

# À la poursuite de carrières non traditionnelles

## *Quand l'offre d'emploi encourage ou décourage les femmes ou les hommes de postuler<sup>1</sup>*

Janine Bosak, Ramzi Fatfouta, Levke Henningsen, Tanja Hentschel, Mary Kinahan

Michèle Keller, récemment diplômée en administration des affaires et forte de cinq années d'expérience dans l'industrie, est confrontée à des difficultés dans sa recherche d'un poste de direction. Cela fait maintenant plusieurs semaines que Michèle consulte en vain les offres d'emploi pour des postes de direction au niveau débutant. Elle ne parvient pas à mettre le doigt dessus. Les offres d'emploi et les descriptions de poste que Michèle a consultées jusqu'à présent ne lui semblaient pas attrayantes. Plusieurs annonces pour des postes de direction faisaient appel à des candidats « déterminés », « décisifs » et « compétitifs ». En parcourant les sites web des entreprises, Michèle est tombée sur quelques postes vacants intéressants dans le secteur technologique et un dans le domaine du conseil, mais elle s'est sentie découragée par la présence disproportionnée de noms masculins et de photos contenant une majorité d'hommes dans la section « Rejoignez notre équipe ». Dans de nombreux cas, elle décide de ne pas postuler et poursuit donc sa recherche d'emploi.

Dans la bataille actuelle pour attirer les talents, les entreprises concentrent leurs efforts pour recruter et retenir les meilleurs employé-es afin de rester en tête de la concurrence. Les organisations investissent des ressources considérables dans le recrutement et l'embauche de talents, car elles savent que l'acquisition de talents est associée aux résultats financiers et à la réussite de l'organisation (CIPD, 2022). Les

---

<sup>1</sup> Ce chapitre a été traduit de l'anglais vers le français. Bien que des efforts aient été faits pour assurer une traduction fidèle et précise, certaines nuances ou expressions propres à la langue source peuvent différer dans la version française. Dans ce chapitre, tou-tes les coauteur-rices ont contribué à parts égales et sont classé-es par ordre alphabétique.

mauvais recrutements, en particulier pour les postes de direction, peuvent s'avérer très coûteux (Appelbaum et Milkman, 2006). Un processus de recrutement réussi commence souvent par une offre d'emploi bien conçue. Son principal objectif est d'attirer un large éventail de candidat-es qualifié-es, en les encourageant à postuler au poste annoncé (Ganesan *et al.*, 2018). Toutefois, les informations fournies dans l'offre d'emploi peuvent dissuader les candidat-es adéquates d'initier le processus de recrutement, comme dans le cas de Michèle. Dans ce chapitre, nous passerons en revue la théorie et les éléments empiriques qui renseignent sur les situations et les raisons pour lesquelles les offres d'emploi peuvent diminuer plutôt qu'augmenter la perception d'adéquation des candidat-es.

Nous nous concentrerons sur le modèle du manque d'adéquation (*Lack-of-Fit Model*, Heilman, 1983 ; voir également le chapitre 2 pour une explication détaillée de ce concept), qui repose sur l'hypothèse selon laquelle les stéréotypes\* de genre persistent sur le lieu de travail, influençant la manière dont les entreprises publient les offres d'emploi, qui peuvent engendrer un sentiment de manque d'adéquation avec les rôles non traditionnels liés au genre. Nous examinerons trois facteurs susceptibles d'influencer ces perceptions de (non-) adéquation parmi les candidat-es à un emploi ou à un poste de direction : l'utilisation d'un langage et d'images genrés dans les offres d'emploi, le rôle des politiques d'action positive pour attirer les candidat-es et la répartition des genres au sein de l'organisation affichée dans les offres d'emploi. Nous terminerons ce chapitre par un résumé et des recommandations pratiques à l'intention des organisations et des expert-es en recrutement, ainsi que par une conclusion.

## **Le rôle des stéréotypes de genre dans le recrutement : un modèle du manque d'adéquation**

Dans la mesure où les femmes en âge de travailler sont aujourd'hui davantage instruites et qualifiées que leurs homologues masculins (Eurostat, 2021) et qu'il existe une prise de conscience croissante de l'importance des femmes dans le milieu des affaires (Hoobler *et al.*, 2018), de nombreuses entreprises ont remis en question leur processus de recrutement de talents, en particulier la communication des offres d'emploi, afin d'attirer davantage de femmes hautement qualifiées et d'accroître la diversité de genre dans leurs rangs organisationnels (par exemple, Castilla et Rho, 2023). Pourtant, un recrutement efficace peut s'avérer une tâche difficile pour les organisations car, s'il n'est pas effectué correctement, il peut décourager des candidat-es potentielles de postuler à un emploi et ainsi aboutir à un groupe de candidat-es qui manque de diversité (Breugh, 2009). Quelles en sont les raisons ? Les femmes et les hommes sont moins susceptibles d'être attirés par des annonces et enclins à postuler lorsqu'ils constatent une inadéquation entre, d'une part, leurs caractéris-

tiques personnelles et, d'autre part, les informations relatives à l'emploi et à l'organisation véhiculées dans l'annonce – les unes comme les autres souvent fondées sur des stéréotypes de genre.

