



# GUIDE

du recrutement  
non discriminatoire

“

Le recrutement efficace

”



# Avant-propos

« L'égalité des chances est au cœur du pacte républicain. La lutte contre toutes les formes de discrimination est donc une priorité qui s'impose à tous et chacun d'entre nous doit se sentir concerné.

Pour autant il s'agit d'un sujet complexe et difficile.

L'entreprise, dans toutes ses composantes : employeur, salariés et partenaires sociaux, a un rôle essentiel à jouer dans ce domaine, le travail étant une source essentielle d'intégration au sein de la société.

C'est pourquoi l'action lancée en Loire Atlantique en 2007, autour de ce thème, par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, avait pour objectif de sensibiliser les acteurs locaux à cette problématique, mais aussi de donner aux responsables des ressources humaines et aux partenaires sociaux des outils pragmatiques leur permettant de veiller, dans leurs fonctions quotidiennes, à éviter tout risque de discrimination lors des procédures de recrutement ou de gestion des ressources humaines.

Le présent guide est le fruit du travail des participants aux ateliers, animés par Khalid Hamdani et l'équipe du Cabinet AEQUALIS.

*Je tiens à les remercier pour leur implication et souhaite qu'il soit un outil au service de l'égalité et de la cohésion sociale au sein de nos entreprises. »*

**Michel Bentounsi**

*Directeur du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de la Loire Atlantique*

# Sommaire

Introduction .....	4
Rappel du cadre juridique .....	5
1.1. Définitions .....	5
1.2. Risques et sanctions .....	7
Le recrutement non discriminatoire : un recrutement efficace .....	8
Conduire le recrutement .....	9
1. Conduire le recrutement .....	9
2. Diffusion de l'offre : elle résulte de la définition de poste et doit être libellée de manière rigoureuse .....	9
3. Traitement des candidatures .....	10
4. Pré-entretien de recrutement .....	10
5. Gestion des refus avant entretien .....	11
6. L'entretien de sélection .....	12
Conclusion .....	17
Remerciements .....	18
Témoignages .....	18
Et pour aller plus loin, quelques recommandations .....	20
Les 4 niveaux à distinguer .....	21
Liste des structures et des participants .....	22

# Introduction

Ce document résulte d'une démarche globale qui a consisté à organiser une série de réunions d'information et de formation, animées par des consultants du Cabinet Aequalis, en direction de chefs d'entreprises, de cadres, de délégués du personnel et de représentants des organisations syndicales du département de la Loire Atlantique.

Ce travail a été réalisé à la demande de la DDTEFP et sur financement de la DRTEFP des Pays de la Loire. L'objectif de cette démarche était d'ouvrir la parole sur un sujet sensible (les discriminations) de manière sereine et professionnelle et de mettre l'accent sur l'égalité de traitement.

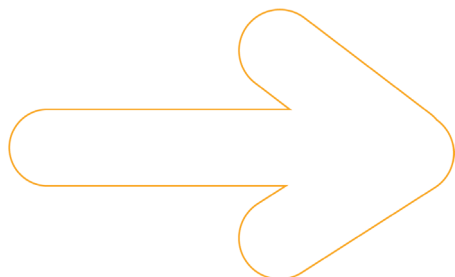
L'un des enjeux de cette démarche est de renforcer le dialogue social sur les questions d'égalité de traitement dans le recrutement.

Ce recueil de « bonnes pratiques » repose pour partie sur les documents et les outils internes développés par le cabinet AEQUALIS et pour partie sur la synthèse des résultats des travaux des différentes réunions. Il intègre la plupart des propositions qui ont été faites par les participants.

Ce « mini-guide » ne saurait se substituer à la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise, ni interférer avec le dialogue social. Il n'a d'autre ambition que d'attirer l'attention sur un ensemble de points de vigilance et de tracer des axes de progrès en matière de recrutement.

En rappelant d'abord le cadre juridique, puis en résumant les modalités pratiques du recrutement efficace et constructif, ce document vise également à **combattre toutes les formes de discriminations**.

Recruter sans **discrimination d'aucune sorte** est une obligation légale, mais aussi une nécessité managériale et un impératif éthique. Il se dégage sur tous ces aspects un consensus parmi les participants.



