr, thomas.lepoutre@inria.fr et direction-icj@math.univ-lyon1.fr

Année	N° Poste Galaxie	Grade	Section CNU
2025			

Président / Présidente :

A. Dossier de candidatures reçus et examinés par le CDS

	Nombre total de dossiers reçus et examinés	Nombre de candidatures féminines	% de candidatures féminines
Candidatures			

B. Candidatures retenues pour les auditions

	Nombre total de personnes auditionnées	Nombre de femmes auditionnées	% de femmes auditionnées
Candidatures			

C. Candidatures classées transmises

Classement : ordre	Genre (Homme/Femme)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	