Les stéréotypes de genre sont des opinions culturellement partagées sur les caractéristiques des hommes et des femmes (Bosak et Eagly, 2014 ; voir également le chapitre 2). Ces croyances découlent de notre observation des femmes et des hommes dans leurs rôles sociaux typiques, qui sont perçus comme nécessitant des traits et des compétences différents (Bosak *et al.*, 2012 ; Eagly, 1987). Dans le passé, la plus forte prévalence des hommes dans les rôles de soutien de famille et d'autorité a conduit les personnes qui les perçoivent à en déduire qu'ils sont particulièrement agentiques\* (par exemple, assertifs, compétitifs). De même, le fait que les femmes occupaient davantage les rôles domestiques et les rôles professionnels axés sur les soins et les services a induit les personnes à en déduire qu'elles sont particulièrement communales\* (par exemple, sympathiques, serviables ; Cejka et Eagly, 1999). Les gens intériorisent souvent ces stéréotypes dans leur concept de soi, les femmes s'attribuant davantage de caractéristiques relationnelles\* (ou communales) et moins d'autonomie (ou d'agentisme) que les hommes (Hentschel *et al.*, 2019).

Contrairement aux caractéristiques communales des femmes, de nombreux attributs perçus comme nécessaires pour réussir dans des professions et des rôles de direction traditionnellement masculins coïncident avec le stéréotype selon lequel les hommes sont agentiques (Koenig *et al.*, 2011). Selon le modèle du manque d'adéquation (Heilman, 1983), les personnes dans le monde du travail évaluent l'adéquation en comparant les attributs qui les caractérisent personnellement (stéréotypés en fonction du genre) avec les attributs qu'elles perçoivent comme étant nécessaires pour réussir dans un certain emploi. La théorie postule en outre que ces évaluations de l'adéquation façonnent les attentes des personnes quant à leurs performances dans certains emplois. Ainsi, les femmes qui postulent à des emplois typiquement masculins (par exemple, développeur de logiciels, officier de police) ou à des postes de direction sont susceptibles de percevoir un manque d'adéquation entre les qualités communales qu'elles ont intériorisées et les qualités agentiques associées à ces rôles. Par conséquent, elles ont des attentes plus pessimistes concernant leurs performances dans ces rôles. Ces perceptions de manque d'adéquation et les attentes moindres en matière de performances qui en découlent sont susceptibles de décourager les femmes de progresser dans leur carrière ou, pire encore, de poursuivre certaines carrières et certains rôles. Pour illustrer les processus du modèle du manque d'adéquation, Bosak et Sczesny (2008) ont constaté que les femmes se percevaient comme moins aptes que les hommes à occuper un poste de direction annoncé, non pas parce que ces femmes étaient moins qualifiées que les hommes, mais parce qu'elles se percevaient comme possédant moins de qualités agentiques (généralement associées aux rôles de direction) que les hommes.

La façon dont les emplois et les organisations sont perçus est potentiellement influencée par les offres d'emploi et les sites web de recrutement. Les organisations qui souhaitent attirer les candidatures de femmes et d'hommes dans des emplois non traditionnels doivent donc être attentives à ces processus d'autostéréotypisation\* dans le cadre de leurs efforts de recrutement. En particulier au début du processus de recrutement, lorsque les offres d'emploi constituent le principal canal de communication

permettant d'atteindre et d'attirer des candidat-es potentiel-les (Allen *et al.*, 2004), les organisations peuvent, intentionnellement ou non, encourager ou décourager les femmes ou les hommes dans leur candidature à certains emplois et à certains rôles (Fernandez et Sosa, 2005). Par exemple, lorsque les annonces mettent en avant l'agentisme ou la masculinité pour un emploi donné, ces descriptions sont conformes à la vision que les hommes ont d'eux-mêmes, mais pas à celles des femmes (Hentschel *et al.*, 2019). Ces offres d'emploi sont donc susceptibles de susciter des perceptions d'inadéquation chez les femmes et, ce faisant, de les décourager de postuler. De même, les hommes qui ont intériorisé des attributs agentiques sont susceptibles d'éprouver des perceptions d'inadéquation à l'égard des emplois à prédominance féminine, orientés vers le côté relationnel et/ou sur les services – en particulier lorsque ces emplois sont annoncés d'une manière très communale ou féminine. Ces indices genrés qui influencent la propension des femmes et des hommes à postuler sont souvent signalés par l'utilisation plus ou moins intentionnelle d'un langage genré et d'images typiques du genre dans les offres d'emploi.

## Les effets de l'utilisation d'un langage et d'une image genrés dans les offres d'emploi

En général, les informations présentées dans les offres d'emploi, notamment la taille de l'entreprise, sa localisation et l'image globale de l'organisation, donnent des indications aux personnes en recherche d'emploi pour évaluer si le poste est congruent avec la vision qu'elles ont d'elles-mêmes, influençant ainsi leur propension à postuler (voir Dineen et Soltis, 2011). Toutefois, le langage ou les illustrations utilisés dans une offre d'emploi peuvent déjà dissuader les candidat-es de postuler. Dans ce qui suit, nous examinons l'impact, sur les perceptions et les comportements des candidat-es, de la forme grammaticale masculine (théoriquement interprétable comme générique), des attributs stéréotypés en fonction du genre et des images illustrant la surreprésentation des candidat-es typiques du genre dans les offres d'emploi.