# Rappel du cadre juridique



**Recruter, sélectionner, choisir sont des actes de management, le recruteur conserve toute sa liberté pour conduire ces actes de manière conforme aux objectifs et aux intérêts de l'entreprise. En revanche, discriminer est un acte illégal.**

## 1. Définitions

C'est le droit qui définit la discrimination. Il est vrai que trop souvent on constate que les personnes peuvent avoir une perception subjective de la discrimination et la « définir à leur façon ». Il s'agit là, le plus souvent, de perceptions subjectives liées à la notion d'injustice. Les définitions exactes de la notion juridique de discrimination (donc de l'acte illégal) se trouvent dans les Directives communautaires relatives à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement sans distinction. Elles sont reprises dans le droit national de chaque État membre.

À partir des définitions, détaillées dans les Directives, il faut retenir :

**La discrimination directe :** une discrimination directe se produit lorsque dans une situation comparable on réserve un traitement défavorable sur la base d'un ou de plusieurs motifs illégaux. (cf. Article L 1132-1 du code du travail qui précise lesdits critères).

**La discrimination indirecte** se produit lorsqu'un critère, une caractéristique ou une pratique, apparemment neutre (donc ne faisant pas partie des critères illégaux), occasionne un préjudice à une catégorie de personnes davantage qu'aux autres personnes placées dans une situation comparable. Ex : pour une fonction technique, exiger une expérience trop longue (10 ans par exemple) alors que deux ans d'expérience suffisent largement pour être opérationnel, est une discrimination à raison de l'âge puisqu'elle défavorise les jeunes.

**Le cas particulier des « exigences essentielles et déterminantes » (dites parfois discriminations « justifiées »)\* :** chaque fois qu'un critère illégal est nécessaire et indispensable à l'occupation d'un poste, il devient autorisé de fait, mais uniquement pour le poste en question et sous réserve que l'objectif visé soit légitime et les moyens pour l'atteindre soient proportionnés. Attention, on ne peut utiliser un critère illégal que si on respecte le principe suivant : si on retire le critère on ne peut plus exercer la fonction. Exemple : dans un casting cinématographique l'âge pour l'acteur ou pour un figurant pour jouer le rôle d'un bébé ou d'un enfant ou d'un vieillard. Des exemples existent notamment dans l'industrie par rapport à des contraintes spécifiques.

*NB. Il existe par ailleurs des situations dans lesquelles on ne peut pas parler de « discrimination au sens d'acte illégal », car un code autorise l'utilisation de certains critères par ailleurs interdits (exemple : le code de la fonction publique permet d'utiliser le critère de nationalité... ou encore le port de charges lourdes qui est règlementé par le code du travail différemment pour les femmes, les jeunes de 14 à 17 ans et les hommes).*

\* Cf. p. 21

En résumé, le droit définit la discrimination comme une remise en cause du principe de l'égalité de traitement entre les candidats et/ou les salariés. Cette remise en cause est fréquente car, trop souvent, les décisions relatives à la gestion des ressources humaines comportent une part non négligeable de subjectivité et renvoient aux préjugés ou aux préférences du recruteur ou du manager. Ces préjugés et préférences renvoient au fonctionnement psychique de tout être humain (cf. *les Évaluations Scientifiques des Préjugés que des chercheurs de l'Université de Harvard ont mis au point*). Ce qui importe, c'est de connaître ses préjugés et de les neutraliser en situation de prise de décision.

**Article L 1132-1 du Code du travail :** « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison **de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap.** »

*NB. Nous avons mis en caractères gras les critères (note des rédacteurs).*

**Le cadre ainsi défini amène le recruteur à être vigilant sur les points suivants :**

- Avoir une idée précise des compétences techniques (formation, expérience, savoir-faire) et des compétences comportementales (savoir-être, « personnalité ») qu'il recherche chez les candidates et les candidats.
- Avoir défini un référentiel écrit de ces compétences (fiches de postes...).
- Prévoir, dans certains cas, des tests et savoir élaborer les questions et les mises en situation pour évaluer de manière comparative ces compétences.
- Les informations demandées aux candidats doivent avoir un lien direct avec l'emploi proposé.  
« Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations »  
(Article L 1221-6 du Code du travail).
- Le candidat doit être informé des techniques et des méthodes de recrutement qui doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (Article L 1221-8 du Code du travail).
- « Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance »  
(Article L 1221-9 du Code du travail).

