



Avis : Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur de féminin et de masculin.

Introduction

L'objectif premier du Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada consiste à recruter des chercheurs exceptionnels de l'extérieur du Canada pour qu'ils dirigent des programmes de pointe qui amélioreront la réputation du Canada pour l'excellence en recherche dans le monde entier. Les objectifs du Programme ne seront réalisables que si l'on inscrit les candidats les plus compétents au bassin de candidatures, si les demandes de ces derniers cheminent à travers les diverses étapes du processus de recherche de candidatures et si le candidat préféré est recruté et consent à quitter son poste actuel et à refaire sa vie personnelle et professionnelle au Canada.

Pour s'assurer la candidature de tous les meilleurs chercheurs au monde pour ces postes prestigieux, les établissements doivent formuler judicieusement leurs stratégies de recrutement. Un processus de recherche et de recrutement conventionnel, en particulier, risque d'être insuffisant. Les établissements devraient adopter des pratiques exemplaires bien connues pour inciter les candidats bien qualifiés à postuler et à accepter le poste (s'il est offert), quel que soit le pays d'origine, le sexe, la race ou l'appartenance ethnique, l'état familial, l'âge, la capacité ou l'orientation sexuelle de la personne ou indépendamment de toute autre caractéristique ne se rapportant pas aux qualités d'emploi.

Dans le cadre de la deuxième phase du concours, le comité d'évaluation examine l'ensemble des plans de recrutement du Programme (partie B de la trousse de demande) et les évalue selon six éléments essentiels à un recrutement fructueux auprès du corps professoral¹ :

- I. se doter d'un comité de recherche efficace;
- II. constituer activement un excellent bassin diversifié de candidats;
- III. mieux sensibiliser les membres du comité aux facteurs présumés inconsciemment et leur influence sur l'évaluation de candidats;
- IV. veiller à un examen équitable et exhaustif des candidatures;
- V. mettre au point et en œuvre un processus d'entrevue efficace;
- VI. conclure le marché : engager le candidat choisi.

Le présent document sur les pratiques exemplaires en matière de recrutement souligne quelques points importants dans chacun des éléments en fournissant des exemples provenant des plans de recrutement du Programme (dans l'anonymat) présentés dans les 46 demandes à la première phase du concours, en 2012, afin d'illustrer quelques notions principales. Le comité d'évaluation du Programme appuie les principes énoncés dans le présent document.

¹ Guide *Searching for Excellence & Diversity* (<http://wiseli.engr.wisc.edu/docs/SearchBook.pdf>) et brochure intitulée « Reviewing Applicants: Research on Bias and Assumptions. » (http://wiseli.engr.wisc.edu/docs/BiasBrochure_2ndEd.pdf), de l'institut Women in Science & Engineering Leadership Institute (WISELI).

Le comité d'évaluation note qu'on constate clairement, si l'on se fie à la trempe des équipes de recherche décrites dans les propositions de la première phase du concours, que les universités canadiennes réussissent très bien à recruter et à engager des membres du corps professoral extrêmement compétents. Le comité d'évaluation insiste pour dire, toutefois, qu'il faudra probablement adopter une nouvelle démarche pour recruter et engager des candidats à un poste de chaire prestigieux et incite les établissements à envisager les pratiques exemplaires décrites dans le présent document.

La diversité comme élément à considérer pour le recrutement de titulaires de chaire d'excellence en recherche du Canada

Le Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada a intérêt à s'assurer que les professeurs recrutés sont non seulement des chercheurs de calibre supérieur, mais qu'ils présentent également une diversité sur le plan du sexe, de la race et de l'ethnicité, de la capacité ou de l'invalidité et par rapport à d'autres caractéristiques personnelles². Les avantages de la diversité pour améliorer la créativité et trouver des solutions à des problèmes ont été bien démontrés^{3,4,5} et constituent la raison principale pour laquelle les universités et le Programme ont un intérêt indéniable à recruter un groupe diversifié de titulaires de chaire. Cependant, trouver des candidats diversifiés pour combler ces postes peut s'avérer un véritable défi, surtout si les processus qui mènent à l'embauche de ces professeurs se déroulent de la façon habituelle, où l'on porte peu d'attention à l'objectif de la diversité des candidats dans le bassin et chez la personne qui est recrutée au bout du compte⁶.