L'expression du genre varie d'une langue à l'autre (Gygax *et al.*, 2019). On estime qu'environ 40 % des langues du monde ont un genre grammatical, comme le français, l'allemand ou encore l'italien (Singer, 2018). Dans ces langues, les noms personnels s'alignent sur le genre de l'entité qu'ils représentent. Par exemple, en français, « étudiant » est la forme masculine et « étudiante » la forme féminine du concept désignant les personnes qui font des études. Toutefois, la forme grammaticale masculine peut également être utilisée pour les groupes mixtes ou lorsque le genre n'est pas spécifié. Par exemple, selon les règles grammaticales françaises, le mot « étudiants » est également la forme générique qui désigne un groupe mixte d'étudiants et d'étudiantes. Ainsi, de nombreuses offres d'emploi utilisent la forme masculine dans une offre d'emploi destinée aux personnes des deux genres (il s'agit de termes génériques). Bien que, dans la logique grammaticale, le terme générique

soit supposé être neutre du point de vue du genre, il évoque souvent une image masculine dans l'esprit des gens (Stahlberg *et al.*, 2007). Autrement dit, les gens font une « hypothèse implicite selon laquelle une personne non définie est un homme » (Lindqvist *et al.*, 2019 : 110). Par exemple, les gens associent inconsciemment les titres d'emplois masculins aux hommes plutôt qu'aux femmes (Fatfouta et Sczesny, 2023). L'utilisation du générique masculin peut donc avoir des effets néfastes sur le processus de décision de carrière des individus. Par exemple, les filles se perçoivent comme ayant moins de succès dans les professions à prédominance masculine lorsque la profession est désignée par la forme grammaticale masculine (par exemple, « ingénieur ») que lorsqu'elle est désignée par les deux formes grammaticales (par exemple, « ingénieures » et « ingénieurs » ; Verweken *et al.*, 2013).

Outre les titres de postes au masculin, les offres d'emploi contiennent d'autres formes de langage genré (Gaucher *et al.*, 2011) qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les perceptions d'adéquation des demandeur-ses d'emploi. Par exemple, les emplois traditionnellement investis par les hommes ont tendance à être annoncés avec des termes agentiques, stéréotypiques des hommes (par exemple, « compétitivité », « assertivité »). De même, les offres d'emploi pour des postes de haut niveau hiérarchique, comme celui de directeur-riche général-e, contiennent souvent un langage stéréotypé masculin (Askehave et Zethsen, 2014). Par conséquent, et comme illustré par le cas de Michèle Keller présenté plus haut, les femmes sont susceptibles de percevoir des niveaux d'adéquation moindres que les hommes avec ces postes, ce qui diminue l'attrait du poste et leurs intentions de candidature (Gaucher *et al.*, 2011; Hentschel *et al.*, 2021). Bien entendu, la même logique s'applique aux cas des demandeurs d'emploi hommes qui postulent à des emplois traditionnellement dominés par des femmes et qui tendent à être annoncés avec des termes communaux, stéréotypiques des femmes (par exemple, « orientation vers le travail en équipe » ou « communication »).

Au-delà du langage utilisé dans les offres d'emploi, les illustrations (les photos, notamment) peuvent également modifier les perceptions d'adéquation et les intentions de candidature des femmes. Par exemple, dans une étude de Hentschel et ses collègues (2018), un programme d'entrepreneuriat présentant une image stéréotypiquement masculine (un homme portant une chemise ouverte avec un slogan dans une pose de superhéros survolant la ville) a engendré une diminution des perceptions d'adéquation et de l'intérêt des femmes, par rapport au même programme illustré par une image stéréotypiquement féminine (une femme peignant un mur, vue de dos) ou une image neutre en termes de genre (des chaussures de sport unisexes). Cet effet était encore plus fort lorsque l'image était associée à une forme grammaticale masculine (par exemple, « *Unternehmer* » en allemand, « entrepreneur » en français). Ces résultats montrent que l'utilisation de la forme grammaticale masculine, le langage genré et l'utilisation d'illustrations représentant le candidat traditionnel (à savoir, un homme blanc) peuvent avoir un impact négatif sur les perceptions d'adéquation des candidat-es non traditionnel-les et les dissuader de postuler à ces emplois.

Quelles stratégies les organisations, et plus particulièrement les personnes en charge du recrutement, peuvent-elles adopter pour s'adresser aussi bien aux femmes qu'aux hommes et les attirer dans une égale mesure ? De nombreuses recherches montrent que l'utilisation d'un langage inclusif\* en termes de genre plutôt que de la

forme générique masculine contribue à une représentation cognitive plus équilibrée des femmes et des hommes (Sczesny *et al.*, 2016). Plus précisément, deux stratégies clés peuvent être adoptées (Sczesny *et al.*, 2016). Premièrement, la stratégie de *féménisation* consiste à mentionner explicitement les femmes en utilisant des paires de formes féminines et masculines, soit sous forme complète (par exemple, « étudiantes et étudiants »), soit sous forme contractée (par exemple, « étudiant-es »). Deuxièmement, la stratégie de *neutralisation* fait référence à l'utilisation de formes neutres au lieu de formes masculines, telles que les noms génériques (par exemple, « une personne en formation »). Si la *féménisation* contribue à accroître la visibilité des femmes dans notre langue, elle peut néanmoins conduire à des textes plus longs et potentiellement moins lisibles (bien que cette affirmation ne soit pas étayée empiriquement ; Liénardy *et al.*, 2023) et peut exclure les personnes qui ne s'identifient ni à une femme ni à un homme. Certaines études ne constatent aucune différence dans l'efficacité de la *féménisation* par rapport à la *neutralisation* (Fatfouta et Sczesny, 2023 ; Tibblin *et al.*, 2023), tandis que d'autres indiquent que la *féménisation* est plus efficace pour éliminer les biais en faveur des hommes (Spinelli *et al.*, 2023).