Ces différentes dispositions du Code du travail, si elles sont interprétées conformément à leur lettre et leur esprit, constituent un compromis équilibré entre la protection des libertés individuelles des candidats et le besoin d'information du recruteur en vue de la prise de décision.

## 1.2. Risques et sanctions

*Recruter c'est parfois prendre le risque de se tromper, mais discriminer c'est prendre à coup sûr des risques à plusieurs niveaux : judiciaire, économique, managérial, d'image, de réputation etc...*

En cas de procès, un chef d'entreprise se retrouve à gérer le contentieux plutôt que son entreprise, cela occasionne des difficultés économiques.

Le premier risque est de nature **pré-judiciaire**, il s'agit des enquêtes qui peuvent être diligentées par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE). C'est pourquoi avoir un référentiel écrit précis et normé de type « process » avec traçabilité permet de répondre aux demandes d'information de la HALDE.

Le deuxième risque est de nature judiciaire : il s'agit du **risque pénal**. En effet, contrairement à d'autres pays démocratiques dans lesquels la discrimination relève du civil et non du pénal, le législateur français a pénalisé les discriminations depuis des décennies. La discrimination est un délit passible d'une sanction pouvant aller jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende.

Enfin le **risque civil ou prud'homal** : déjà la loi du 16 novembre 2001 avait introduit un aménagement de la charge de la preuve. Cela signifie que si un candidat à un recrutement ou un salarié saisit le conseil des Prud'hommes ou le juge civil en fournissant des éléments suffisamment précis pour créer le doute (éléments de fait qui laissent supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte), il sera demandé à la partie défenderesse (en l'occurrence à l'employeur) de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Dans ce cas les sanctions sont essentiellement financières.

Ces repères juridiques montrent que la discrimination est un véritable enjeu de gestion de l'entreprise.

**Au-delà du risque judiciaire, réfléchir sur la non-discrimination amène le chef d'entreprise à améliorer ses outils et procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines.**

Ne pas discriminer, c'est donc assurer un recrutement et une gestion des ressources humaines cultivant la diversité et construisant l'avenir de l'entreprise. C'est aussi assurer en toutes circonstances la logique de la mise en concurrence efficace, sélective, rigoureuse mais loyale des compétences et des performances. **En ce sens, l'égalité de traitement est un levier pour améliorer la compétitivité des entreprises. Toute décision managériale étant basée sur un ensemble de critères précis, une transparence s'installe et amène chacun des acteurs de l'entreprise à assumer ses responsabilités.**

# Le recrutement non discriminatoire : un recrutement efficace

**Rappel : Avant de faire appel au marché du travail et donc d'ouvrir le recrutement à l'externe, le recruteur peut avoir mené un ensemble d'opérations en amont (opérations qui relèvent fondamentalement du bon sens). Il aura alors vérifié notamment :**

- **Que le poste ne peut être pourvu en interne (notamment dans le cadre de la mobilité interne).**
- **Que le poste ne peut être pourvu par un profil issu des personnes en CDD ou des personnes en intérim.**
- **Que le poste ne peut être pourvu par un profil issu du vivier des candidatures spontanées.**

Si aucun profil n'émerge de cette recherche en amont, il faudra alors s'adresser au marché du travail. Une candidature est proposée à l'externe par l'ensemble des canaux disponibles en fonction de la taille et des moyens de l'entreprise : ANPE, annonce dans les journaux et sites Internet, cabinets de recrutement, réseaux professionnels etc...

Le travail consiste alors à mener une présélection sur « papier » (lettres et CV) ou sur entretiens téléphoniques, dans certains cas, ou un mixte entre les deux.