Au Canada, l'ensemble des universités sont appelées à rechercher l'équité parmi le personnel enseignant, par rapport aux catégories protégées des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles. De plus, de nombreuses universités portent attention à la diversité sur le plan de l'orientation sexuelle, de l'âge, des croyances religieuses, de l'état familial ou par rapport à d'autres caractéristiques. Lorsque nous mentionnons « diversité », ce sont habituellement l'ensemble de ces caractéristiques que nous évoquons. Cependant, puisque le sexe et la diversité raciale ou ethnique sont les volets les plus visibles, les plus étudiés et les plus facilement documentés de la diversité, la plupart des conseils et des recommandations dans le présent document et dans la documentation citée se rapportent principalement au sexe et à la diversité raciale ou ethnique. Parce que d'autres dimensions de la diversité sont d'importance égale, nous incitons les comités de recrutement à appliquer les conseils offerts et les leçons retenues grâce à la recherche sur le sexe, la race et l'ethnicité aux nombreux facteurs de diversité qu'on associe à l'être humain.

² Dowdeswell, E.; Fortier, S.; et Samarasekera, I. 2011. *Rapport à l'intention du ministre de l'Industrie, préparé par le Groupe spécial sur la problématique homme-femme dans le cadre du Programme des CERC.* http://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/h_05589.html.

³ Herring, C. 2009. « Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. » *American Sociological Review*. 74(2): 208-224.

⁴ Chang, M.; Witt, D.; Jones, J. et Hakuta, K. 2003. *Compelling Interest: Examining the Evidence on Racial Dynamics in Colleges and Universities*. Stanford, Californie : StanfordUniversity Press.

⁵ American Council on Education and American Association of University Professors. 2000. *Does Diversity Make a Difference?: Three Research Studies on Diversity in College Classrooms*. Washington DC : ACE et AAUP.

⁶ Smith, D.G.; Turner, C.S.; Osei-Kofi, N.; et Richards, S. 2004. « Interrupting the Usual: Successful Strategies for Hiring Diverse Faculty ». *Journal of Higher Education*, 75(2): 133-142.

I. Se doter d'un comité de recherche efficace

Bien réfléchir pour choisir les membres du comité de recherche. Pour qu'un comité de recherche de professeurs puisse faire preuve de la plus grande efficacité qui soit par rapport au recrutement du meilleur candidat pour le poste de chaire, il faut porter attention à la composition de ce comité. Certes, les intervenants importants devraient être représentés au sein du comité. Mais si la diversité des personnes recrutées est un objectif important, il faudrait aussi tenir compte de la diversité des membres qui forment le comité de recherche. Le président du comité doit s'engager à la diversité, car, par son leadership, cette personne veillera à ce qu'on respecte les pratiques exemplaires liées à la diversité tout au long de la recherche et à ce que les membres du comité de recherche appuient tous fermement cet objectif. La diversité démographique du comité est également importante. Les membres du corps professoral sous-représentés comptent bien souvent d'autres réseaux professionnels que ceux des professeurs issus des groupes majoritaires, ce qui permet d'effectuer une recherche plus étendue. Les membres diversifiés d'un comité offrent des perspectives et des idées diversifiées. Fait le plus important peut-être, les membres diversifiés d'un comité nous rappellent que l'excellence n'est pas le domaine exclusif d'un seul sexe ou d'une seule race^{7,8}.