Il a été constaté que les offres d'emploi utilisant la *féménisation* augmentent non seulement les intentions de candidature des femmes, mais aussi leur capacité à être embauchées pour des emplois traditionnellement dominés par les hommes (Formanowicz *et al.*, 2013 ; Horvath et Sczesny, 2016). Le langage inclusif conduit également les gens à estimer que les femmes sont plus nombreuses dans l'organisation (Tibblin *et al.*, 2023). Toutefois, en contrepartie, les emplois typiquement associés aux hommes (par exemple, les ingénieurs) présentés sous une forme *féménisée* plutôt que masculine peuvent se voir attribuer un statut social\* inférieur et être moins bien rémunérés (Vervecken et Hannover, 2015). En résumé, les résultats des études examinées dans cette section suggèrent que les organisations et les personnes en charge du recrutement doivent être attentives aux effets de l'utilisation d'un langage et d'illustrations genrés lorsqu'elles conçoivent des annonces de recrutement. La section suivante se concentre sur une autre caractéristique des annonces, à savoir les politiques d'action positive, qui mérite une attention particulière en ce qui concerne les femmes et les hommes qui postulent à des emplois non traditionnels et à des postes de direction.

## Le rôle des politiques d'action positive dans les offres d'emploi

Au-delà du langage et de l'utilisation d'illustrations genrées, les informations présentées dans les offres d'emploi peuvent également inclure un contenu sur la politique de l'entreprise, telles que des déclarations sur les mesures d'action positive, afin de signaler la stratégie organisationnelle visant à accroître la représentation des femmes (voir le chapitre 10). L'action positive fait généralement référence aux

programmes, politiques et initiatives conçus pour promouvoir l'égalité des chances pour les femmes et d'autres groupes minoritaires dans le monde des affaires, de l'emploi et de l'éducation. Ces politiques visent à contrebalancer les effets de la discrimination passée (Greig *et al.*, 2023). Sur le lieu de travail, les politiques d'action positive visent à garantir que les procédures de sélection, les décisions et les évaluations des performances sont équitables et conformes aux principes de la méritocratie (Crosby *et al.*, 2006). Ces initiatives peuvent aller de quotas stricts à des actions de sensibilisation ciblées sur les questions de genre et au suivi de la progression des femmes (Heilman et Haynes, 2006). Bien que cette approche découle de bonnes intentions, elle a suscité des débats sur l'équité, la perte potentielle d'efficacité et la discrimination inversée (Crosby *et al.*, 2006). La question se pose donc toujours de savoir comment les politiques d'action positive influencent les intentions des femmes et des hommes de postuler à un poste, et la manière spécifique dont elles le font.

La plupart des organisations, si ce n'est toutes, incluent des informations sur la politique de recrutement dans leurs offres d'emploi, mais le contenu de ces politiques et le niveau de détail peuvent entraîner des conséquences (voulues ou non) sur l'attraction des hommes et des femmes. L'une des façons dont la plupart des organisations intègrent l'action positive consiste à inclure leurs politiques de diversité globales dans leurs annonces de recrutement pour des emplois et des postes de direction (Nater et Sczesny, 2016).

Par exemple, les organisations peuvent encourager les femmes à postuler en soulignant leur engagement à respecter le principe d'égalité des chances (voir le chapitre 2) ou instaurer un traitement préférentiel des femmes à qualifications égales parmi les candidat-es à l'emploi (Henningesen *et al.*, 2022). Des recherches antérieures ont montré que les femmes sont plus attirées par les organisations qui proposent des politiques d'égalité des chances en matière d'emploi plus détaillées que par celles qui ne proposent aucune déclaration ou des déclarations limitées (McNab et Johnson, 2002). Toutefois, il a souvent été démontré que les politiques plus strictes, telles que les quotas, ont des effets préjudiciables, même sur les femmes à la recherche d'un emploi (Nater et Sczesny, 2016), potentiellement parce qu'elles engendrent une moindre perception de justice et de soutien organisationnel (Shaughnessy *et al.*, 2016). Par exemple, Nater et Sczesny (2016) ont examiné comment la « sévérité » des politiques de discrimination positive dans les offres d'emploi pour des postes de direction affectait la perception qu'avaient les femmes et les hommes de l'adéquation de l'emploi et, par conséquent, leur propension à postuler. Lorsque l'offre d'emploi comportait un quota de 40 % de femmes, les femmes se considéraient moins en adéquation avec le poste et étaient moins enclines à postuler. En revanche, lorsque l'offre d'emploi mettait en évidence un traitement préférentiel des femmes à qualifications égales par rapport aux hommes ou invitait explicitement les femmes à postuler, les participantes se décrivaient davantage comme correspondant au poste, ce qui les incitait davantage à postuler.