**Sélectionner, c'est mettre en concurrence les informations contenues dans les CV et les lettres des candidats. C'est un acte de management rationnel et concurrentiel.**

Cette mise en concurrence se fait sur des critères éliminatoires pour certains (tous ceux qui ne remplissent pas les conditions) et sélectifs pour d'autres (ceux qui remplissent les conditions et qui seront mis en concurrence dans une deuxième phase : lors des entretiens).

## Conduire le recrutement

*NB. Encore une fois les éléments qui suivent comme ceux qui précèdent sont purement indicatifs et ne prétendent nullement à l'exhaustivité.*



### Procédures minimales à respecter



#### Points de vigilance/Axes de progrès

##### 1. Conception des postes



Définir le poste.

Se référer aux textes règlementant la profession ou les qualifications : que dit la convention collective ? Que dit le ROME\* à propos du métier ?

Qualifier les besoins de l'entreprise : enquête auprès des collaborateurs en leur expliquant et en les associant pour faire ressortir « l'opérationnalité réelle » du poste.

Réactualiser régulièrement la description des postes.

Puis passage par une phase d'écriture du poste avec des verbes actifs et des éléments précis de description et d'identification des compétences nécessaires.



Attention à ne pas projeter sur un poste ses propres préjugés ou ceux véhiculés dans l'entreprise. On a tous tendance à faire des projections, à « sexuer » les postes, à projeter des valeurs négatives (pas accessible à telles ou telles personnes...).

Risque de passer à côté de compétences et risque de conséquences négatives en se trompant dans le recrutement.

Risque d'être excessif dans les exigences en sur-qualifiant un poste.

##### 2. Diffusion de l'offre : elle résulte de la définition de poste et doit être libellée de manière rigoureuse



La diffusion devrait être diversifiée via l'ANPE, la presse, Internet, par le biais d'accords avec les partenaires locaux sur la base d'un cahier des charges, (par exemple les Missions locales, les organismes de formation...)



Pas de point de vigilance particulier si ce n'est le libellé conforme et le plus efficace possible de l'offre.

Varié le *sourcing* est un atout, d'autant plus que les pénuries de compétences seront de plus en plus grandes.

### 3. Traitement des candidatures

→ Traiter les candidatures est un travail à part entière auquel il est nécessaire de se préparer.

#### Étape 1:

Avoir une grille de sélection précise qui permette, sur la base de documents papier, de prendre deux décisions: quelles sont les candidatures qui seront écartées? quelles sont les candidatures qui seront présélectionnées?

#### Étape 2:

Qui inviter à l'entretien? Les candidats qui remplissent les conditions du recrutement ou ceux pour lesquels il y a des points à explorer.

#### Étape 3:

Décision de recevoir les candidats qui remplissent les conditions et méritent donc d'être mis en concurrence les uns avec les autres.

→ Attention à l'improvisation.

Exemple de démarche « vigilante et efficace »: pour un poste donné avoir défini 6 ou 7 critères précis et repérer 3 types de candidatures:

- Celles qui remplissent tous les critères.
- Celles auxquelles il manque des critères importants.
- Celles qui présentent des critères supplémentaires à ceux attendus.

Quelles candidatures ne pas retenir objectivement? Celles auxquelles il manque des critères importants. Noter sur les CV les critères manquants de façon à justifier objectivement la non-sélection du CV (attention à ce que l'on écrit: pas de jugement de valeur ou de critère illégal).

Pour le reste le recruteur invitera celles et ceux qui répondent aux critères: il conserve toute sa capacité à sélectionner à condition de ne pas discriminer.

Ne pas oublier la traçabilité et l'archivage de ces décisions.

### 4. Pré-entretien de recrutement

→ Pour instruire le dossier parfois un pré-entretien téléphonique permet de préciser les informations contenues dans le CV: prétentions salariales, disponibilité, qualifications obtenues, ... et de gagner du temps.

Les apports minimaux d'un entretien téléphonique:

- Vérifier que le candidat a compris les pré-requis du poste.
- Vérifier ses prétentions salariales.
- Vérifier sa mobilité géographique.

- S'assurer de sa disponibilité pour un entretien.
- S'assurer de la possession du permis de conduire ou de qualifications particulières exigées par le poste.

Avoir une idée claire de ce que l'on veut évaluer et rédiger 4 à 5 questions fondamentales relativement « soft » avant l'entretien.