Il est important de noter que la pratique exemplaire qui consiste à établir un comité de recherche diversifié n'est pas fondée sur l'attente selon laquelle les femmes ou les membres des minorités visibles siégeant au comité assumeront la responsabilité d'assurer la diversité dans la recherche ou que ces personnes discriminent moins dans leur évaluation de candidats sous-représentés que les membres des groupes majoritaires. Elle est plutôt fondée sur des recherches qui démontrent que, par leur présence, les membres diversifiés siégeant à un comité de recherche aident tout le comité à mieux faire son travail. Veiller à la diversité est la responsable de *tout* le comité.

« On créera un comité de recherche qui apporte de nombreuses perspectives, est enthousiaste et qui est véritablement résolu à assurer la diversité du corps professoral. »

« Un comité de recherche diversifié se définit en termes de sexe et d'autres groupes visés par les mesures d'équité et par ses connaissances spécialisées ».

« Le recrutement d'une chaire d'excellence sera la responsabilité d'un administrateur principal de l'université, un champion dévoué de la diversité et de l'excellence en matière de recrutement... »

II. Constituer activement un excellent bassin diversifié de candidats

Un volet important, quoiqu'évident à noter est que les universités canadiennes ne pourront pas recruter les meilleurs candidats pour leurs postes de chaire si ces candidats ne figurent pas au bassin des candidats à ce poste. Par conséquent, il faut porter beaucoup de temps et d'attention à la création d'un excellent bassin de candidats diversifié, car le nombre de personnes potentielles à recruter se limitera rapidement aux candidats qui postulent le poste.

Préparer un avis d'emploi qui favorise les demandes d'un groupe diversifié de personnes. La description du poste ou l'avis d'emploi pour le poste de chaire ne doit pas que présenter les exigences de l'emploi et les caractéristiques idéales du candidat qui sera retenu. Il peut également servir à recruter des candidats. On peut aussi formuler le texte de manière à favoriser les demandes de personnes présentant une grande diversité.

⁷ Blair, I.; Ma, J.; et Lenton, A. 2001. « Imagining Stereotypes Away : The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery. » *Journal of Personality and Social Psychology*. 81(5):828-841.

⁸ Blair, I. 2002. « The Malleability of Automatic Stereotypes and Prejudice. » *Personality and Social Psychology Review*. 6(3):242-261.

« Le recrutement et la mise en candidature doivent reposer sur les avis ouverts où l'on indique l'engagement à l'équité dans le cadre du processus de mise en candidature et de nomination. »

« Nous préparerons un document d'information sur le poste de chaire proposé qui servira d'outil de marketing qui, entre autres, décrit les compétences et l'expérience que recherche l'université chez la personne qui occupera ce poste; on insistera sur les candidats qui : répondent aux priorités en matière d'équité et de diversité adoptées par l'université, démontrent une excellente trajectoire selon les années d'expérience, [...] [le document] décrira aussi la qualité supérieure de la vie académique à l'université et les avantages d'habiter dans la région de l'université. »

Recruter activement. Les universités qui présentent une demande de chaire devraient consacrer beaucoup de temps à l'élaboration d'un plan de recrutement d'un excellent bassin très diversifié de candidats. Comment le comité de recherche s'y prendra-t-il pour en faire davantage que d'afficher un avis dans les endroits habituels afin de s'adresser réellement aux candidats potentiels de divers horizons, et ce, de bien des façons? Comment formulera-t-on les avis pour attirer un large éventail de candidats potentiels? Où pourrait-on placer ces avis pour courir la meilleure chance qu'ils soient vus par les chercheurs les plus illustres présentant une grande diversité et pour que ces derniers *envisagent de présenter* leur candidature? Comment pourrait-on s'adresser personnellement à certaines personnes pour recruter des candidats potentiels au bassin des candidats à la chaire d'excellence? Il est fort probable que les meilleurs candidats à ces postes de haut niveau soient très productifs, aient un horaire très chargé et ne cherchent aucunement un nouveau poste. Comment le comité s'y prendra-t-il pour trouver ces personnes, leur faire connaître l'occasion de participer au Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada, les intéresser au poste et les convaincre de présenter leur candidature? Les titulaires de chaire pourraient provenir de toutes les régions du monde. Bien que les membres du corps professoral siégeant aux comités de recherche jouissent de nombreuses relations professionnelles et qu'ils aient de nombreux collègues à l'étranger, ils ne peuvent pas connaître tous les candidats potentiels dans le monde. Comment fera-t-on pour trouver les excellents candidats qui ne sont pas connus des membres du comité, mais qui ne sont pas moins qualifiés que les chercheurs connus et les convaincre de présenter leur candidature? Vu la nature du poste à combler, le comité de recherche et de sélection devrait-il compter des membres internationaux?