Il n'est pas surprenant que les non-bénéficiaires de ces mesures, tels que les hommes blancs, réagissent plus négativement aux politiques d'action positive dans les offres d'emploi et à l'utilisation de ces politiques pour justifier les décisions de sélection (Crosby *et al.*, 2006 ; Greig *et al.*, 2023), en particulier lorsqu'ils ont des préjugés à l'égard du groupe bénéficiaire ou lorsque les programmes se concentrent uniquement

sur l'amélioration de la représentation des femmes. Il est intéressant de noter que les non-bénéficiaires réagissent plus positivement aux politiques d'action positive lorsque son usage est bien justifié, lorsqu'ils pensent que la discrimination sur le lieu de travail est toujours un problème ou lorsqu'ils ont des attitudes négatives à l'égard du sexisme (Harrison *et al.*, 2006).

Bien que le but des politiques d'action positive soit d'augmenter le recrutement des femmes et des minorités\* dans certaines positions, il peut y avoir, en fonction de la politique (quotas, etc.), des conséquences non intentionnelles. Par exemple, les politiques d'action positive, telles qu'elles sont présentées dans les offres d'emploi ou dans les informations de recrutement, peuvent parfois engendrer une « stigmatisation d'incompétence » sur la personne bénéficiaire, même au-delà de la phase de candidature. Cette stigmatisation fait référence à la dévalorisation potentielle des qualifications professionnelles des personnes bénéficiaires lorsqu'on estime qu'elles ont été recrutées ou embauchées uniquement en raison de leur genre (Heilman *et al.*, 1997). Par exemple, dans une étude expérimentale menée par Heilman et ses collègues (1997), des managers ont évalué la performance au travail de recrues hypothétiques après avoir lu une recommandation confidentielle de recrutement qui indiquait soit que la personne avait été recrutée dans le cadre d'un programme de recrutement de femmes ou de minorités, soit non. Les managers ont jugé les femmes recrutées par le biais de l'action positive comme étant moins compétentes et ont recommandé une augmentation salariale plus faible par rapport aux hommes recrutés et aux femmes recrutées en dehors de l'action positive. Cependant, des données issues d'une méta-analyse\* montrent que, bien que toujours présents, les effets négatifs de l'action positive ont diminué dans les études plus récentes, reflétant potentiellement des changements plus larges dans les opinions publiques sur ce qui est considéré comme juste et acceptable (Greig *et al.*, 2023). En conclusion, pour mettre en œuvre avec succès l'action positive dans les offres d'emploi et encourager les femmes à postuler, les organisations doivent justifier leur choix d'action positive (quotas, sélection préférentielle pour les candidates également qualifiées, etc.) dans le cadre d'objectifs de diversité plus larges, ainsi que fournir suffisamment de détails sur ces politiques, afin d'éviter qu'elle ne soit perçue comme injuste (Greig *et al.*, 2023). Ainsi, bien que les organisations ne puissent peut-être pas changer les attitudes individuelles à l'égard du sexisme, elles peuvent justifier l'utilisation de l'action positive et sensibiliser aux problèmes persistants de discrimination sur le lieu de travail.

## La perception d'adéquation est influencée par la composition par genre de l'organisation communiquée dans les offres d'emploi

Les recherches examinées dans les sections précédentes partent du principe que lorsque les femmes choisissent de postuler, elles déduisent le degré de masculinité d'un environnement de travail. Elles le font sur la base du langage, des illustrations ou d'autres indices liés au genre figurant dans les offres d'emploi ou sur le site web d'une organisation. Que se passerait-il si les organisations rendaient transparente leur représentation effective des genres ? Une sous-représentation des femmes découragerait-elle d'autres femmes de postuler ?

Dans une étude récente, Engel et ses collègues (2023) ont examiné cette question dans le contexte d'une startup, un milieu où les femmes ont tendance à être sous-représentées. L'équipe de recherche soutient que les femmes, mais pas les hommes, peuvent être particulièrement hésitantes à postuler dans des organisations (dans ce cas, une startup) ayant une grande majorité d'employés hommes, de peur d'être embauchées uniquement en tant que *token\** (Kanter, 1977). En d'autres termes, elles craignent de ne pas être embauchées sur la base de leurs compétences ou de leur adéquation avec l'entreprise. Elles seraient plutôt embauchées pour que l'organisation puisse signaler à la clientèle et aux autres parties prenantes son engagement en faveur de la diversité de genre. Engel et ses collègues (2023) ont analysé plus d'un demi-million de décisions de candidature prises par huit mille Néerlandais-es pour des emplois dans des startups, à l'aide d'une application de mise en correspondance d'emplois pour startups dans laquelle les entreprises indiquaient leur composition par genre. Lorsque les startups ne comptaient que très peu de femmes parmi leurs employé-es (entre 0 et 15 % de femmes), les intentions des femmes (mais pas celles des hommes) de postuler pour cette startup étaient significativement plus faibles que lorsque les startups affichaient une proportion plus élevée de femmes (entre 15 et 35 %). Cette étude montre que, dans l'idéal, les entreprises devraient veiller à assurer une représentation équilibrée des genres dès le premier jour. Les entreprises dont la répartition des genres est inégale peuvent également faire preuve de transparence quant à leur composition par genre dans les offres d'emploi si elles communiquent leur volonté d'œuvrer en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes. Un engagement sincère en faveur de la diversité indique que les organisations progressent et sont dignes de confiance (Apfelbaum et Suh, 2024).