→ Contrairement à l'entretien d'embauche, cette étape est « délégable » à condition que la personne en charge ait été « briefée » sur le mode opératoire. (Exemple de l'assistant(e) qui ne transmettait pas toutes les candidatures envoyées par une agence de travail temporaire et faisait prendre un risque à son manager).

#### Les risques:

- Attention à ne pas dissuader des candidats avec des questions trop pointues.
- Attention à ne pas chercher à sélectionner le candidat lors du pré-entretien (ne permet pas de voir le non-verbal, l'appel peut arriver à un moment inopportun pour le candidat, ...).
- Attention à ne pas concevoir des questions à géométrie variable (ne permet plus de comparer les candidatures).

### 5. Gestion des refus avant entretien

→ À ce stade de la procédure de recrutement, toutes les candidatures qui n'ont pas été retenues l'ont été pour des raisons « techniques »: la concurrence à ce stade se fait sur CV et lettres, donc sur ce que les candidats ont donné comme informations.

On ne retient pas des candidatures pour plusieurs raisons:

- Celles dont le CV (et la lettre) ne sont pas en adéquation avec l'offre diffusée (que la personne ait ou non les compétences importe peu, le CV n'indique pas un certain nombre de critères exigés pour le poste, alors que d'autres candidats ont présenté un CV plus en adéquation avec le poste).
- Le pré-entretien téléphonique fait apparaître un obstacle à la convocation à l'entretien.
- La candidature spontanée est parvenue à un moment où il n'y avait pas de besoin.

Il convient de pouvoir répondre aux candidats non sélectionnés avec des arguments objectifs. Pour cela, il est nécessaire de pouvoir archiver les candidatures, il faut que l'entreprise ait la logistique adéquate.

Prévoir de répondre avec deux arguments, une lettre type est prête avec deux raisons: on ne se justifie pas, mais on explique pourquoi on n'a pas retenu le postulant.

L'entreprise se doit d'archiver les candidatures spontanées qui peuvent lui être utiles à court, moyen, voire long terme. Seules seront archivées les candidatures en lien avec les activités et les postes disponibles dans l'entreprise. Le temps pendant lequel ces candidatures seront archivées est fixé par le chef d'entreprise de manière réaliste et raisonnable. (6 mois, 1 an...). Répondre aux candidats non retenus lorsqu'une offre a été déposée.

→ Écrire et archiver.

Une entreprise n'est pas tenue de répondre à des candidatures spontanées qui peuvent lui être utiles, il s'agit là d'un bon usage et nous le recommandons.

## 6. L'entretien de sélection

*Une erreur de recrutement peut être lourde de conséquences pour l'entreprise et finit toujours par « coûter cher ».*

*Recevoir en entretien confère un espace de pouvoir très important. Pour s'assurer de « faire le bon choix » il convient d'avoir un système conscient de neutralisation de ses propres préjugés.*

*Exemple : éviter de croire qu'un jeune n'a pas d'expérience avant de l'avoir vérifié.*

*En s'assurant de l'égalité de traitement des candidatures, le recruteur sélectionne le meilleur candidat parmi ceux rencontrés pour un poste donné.*

*Pour être efficace, l'entretien de sélection nécessite (comme les autres phases) une bonne préparation.*

### → Il est toujours préférable d'être deux ou trois pour conduire un entretien.

Un entretien doit tenir compte d'éléments de forme et de fond.

#### La forme :

- La durée des entretiens : s'imposer un temps maximum pour chaque entretien et s'y tenir.
- Les phases de l'entretien : commencer par informer le candidat sur le déroulement de l'entretien.
- L'accroche : permet de faire connaissance et de mettre à l'aise le candidat.
- L'argumentaire : c'est le corps de l'entretien qui nous donne les informations permettant de sélectionner ou non la candidature.
- La clôture : permet de mettre un terme à l'entretien et de fixer les étapes suivantes.
- La grille de questions à poser et le système de prise de notes (+ système de notation des réponses). Poser des questions qui ne soient pas disproportionnées par rapport aux fonctions ou à la rémunération. Aller des plus fondamentales et basiques par rapport au métier, jusqu'aux plus précises. Préparer une ou plusieurs questions de mise en situation (ce n'est pas la réponse qui importe, c'est la façon de réfléchir et d'y répondre) permet d'évaluer les aspects comportementaux. À utiliser une fois que le candidat a fait la preuve qu'il était un bon professionnel sur le plan technique (sinon, cela est inutile).