« Le recrutement à l'échelle de l'université doit maintenant comprendre des mesures proactives visant à attirer et à favoriser la participation d'un large éventail de candidats potentiels présentant une grande diversité. Voici quelques stratégies de recherche proactives recommandées : trouver des sites Web, des centres et des établissements qui ne font pas partie des endroits "habituels" pour faire de la publicité; s'adresser à d'autres chefs de file du domaine pour qu'ils aident à faire la publicité à grande échelle; rendre tous les membres du comité de recherche responsables de communiquer avec des personnes ou des organisations particulières et cerner dès le début la disponibilité attendue des groupes visés par l'équité dans la zone de recherche, etc. »

« Pour éliminer toute partialité possible en recourant aux réseaux de chercheurs établis afin de trouver des candidats, nous élargirons et diversifierons notre bassin de candidats potentiels en songeant à d'autres candidats que ceux qui viennent spontanément à l'esprit et en adoptant diverses démarches pour trouver des leaders de renom international au sein d'organisations de premier ordre. En dépouillant la documentation et en s'adressant à des chefs de file du milieu de la recherche, nous avons déjà commencé à broser un tableau des établissements dans le monde offrant de solides connaissances spécialisées dans le domaine de la chaire et nous recueillons des recommandations au sujet des candidats potentiels à des chaires d'excellence en donnant des entrevues, en examinant les listes de conférenciers invités à des sommets et à des symposiums de renom international et en effectuant des analyses bibliométriques. »

« De plus, l'université mettra à contribution son vaste réseau mondial de chercheurs, de centres et d'établissements, de collaborateurs et de partenaires de l'industrie dans un large éventail de disciplines dans le cadre de sa recherche de candidats. [...] Les membres de la haute direction sont prêts à se déplacer pour rencontrer les candidats potentiels et pour inciter davantage les candidats. »

Recrutement s'adressant particulièrement à des candidats offrant une grande diversité. Diversifier davantage le bassin de candidats fait augmenter les chances qu'un nouveau titulaire de chaire soit membre d'un groupe sous-représenté. Bien que les caractéristiques démographiques telles que le sexe ou l'ethnicité ne doivent jamais entrer en ligne de compte dans l'évaluation des candidats (voir ci-dessous), rien n'empêche de viser de telles caractéristiques à l'étape du recrutement. En effet, parce que les femmes et les candidats minoritaires sont sous-représentés, il faudra peut-être consentir des efforts de recrutement ciblés pour faire en sorte que ces personnes soient inscrites au bassin de candidats. Comment le comité de recherche s'y prendra-t-il pour rechercher tout particulièrement des candidates qualifiées, des candidats de groupes raciaux ou ethniques sous-représentés ou des candidats d'autres groupes minoritaires et comment convaincra-t-il ces personnes de postuler le poste?