## Recommandations pratiques

Pour attirer les talents les plus adaptés, les organisations doivent impérativement mettre en place des stratégies de recrutement efficaces. Les offres d'emploi constituent généralement le premier point d'engagement avec les candidat-es potentiel·les et visent à attirer, à rechercher et à embaucher des candidat-es qualifié-es pour des postes et des fonctions de direction. Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment, les informations fournies dans l'offre d'emploi peuvent dissuader, voire aliéner, des candidat-es approprié-es en raison de la perception d'une inadéquation entre l'emploi annoncé (par exemple, un poste de direction) et leurs caractéristiques personnelles (par exemple, leur genre). En particulier, comme nous l'avons vu, l'utilisation dans les offres d'emploi d'un langage ou d'illustrations genrés, de politiques d'action positive rigoureuses et de la composition par genre de l'organisation peut exacerber le manque d'adéquation perçu par les femmes candidates à des postes ou à des rôles non traditionnels (par exemple, le leadership dans des domaines dominés par les hommes).

Aussi, pour maximiser la perception d'adéquation et augmenter l'intention des candidates de postuler, nous formulons les recommandations pratiques suivantes à l'intention des organisations et des professionnels de l'embauche. Premièrement, en ce qui concerne l'utilisation du langage, nous recommandons que, lorsque les langues présentent des formes genrées distinctes, pour décrire les titres de poste notamment, les organisations utilisent un langage qui intègre le genre. Elles peuvent le faire en décrivant les titres avec des paires de mots (par exemple, « chef de projet et cheffe de projet ») ou, idéalement, des formes plus progressives (telles que les formes « . », « · », « - » ou « \* » en allemand) qui incluent tous les genres. Il convient d'éviter de s'adresser uniquement aux candidat-es avec le pronom « il » et d'utiliser des formes inclusives telles que « iel ». Les organisations peuvent ajouter les formes « m/f/d » (masculin/féminin/divers) après les titres de poste, mais il ne suffit pas d'ajouter ces abréviations après un titre de poste masculin pour qu'un poste traditionnellement dominé par les hommes soit perçu comme moins masculin ; il faut aussi des titres et des pronoms qui incluent le genre. Deuxièmement, les annonces de recrutement devraient éviter les termes stéréotypiquement masculins tels que « compétitif » ou « ambitieux » dans les offres d'emploi ou sur les sites web. Les emplois qui comportent des tâches essentiellement masculines stéréotypées contiennent souvent aussi des tâches et des comportements relationnels stéréotypiquement féminins, tels que le « travail d'équipe » et la « coopération ». Il est donc important de souligner ces aspects et de les contrebalancer par des tâches et des traits stéréotypiquement masculins. Troisièmement, en ce qui concerne l'utilisation d'illustrations, les organisations devraient éviter les images qui suggèrent que le poste ou l'environnement de travail est fortement dominé par les hommes ou par les personnes blanches, par exemple en représentant une équipe exclusivement composée d'hommes ou de personnes blanches. Les images dans lesquelles la diversité de l'équipe est évidente attirent à la fois les personnes qui appartiennent au groupe surreprésenté et celles du groupe sous-représenté. Quatrièmement, les organisations peuvent encourager les femmes à postuler à des emplois non traditionnels et à des postes de direction en incluant dans leurs offres d'emploi une politique d'égalité des chances en matière d'emploi et/ou des politiques d'action positive (mais pas de

politiques de sélection « rigoureuses » fondées sur des quotas). Les politiques « fortes » qui accordent plus d'importance aux caractéristiques démographiques (telles que les quotas) peuvent susciter des réactions négatives à la fois chez les non-bénéficiaires et les bénéficiaires. Les politiques « plus faibles » (par exemple, invitation explicite des femmes à postuler ; sélection préférentielle à qualification égale) améliorent la perception de l'adéquation de l'emploi chez les bénéficiaires et, par conséquent, les intentions de postuler à un emploi. Cela est peut-être dû au fait que les candidat-es à l'emploi ont le sentiment que la discrimination positive forte nuit à leur mérite (Nater et Sczesny, 2016). Par conséquent, lorsque des personnes sont embauchées dans le cadre de politiques d'action positive, il est essentiel de fournir des informations claires et positives sur les attentes envers la personne ciblée. Cela évitera de supposer que les bénéficiaires de ces politiques sont moins performant-es (Heilman, 1997) et aidera à justifier les politiques d'action positive auprès des non-bénéficiaires. Enfin, il est important de noter qu'une approche fragmentée du recrutement n'aboutira pas aux résultats souhaités, à savoir un recrutement accru de talents. Nous encourageons donc vivement les organisations à prendre en compte les recommandations ci-dessus dans le cadre d'une approche plus globale de la diversité qui évalue leur stratégie de recrutement dans le contexte de leur culture organisationnelle inclusive.