Exemple : Pour un commercial, lui demander de décrire sa meilleure vente et au contraire une vente qu'il a ratée. Se faire assister par des collaborateurs pour préparer des questions adaptées aux réalités quotidiennes du poste.

Quel est l'objectif de chaque question posée ? (intérêt par rapport au poste ?)

Suis-je clair dans la formulation des questions que je pose ?

Ma question est-elle attentatoire aux libertés individuelles ?

#### Les éléments de fond :

Fixer les éléments à évaluer en termes d'objectifs en les hiérarchisant.

Les éléments à évaluer sont de trois ordres :

- Compétences techniques immédiates : il s'agit des compétences qui permettent d'être opérationnel sur le poste.
- Compétences techniques potentielles : il s'agit des compétences permettant l'évolution dans le poste.
- Compétences comportementales : ce sont les savoir-être en interne (par exemple le travail en équipe) et en externe (par exemple la relation avec les clients) qui permettent de tenir le poste et d'évoluer.

À l'issue de l'entretien, il faut renseigner une grille de synthèse qui permettra de faciliter les comparaisons entre les candidats et de fonder le choix.

L'égalité de traitement impose d'utiliser la même grille pour tous les candidats qui postulent au même poste, une durée d'entretien comparable, les mêmes justificatifs pour tous (diplôme, qualification, casier judiciaire si le poste l'exige conformément aux règles de droit et après en avoir informé l'inspection du travail...).

→ C'est le moment décisif et, idéalement, il convient d'avoir deux ou trois avis différents.

Attention à ne pas chercher à convaincre. L'entretien c'est avant tout l'écoute et l'observation des candidats.

Éviter les effets miroir (être attiré par le candidat qui nous ressemble) ou repoussoir.

Rester à l'écoute et évaluer les réponses et attitudes.

Mise en commun entre les recruteurs (2 ou 3) de leurs appréciations sous forme de grille avec, si besoin, des coefficients de pondération. Confronter les arguments et les perceptions entre les recruteurs en objectivant de manière de plus en plus précise les arguments qui fondent la décision.

## → La traçabilité

Compte tenu des délais de recours et de prescription, il est nécessaire d'avoir un système de traçabilité (écrire les raisons qui fondent une décision positive ou négative) et archiver. Il est primordial d'avoir un système de transcription des évaluations orales vers l'écrit qui soit rigoureux, informatif, précis, mais parfaitement respectueux des libertés et de la dignité des personnes.

L'enjeu est d'avoir un référentiel et d'assurer une formation aux personnes leur permettant d'évaluer efficacement et de transcrire correctement.

→ Écrire et archiver fait partie des axes de progrès des entreprises de toutes tailles y compris des grands groupes.

Là encore, la traçabilité est importante. Selon la taille et les moyens de l'entreprise une « base dédiée » peut être créée avec : la mini-grille de présélection téléphonique (le cas échéant), la grille d'entretien de sélection et le compte rendu écrit avec la décision. Cette base permettant la constitution progressive d'une « CVthèque » et d'un outil historique du recrutement.

## → Accueil du salarié et période d'essai

Les premières semaines du salarié dans l'entreprise sont fondamentales pour son intégration dans le collectif de travail.

### L'accueil du salarié :

A ce stade, il y a peu de risques juridiques concernant le respect de l'égalité de traitement. Comme on n'a pas l'occasion de faire deux fois bonne impression, la première demi-journée est très importante.

Elle peut être l'occasion de répondre aux principales questions sur le poste et de mieux connaître le salarié.