« De plus, l'avis sera distribué chez tous les groupes de réflexion, tels que les femmes en physique, les femmes en sciences des matériaux et génie et les femmes en génie. »

« On fera appel aux services d'une entreprise de recherche chevronnée jouissant d'une portée et de relations internationales pour aider à trouver des candidats qualifiés. On accordera une attention particulière aux candidates qualifiées, de même qu'aux personnes issues d'autres groupes sous-représentés. »

« Pour refléter la diversité de notre ville et de notre pays, notre plan de sollicitation a cerné et ciblera des groupes sous-représentés, en particulier celui des femmes en technologie... Le comité de recrutement fera preuve de prévoyance et procédera de manière stratégique en s'adressant à des programmes prestigieux à travers le monde, de manière à trouver des candidats potentiels. »

« On assurera la sollicitation à grande échelle de candidats en faisant de la publicité à grande échelle et en allant au-delà des méthodes traditionnelles, dans des revues spécialisées, des serveurs de listes de diffusion, des pages Web et des publications s'adressant tout spécialement aux personnes de sexe sous-représenté (notamment les sociétés de femmes travaillant dans le domaine), etc. Le comité directeur a déjà consenti des efforts considérables pour trouver des candidates à qui s'adresser directement. »

Entreprises de prospection de talents. Le comité d'évaluation a constaté que plusieurs universités prévoient faire appel aux services d'une entreprise de placement spécialisée qui appuierait leur stratégie de recrutement active. De telles entreprises, surtout si on leur donne pour consigne de veiller à ce que le bassin de candidats soit diversifié, pourraient apporter une aide précieuse dans la quête de candidats de qualité. Selon l'expérience vécue par quelques membres du comité toutefois, le modèle d'affaires des entreprises de prospection de talents risque de ne pas accorder de délai suffisant pour dresser une liste de candidats optimaux sur le plan de la diversité et des compétences. Le comité d'évaluation lance donc une mise en garde contre une stratégie de recrutement de candidats potentiels à un poste de chaire qui reposerait principalement ou exclusivement sur une entreprise de prospection de talents.

III. Mieux sensibiliser les membres du comité aux facteurs présumés inconsciemment et leur influence sur l'évaluation de candidats

« Même si nous aimons tous prétendre être des chercheurs objectifs qui jugent les gens exclusivement en fonction du mérite et de la qualité de leur travail et de la nature de leurs réalisations, des recherches abondantes ont démontré que nous apportons avec nous une vie complète d'expérience et des antécédents culturels qui se déteignent sur notre évaluation des autres. »

Selon les études, les personnes animées de valeurs égalitaires bien ancrées et qui estiment n'avoir aucun préjugé peuvent néanmoins sans s'en rendre compte ou par inadvertance adopter une conduite discriminatoire⁹. Une première étape pour assurer l'équité du processus de recherche et de sélection consiste à reconnaître que la partialité involontaire, les attitudes et les autres facteurs d'influence non liés aux qualités, aux contributions, au comportement et à la personnalité des candidats peuvent influencer nos évaluations, même si nous souscrivons résolument aux principes de l'égalité.

Des études de recherche contrôlée où l'on avait demandé à des personnes de poser un jugement sur des sujets humains ont démontré les préjugés potentiels associés à nos nombreuses idées reçues implicites ou inconscientes. Les exemples vont des attentes ou des idées reçues d'ordre physique et social aux exemples qui ont un rapport indéniable avec le recrutement, même pour les postes de professeur.

Il est important de noter que dans la plupart de ces études, le sexe de l'évaluateur n'avait pas d'importance significative, ce qui indique que les hommes et les femmes partagent et appliquent les mêmes stéréotypes au sujet du sexe des personnes »¹⁰.

Faire en sorte que le comité soit au courant des préjugés involontaires. Puisqu'on a démontré que les préjugés involontaires ou implicites pouvaient, tant en milieu expérimental que dans la vie, nuire au recrutement de personnes sous-représentées telles que les femmes ou les personnes faisant partie des groupes minoritaires, comment mettra-t-on les membres du comité de recherche au courant de ces préjugés potentiels et comment ces membres recevront-ils les outils pour atténuer et réduire les effets de ces préjugés sur l'évaluation des candidats?