## Conclusion

Ce chapitre a montré que pour attirer des managers qualifiées comme Michèle Keller, les organisations doivent prêter attention à leurs outils de recrutement et aux messages (potentiellement involontaires) qu'elles font passer. Les éléments stéréotypiquement masculins/agentiques dans les offres d'emploi peuvent dissuader les femmes de postuler à des postes de direction en fonction de l'adéquation qu'elles perçoivent entre l'organisation ou le poste annoncé et elles-mêmes. Selon le modèle du manque d'adéquation (Heilman, 1983), la perception d'adéquation entre un individu et un emploi ou une organisation peut en fin de compte influencer les choix de carrière et les aspirations au leadership non seulement des femmes (voir le chapitre 5), mais aussi des hommes, ainsi que d'autres groupes sociaux, tels que les minorités ethniques (pour une vue d'ensemble, voir Avery et McKay, 2006). Le modèle du manque d'adéquation est également utile pour comprendre les mesures que les organisations peuvent prendre pour améliorer le sentiment d'adéquation des femmes avec les postes traditionnellement dominés par les hommes ou stéréotypiquement masculins (Heilman et Caleo, 2018). S'il est difficile de changer les stéréotypes ou la vision que les femmes ont d'elles-mêmes, il est possible d'influer sur l'idée que l'on se fait d'une organisation ou d'un emploi – par des mesures qui sont souvent peu coûteuses. Par exemple, les organisations devraient réfléchir à leurs outils et activités de recrutement en invitant les membres de différents groupes sous-représentés à donner leur avis et, ce faisant, minimiser les actions bien intentionnées qui n'ont pas l'effet escompté (Leslie, 2019). Cependant, tout changement de ce type doit s'inscrire dans une stratégie de recru-

tement inclusive plus large, soutenue par la culture organisationnelle. Ainsi, si les organisations entreprennent de telles actions pour créer une impression favorable qui ne valorise pas réellement la diversité, elles risquent d'être perçues comme étant peu attrayantes et perdront rapidement leurs nouvelles recrues (McKay et Avery, 2005).

## Pour aller plus loin

- Bosak, J. et Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58(9-10), 682-688. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>.
- Engel, Y., Lewis, T., Cardon, M. S. et Hentschel, T. (2023). Signaling Diversity Debt: Startup Gender Composition and the Gender Gap in Joiners' Interest. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1469-1500. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1197>.
- Fatfouta, R. et Sczesny, S. (2023). Unconscious bias in job titles: Implicit associations between four different linguistic forms with women and men. *Sex Roles*, 89, 774-785. <https://doi.org/10.1007/s11199-023-01411-8>.
- Heilman, M. E. et Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725-744. <https://doi.org/10.1177/1368430218761587>.
- Henningsen, L., Horvath, L. K. et Jonas, K. (2022). Affirmative action policies in academic job advertisements: Do they facilitate or hinder gender discrimination in hiring processes for professorships? *Sex Roles*, 86, 34-48. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01251-4>.

## Bibliographie

- Allen, D. G., Van Scotter, J. R. et Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-171. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02487.x>.
- Apfelbaum, E. P. et Suh, E. Y. (2024). Transparency about lagging diversity numbers signals genuine progress. *Journal of Experimental Psychology: General*, 153(1), 255-267. <https://doi.org/10.1037/xge0001489>.
- Appelbaum, E. et Milkman, R. (2006). *Achieving a Workable Balance: New Jersey Employers' Experiences Managing Employee Leaves and Turnover*. New Brunswick : Center for Women and Work.
- Askehave, I. et Zethsen, K. K. (2014). Gendered constructions of leadership in Danish job advertisements. *Gender, Work and Organization*, 21(6), 531-545. <https://doi.org/10.1111/gwao.12053>.
- Avery, D. R. et McKay, P. F. (2006). Target Practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>.
- Bosak, J. et Eagly, A. H. (3<sup>e</sup> éd., 2014). Gender. Dans P. C. Flood et Y. Freeney (éds), *Wiley encyclopedia of management: Organizational behavior* (vol. 11, p. 173-177). Chichester : Wiley.
- Bosak, J. et Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58(9-10), 682-688. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>.

- Bosak, J., Sczesny, S. et Eagly, A. H. (2012). The impact of social roles on trait judgments: A critical reexamination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(4), 429-440. <https://doi.org/10.1177/0146167211427308#>.
- Breugh, J. A. (2009). *Recruiting and Attracting Talent: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. SHRM Foundation. [https://mlsu.ac.in/econtents/2964\\_Recruiting-Attracting-Talent.pdf](https://mlsu.ac.in/econtents/2964_Recruiting-Attracting-Talent.pdf).
- Castilla, E. J. et Rho, H. J. (2023). The gendering of job postings in the online recruitment process. *Management Science*, 69(11), 6912-6939. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4674>.
- Cejka, M. A. et Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413-423. <https://doi.org/10.1177/0146167299025004002>.
- CIPD (2022). *Resourcing and talent planning report 2022*. Londres : Chartered Institute of Personnel and Professional Development. [https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf).
- Crosby, F. J., Iyer, A. et Sincharoen, S. (2006). Understanding affirmative action. *Annual Review of Psychology*, 57, 585-611. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190029>.
- Dineen, B. R. et Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. Dans S. Zedeck (éd.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2 : *Selecting and Developing Members for the Organization*, p. 43-66). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-002>.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Engel, Y., Lewis, T., Cardon, M. S. et Hentschel, T. (2023). Signaling Diversity Debt: Startup Gender Composition and the Gender Gap in Joiners' Interest. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1469-1500. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1197>.
- Eurostat (2021). *Education. Higher Proportion of Women Than Men With a High Education Level*. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2a.html?lang=en>.
- Fatfouta, R. et Sczesny, S. (2023). Unconscious bias in job titles: Implicit associations between four different linguistic forms with women and men. *Sex Roles*, 89, 774-785. <https://doi.org/10.1007/s11199-023-01411-8>.
- Fernandez, R. M. et Sosa, M. L. (2005). Gendering the job: Networks and recruitment at a Call Center. *American Journal of Sociology*, 111, 859-904. <https://doi.org/10.1086/497257>.
- Formanowicz, M., Bedynska, S., Cislak, A., Braun, F. et Sczesny, S. (2013). Side effects of gender-fair language: How feminine job titles influence the evaluation of female applicants. *European Journal of Social Psychology*, 43(1), 62-71. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1924>.
- Ganesan, M., Antony, S. P. et George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, 37(5), 425-438. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055>.
- Gaucher, D., Friesen, J. et Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>.
- Greig, S. M., Coundouris, S. P., Fletcher, G. L., Henry, J. D. et von Hippel, C. (2023). The help that hinders? A meta-analysis of reactions to affirmative action. *European Journal of Social Psychology*, 53(7), 1475-1523. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ejsp.2991>.
- Gygax, P., Elmiger, D., Zufferey, S., Garnham, A., Sczesny, S., Von Stockhausen, L., Braun, F. et Oakhill, J. (2019). A language index of grammatical gender dimensions to study the impact of grammatical gender on the way we perceive women and men. *Frontiers in Psychology*, 10, 1604. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01604>.
- Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M. et Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-

- analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1013-1036. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1013>.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The Lack of Fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Heilman, M. E., Block, C. J. et Stathatos, P. (1997). The affirmative action stigma of incompetence: Effects of performance information ambiguity. *Academy of Management Journal*, 40, 603-625.
- Heilman, M. E. et Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 725-744. <https://doi.org/10.1177/1368430218761587>.
- Heilman, M. E. et Haynes, M. C. (2006). Affirmative action: Unintended adverse effects. Dans M. F. Karsten (éd.), *Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (vol. 2, p. 1-24). Westport : Greenwood Publishing.
- Henningsen, L., Horvath, L. K. et Jonas, K. (2022). Affirmative action policies in academic job advertisements: Do they facilitate or hinder gender discrimination in hiring processes for professorships? *Sex Roles*, 86, 34-48. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01251-4>.
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. et Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60, 581-602. <https://doi.org/10.1002/hrm.22043>.
- Hentschel, T., Heilman, M. E. et Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>.
- Hentschel, T., Horvath, L. K., Peus, C. et Sczesny, S. (2018). Kick-starting female careers: Attracting women to entrepreneurship programs. *Journal of Personnel Psychology*, 17(4), 193-203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000209>.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. et Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-Analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>.
- Horvath, L. K. et Sczesny, S. (2016). Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 25, 316-328. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. et Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>.
- Liénardy, C., Tibblin, J., Gygax, P. et Simon, A.-C. (2023). Écriture inclusive, lisibilité textuelle et représentations mentales. *Discours*, 33. <https://doi.org/10.4000/discours.12636>.
- Lindqvist, A., Renström, E. A. et Gustafsson Sendén, M. (2019). Reducing a male bias in language? Establishing the efficiency of three different gender-fair language strategies. *Sex Roles*, 81(1-2), 109-117. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0974-9>.
- McKay, P. F. et Avery, D. R. (2005). Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 330-336. <https://doi.org/10.1177/1056492605280239>.
- McNab, S. M. et Johnston, L. (2002). The impact of equal employment opportunity statements in job advertisements on applicant's perceptions of organisations. *Australian Journal of Psychology*, 54, 105-109.
- Nater, C. et Sczesny, S. (2016). Affirmative action policies in job advertisements for leadership positions: How they affect women's and men's inclination to apply. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 891-902. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2200>.

- Sczesny, S., Formanowicz, M. et Moser, F. (2016). Can gender-fair language reduce gender stereotyping and discrimination? *Frontiers in Psychology*, 7, 25. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00025>.
- Shaughnessy, B., Braun, S., Hentschel, T. et Peus, C. V. (2016). Diverse and just? The role of quota-based selection policies on organizational outcomes. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 880-890. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2208>.
- Singer, R. (2018). Beyond the classifier/gender dichotomy: The role of flexibility in a more integrated typology of nominal classification. Dans S. Fedden, J. Audring et G. G. Corbett (éds). *Non-Canonical Gender Systems* (p. 100-128). Oxford : Oxford University Press.
- Spinelli, E., Chevrot, J.-P. et Varnet, L. (2023). Neutral is not fair enough: testing the efficiency of different language gender-fair strategies. *Frontiers in Psychology*, 14, 125677. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1256779>.
- Stahlberg, D., Braun, F., Irmen, L. et Sczesny, S. (2007). Representation of the Sexes in Language. Dans K. Fiedler (éd.), *Social Communication* (p. 163-187). Londres : Psychology Press.
- Tibblin, J., van de Weijer, J., Granfeldt, J. et Gygax, P. (2023). There are more women in joggeur-euses than in joggeurs: On the effects of gender-fair forms on perceived gender ratios in French role nouns. *Journal of French Language Studies*, 33(1), 28-51. <https://doi.org/10.1017/S0959269522000217>.
- Vervecken, D., Hannover, B. et Wolter, I. (2013). Changing (s)expectations: how gender-fair job descriptions impact children's perceptions and interest regarding traditionally male occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 208-220. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.008>.
- Vervecken, D. et Hannover, B. (2015). Yes I can! Effects of gender fair job descriptions on children's perceptions of job status, job difficulty, and vocational self-efficacy. *Social Psychology*, 46(2), 76-92. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000229>.