Passer la première demi-journée avec le nouveau salarié permet de :

- Relire le contrat de travail.
- L'informer de la convention collective à laquelle il est rattaché.
- Relire le règlement intérieur qui rappelle les responsabilités et devoirs de chacun.
- Donner les clefs de fonctionnement de l'entreprise.
- Rappeler les règles de sécurité et d'hygiène qui s'appliquent.
- Prévoir l'accompagnement sur le poste.
- Établir une fiche de contact de type : « à qui s'adresser ».
- Faire une sélection des dernières notes de services importantes.
- Désigner une personne référente pour l'intégration du salarié.
- Programmer des étapes à valider.

*Exemple :* dans une entreprise le circuit d'intégration comporte 4 étapes sur une période de 2 mois :

1. Accueil (avec une valise d'accueil comprenant tous les documents administratifs nécessaires).
2. Deux jours de formation à l'issue desquels une charte d'information est signée.
3. Un entretien d'accueil avec le supérieur hiérarchique direct.
4. Un accueil institutionnel (directeur, représentants du personnel, ...).

À noter qu'un circuit d'intégration « bien rodé » ne suffit pas. Il convient également de prévoir un travail auprès des responsables d'équipes qui sont souvent dans l'opérationnalité alors que leur rôle est fondamental dans le management.

*Exemple :* dans le secteur du service à la personne, deux auxiliaires de vie parmi les plus expérimentées sont désignées référentes pour les nouvelles recrues. Elles ont la tâche de les accueillir et d'organiser une réunion commune. En plus de faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs par le partage d'expérience, cela valorise les personnes qui en ont la charge et contribue à une meilleure reconnaissance de leurs compétences et qualités professionnelles.

## → La période d'essai :

La période d'essai, qui peut être renouvelable, sert à vérifier plusieurs éléments fondamentaux :

- Que le candidat recruté est un professionnel.
- Qu'il ne commet pas d'erreurs majeures.
- Qu'il est capable de respecter les consignes ou les attendus et exigences du métier.
- Qu'il a un comportement conforme au code du travail, au règlement intérieur, aux règles d'hygiène et de sécurité.

### La validation de la période d'essai :

Il va de soi que durant la période d'essai toute liberté est laissée au salarié comme à l'employeur de mettre fin à leur collaboration. Mais, attention : un motif discriminatoire ne saurait être la cause de cette rupture.

Afin de ne pas se « laisser surprendre » par l'échéance de la période d'essai, il convient de se fixer préalablement des séquences de validations (et de s'y tenir...) en fonction de la durée de la période d'essai.

Une manière de réaliser ces séquences est d'interroger les équipes de travail :

- Que doit savoir faire le salarié au bout d'une semaine, au bout de deux semaines, au bout d'un mois ?
- Qui se charge d'enseigner tel ou tel point ?
- Qui se charge d'évaluer tel ou tel point et comment ?
- Tenir compte également du retour que peuvent faire les clients.



En fixant des rendez-vous dès le départ, cela permet de respecter la procédure et d'être en mesure d'expliquer le renouvellement de la période d'essai ou sa rupture, le cas échéant.

La validation de la période d'essai doit être signifiée à l'intéressé.

Cela peut être l'occasion de formaliser l'entrée officielle du nouveau salarié dans l'entreprise et de l'intégrer définitivement dans le collectif de travail.

- La période d'essai est l'occasion de formaliser un certain nombre de points qui vont régir les relations entre l'entreprise et le salarié. Il convient de s'en saisir non pas seulement comme une période de test, mais également comme une période de cadrage et d'ajustement.

Selon la taille et les capacités d'encadrement et d'organisation de l'entreprise, un référent technique et un référent RH peuvent être désignés. Le premier guide le nouveau salarié dans l'intégration de l'équipe et la maîtrise des aspects techniques du poste. Il est un acteur direct de l'évaluation. Le référent guide le salarié dans l'intégration, la compréhension de l'organisation et la connaissance générale des métiers de l'entreprise. Il est le garant du bon déroulement de la période d'essai. Pour user d'un néologisme, on pourrait dire que ces deux référents entretiennent un « trilogue » constant avec le salarié entrant.

**ATTENTION :** l'accueil est un processus d'échange réciproque entre le nouvel arrivant et tout le collectif de travail. Il faut veiller à ce que cet accueil soit le plus précis possible et que tous les salariés qui auront une relation professionnelle avec le nouvel arrivant soient informés et associés.