« D'emblée, ce comité sera avisé de sa responsabilité de mener une recherche inclusive et exhaustive qui attirera un large éventail de candidats. Le comité recevra de l'information sur les préjugés pendant les évaluations et aura des occasions d'aborder les questions de diversité et d'équité, les mythes relatifs au recrutement, les stéréotypes et les partis pris. Il recevra aussi des suggestions qui aident à éviter toute discrimination. »

« Le personnel des Ressources humaines formera le comité pour que les membres puissent reconnaître, pendant le processus de sélection, les partis pris susceptibles de rejeter par inadvertance la candidature de solides candidats issus de groupes sous-représentés, ce qui comprend le besoin de faire preuve de souplesse par rapport aux cheminements de carrière non traditionnels pour les groupes sous-représentés et de reconnaître les chercheurs aux solides compétences et qui sont des chefs de file dans leur domaine, mais qui n'ont pas été reconnus publiquement. »

⁹ Dovidio, J.F. 2001. « On the nature of contemporary prejudice: The third wave ». *Journal of Social Issues*. 57(4):829-849.

¹⁰ Fine, E. et Handelsman, J. *Searching for Excellence and Diversity: A Guide for Search Committee Chairs*. University of Wisconsin-Madison, 2005. Page III-2.

IV. Veiller à un examen équitable et exhaustif des candidatures

Une fois le bassin de candidats établi et que les candidats ont présenté leur demande, le comité de recherche peut commencer à examiner les candidatures. Cet examen peut compter plusieurs étapes selon le nombre de candidats. Il est essentiel d'assurer une évaluation uniforme et équitable de chacun des candidats tout au long de ce processus. Ainsi, les meilleurs candidats et les candidats les plus qualifiés avanceront dans ce processus.

Établir des critères d'examen à l'avance. Pour éviter un phénomène que les psychologues sociaux ont baptisé « reconstruction du mérite »¹¹, situation où les personnes chargées des examens accordent une plus grande importance aux compétences des candidats au poste appartenant aux groupes de sexe et de race ou d'ethnicité conformes eu égard des stéréotypes, on recommande fortement qu'un comité de recrutement consacre un temps considérable *dès le début* à l'établissement des critères d'examen. Avant d'examiner les curriculum vitæ ou les demandes des candidats, le comité de recherche devrait examiner de près les qualités qu'il recherche et classer ces qualités en ordre d'importance.

« Le mandat du comité pour le recrutement d'un candidat à une chaire d'excellence sera le suivant : (i) définir clairement les critères de sélection qui dicteront le choix du candidat, (ii) s'assurer que ces critères ne sont pas discriminatoires, mais plutôt inclusifs et exhaustifs. »

« Nous dresserons une liste abrégée préliminaire de 15 à 20 candidats en appliquant six critères : être un chercheur connu dans le monde entier et chef de file dans son domaine et dont les conseils sont très prisés par des personnes en tête d'organisations d'intervenants à travers le monde; avoir fait des recherches et a des intérêts pertinents; apporter un réseau étendu de relations bien établies avec des partenaires potentiels, des donateurs et autres intervenants; avoir créé un milieu axé sur la collaboration au sein de son organisation et avec des partenaires; être un éducateur respecté et contribue à des programmes de formation novateurs; démontrer des compétences solides en matière de leadership et en gestion propices à un milieu universitaire. »

Vérifier continuellement la diversité du bassin de candidats à chacune des étapes. Pour s'assurer que des partis pris involontaires ne se sont pas fauilés dans le processus d'évaluation, il faut vérifier la diversité du bassin de candidats à chacune des étapes de la recherche. Des écarts en matière de recrutement, des critères d'évaluation qui favorisent un groupe par rapport à un autre, une application non uniforme des critères ou d'autres facteurs de partialité involontaires peuvent avoir pour effet d'écarter des candidats exceptionnels de la recherche.

« Tous les processus effectués par le comité sont surveillés pour s'assurer que les comités des nominations respectent les procédures et le principe d'équité dans tous les processus de nomination de membres du corps professoral et dans le processus décisionnel en milieu universitaire. »

« Voici quelques stratégies de recherche proactives recommandées : [...] faire un suivi du bassin de candidats pour savoir s'il faut d'autres stratégies de recrutement avant la date limite de fermeture. »

« Un membre de notre Bureau de l'équité donnera des conseils au comité et veillera à ce qu'on effectue une recherche inclusive et exhaustive. »

V. Mettre au point et en œuvre un processus d'entrevue efficace

¹¹ Uhlmann, E. et Cohen, G. 2005. « Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination. » *Psychological Science*. 16(6):474-480.

Il est fort probable que la recherche d'une chaire d'excellence en recherche du Canada comprenne au moins une visite sur campus des candidats potentiels. Ces entrevues ne visent habituellement qu'à évaluer les candidats. Les universités qui souhaitent recruter les meilleurs candidats pour les postes de chaire doivent se rappeler toutefois que les candidats invités font aussi l'« entrevue » du campus pendant leur visite. Comment le processus d'entrevue servira-t-il à recruter le candidat préféré à l'université et à le convaincre d'accepter le poste de chaire s'il lui était offert?

Profiter de la visite pour promouvoir votre université et votre collectivité. Réservez quelque temps pendant la visite de l'entrevue pour souligner ce que le campus et le poste ont à offrir. Donnez au candidat l'occasion d'avoir une discussion confidentielle avec des sources bien renseignées qui ne sont pas directement concernées par la recherche et qui peuvent fournir de l'information au sujet des écoles, du logement, des services de garde, des communautés diversifiées, des lieux de culte ou toute autre information qu'un candidat peut devoir obtenir pour envisager de venir s'établir dans la région. Créez une trousse d'information qui fournira ces renseignements à tous les candidats pour qu'ils puissent tout dépouiller d'eux même.

« L'université invitera les candidats figurant à la liste abrégée à notre campus afin de rencontrer les chercheurs et les personnes très qualifiées. Pendant qu'ils se trouvent à l'université, ces candidats donneront un colloque lié à leur recherche pour qu'on puisse trouver le candidat qui convient le mieux pour que les deux parties y trouvent leur compte. Outre les recteurs des facultés concernés, nous avons l'appui complet du recteur et du vice-recteur à l'enseignement. Chacun rencontrera l'ensemble des personnes désireuses de se porter candidates et participera au processus de recrutement pour signaler le soutien qu'elles recevront même des niveaux les plus élevés à notre université. »

Personnaliser la visite d'entrevue. Bien que de nombreux volets de la visite du campus doivent être semblables ou identiques pour chacun des candidats, certains volets de la visite devraient être adaptés afin de maximiser le potentiel de recrutement de chaque visite. Choisissez judicieusement la personne qui rencontrera chacun des candidats, puis faites correspondre ces rencontres aux intérêts de recherche particuliers du candidat. Tenez compte des besoins ou des questions particulières du candidat – faut-il prévoir des adaptations quelconques en raison d'une incapacité physique? Y a-t-il des restrictions quelconques quant aux types d'aliments qu'il peut consommer? Lui faut-il un délai supplémentaire entre les réunions ou les exposés? Quels seraient l'information et les contacts qui optimiseraient les chances que *ce candidat* en particulier accepte le poste si on le lui offrait?

« Chacun des candidats choisis sera jumelé à un mentor du corps professoral qui communiquera avec lui, l'invitera à visiter l'université et servira de champion pour ce dernier. »

VI. Conclure le marché : engager son candidat choisi

Une fois qu'on aura choisi un candidat final et offert le poste de chaire, quels efforts seront déployés pour s'assurer la réussite du nouveau membre du corps professoral?

Voir le processus de négociation comme un processus de recrutement. Compte tenu du prestige du Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada et de l'importance des fonds engagés par le gouvernement du Canada et les universités individuelles, il ne faut pas négocier les salaires et les forfaits de démarrage dans une optique de frugalité, mais viser plutôt à optimiser les chances que le forfait offert favorise la réussite du candidat et l'incite à accepter le poste. À cette étape-ci, il est important d'examiner les divers styles de négociation des hommes, des femmes et des personnes aux antécédents culturels différents¹². Les responsables de l'université devraient prendre des mesures proactives pour faire en sorte que les femmes et les candidats issus des groupes minoritaires reçoivent des offres aussi généreuses que celles offertes aux candidats de sexe masculin ou ceux qui ne font pas partie des groupes minoritaires.

¹² Babcock, L. 2003. *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton, NJ : Princeton University Press.

« L'université reconnaît qu'un scientifique chevronné du calibre recherché occupe probablement déjà un poste de haut niveau et qu'il hésiterait probablement à accepter une nomination au Programme des chaires d'excellence en recherche du Canada. L'université discutera directement de l'occasion d'obtenir une chaire avec ces personnes et démontrera en quoi ce poste sera une occasion d'exercer son leadership. Ce faisant, l'université a l'occasion de s'adresser directement aux membres des groupes désignés, y compris les femmes et les personnes appartenant aux groupes minoritaires, sans que ces personnes aient à prendre un engagement quelconque. »

« Le candidat qui obtient la meilleure note sera invité à une deuxième visite pour confirmer sa candidature et formuler une stratégie de financement pour qu'on réussisse à l'engager. »

Tenir compte des problèmes de carrières doubles. Un des obstacles nuisant au recrutement des femmes dans le milieu universitaire est que les femmes, plus fréquemment que les hommes, doivent tenir compte de la carrière d'un partenaire en milieu universitaire¹³. Les universités qui espèrent engager le meilleur candidat pour le poste devraient songer à ce qu'elles sont prêtes à offrir si le meilleur candidat devait avoir un conjoint ou un partenaire qui doit également se trouver un emploi, surtout si le conjoint ou le partenaire est un professionnel. L'université aidera-t-elle à trouver un emploi, soit à l'université, soit dans la communauté? De tels programmes s'avéreront des outils particulièrement utiles pour recruter les femmes. On pourrait laisser savoir à tous les candidats qu'on compte aider dans la recherche d'emploi du conjoint ou du partenaire, quel que soit le sexe, tout au long du processus de recherche; on ne devrait pas toutefois demander aux candidats de divulguer des renseignements personnels avant l'étape de l'offre.

« De l'information sur les processus d'embauche du conjoint ou du partenaire et les installations locales à la disposition des familles, notamment le logement, les écoles et les services de garderie, sera fournie à tous les candidats avant l'entrevue. L'université accorde beaucoup d'importance aux besoins d'un conjoint professionnel occupant un poste en milieu universitaire lorsqu'elle adopte les mesures lui permettant de s'adapter aux besoins d'une personne recrutée. »

« L'université est résolue à fournir un emploi à un conjoint si le candidat à la chaire en fait la demande. De plus, si le conjoint du candidat n'occupe pas un poste en milieu universitaire, l'université s'engage à faire appel aux services d'un consultant en placement pour l'aider à trouver un emploi dans un autre secteur. »

« On fournira de l'information dès le début du processus de recrutement au sujet des occasions de carrière double à l'université et au sein de sa communauté, de même que sur les politiques propices à la famille de l'université et des ressources connexes. Concilier les obligations familiales et les obligations professionnelles peut s'avérer une tâche difficile pour les membres du corps enseignant à diverses étapes de leur carrière, surtout pour les chercheurs donnant un rendement élevé. L'université compte des politiques qui visent à atténuer les risques que des candidats qualifiés appartenant à des groupes sous-représentés se retirent eux-mêmes des bassins de candidats, y compris la politique sur les congés de grossesse et les congés parentaux (ce qui comprend l'adoption) et une politique sur la nomination de conjoints et de conjointes. »

¹³ Schiebinger, L.; Henderson, A.; et Gilmartin, S. 2008. « Dual-Career Academic Couples: What Universities Need to Know ». Palo Alto, Californie : Michelle R. Clayman Institute for Gender Research, Stanford University.