## Conclusion



*La vocation de ce mini-guide est d'explicitier le cadre minimal du recrutement efficace et non discriminatoire. Les groupes de travail qui ont participé à la conception et la rédaction de ce document ont veillé à trouver un équilibre entre les intérêts du recruteur et ceux du candidat.*

*Le recruteur étant in fine celui qui a la décision, il se doit de respecter les principes de non discrimination et l'égalité de traitement.*

« Recruter, sélectionner et choisir ses collaboratrices et collaborateurs sont des actes de management. Le recruteur conserve toute sa liberté pour conduire ces actes de manière conforme aux objectifs et aux intérêts de son entreprise. Cette liberté s'étend également aux techniques, méthodes, procédures et outils utilisés dans le respect des règles édictées par le Code du travail en la matière. En revanche, discriminer est un acte illégal. La liberté du chef d'entreprise, ne peut donc être exercée en toute légalité et quiétude que si les droits fondamentaux, les droits individuels et collectifs des candidats sont scrupuleusement respectés. Les candidats doivent donc être sélectionnés sur la base de compétences professionnelles précises, techniques et comportementales, mais toutes en lien avec un poste de travail. La mise en concurrence des candidats, si elle est réelle et loyale, constitue justement la garantie pour le recruteur d'effectuer le meilleur choix en toute légalité et permet aux candidats de voir leur mérite individuel récompensé et leurs droits fondamentaux respectés. En ce sens, les techniques et les méthodes de recrutement doivent avoir fait la preuve de leur efficacité et respecter des règles de transparence et de proportionnalité. Il y a, dans tout recrutement, une marge d'erreur incompressible qu'il faut réduire au maximum, mais qu'il est vain de chercher à éliminer totalement. Le recruteur, tout comme le candidat, est un être humain avec sa subjectivité, ses émotions, ses représentations et ses valeurs. Neutraliser le temps du recrutement ses préjugés est, dès lors, un acte de professionnalisme et non un gage de vertu ».

**Khalid Hamdani**

Directeur du Cabinet AEQUALIS.

# Remerciements

L'équipe d'AEQUALIS et celle de notre partenaire IDÉIS remercient le Directeur Départemental du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle pour son soutien constant à nos travaux. Ce guide étant une production à laquelle ont largement contribué les différents participants, nos remerciements vont également à chacune et à chacun d'entre eux notamment pour leurs analyses, pour leurs critiques et pour leurs propositions.

# Témoignages

« L'équipe du Cabinet AEQUALIS a le grand mérite d'avoir su réunir autour d'une table ronde des acteurs sociaux aux sensibilités différentes pour discuter d'un sujet sensible et de la plus haute importance. De ces entretiens entre responsables d'entreprise et syndicalistes, sont ressortis la nécessité de préciser les textes applicables et les interprétations possibles, dans l'esprit de la Loi. La complexité de certaines situations nous a conduits à synthétiser certaines propositions dans un livret concret et facile d'accès. Rédigé par Khalid Hamdani, ce fascicule peut être une première aide pour le salarié, citoyen dans l'entreprise. Il peut aussi valoriser l'entreprise et devenir un atout déterminant lors de ses recrutements. Merci encore à Khalid et à son équipe pour ses conseils et pour nous avoir aidés à progresser vers l'égalité des chances. »

**Patrick Nicolon**

*Groupe GFI Informatique et maire de Bouguenais*

« Suite à cette formation j'ai pris encore plus conscience que la discrimination est un acte illégal, au même titre que de griller un feu rouge. Ce qui m'amène aujourd'hui à avoir une autre analyse sur les dossiers que je traite, en ayant toujours une vision sur le cadre juridique et les pratiques de management de l'employeur. »

**Stéphanie Pietrois**

*Permanente syndicale CFDT INTERCO 44*

« En guise de témoignage, je pense que cette formation peut être un facteur de progrès dans l'entreprise, surtout si, comme dans notre cas, elle est suivie conjointement par une organisation syndicale et par la direction. À sa suite, nous pouvons envisager un ou des accords d'entreprise définissant, par le dialogue social, des conditions qui pourraient permettre d'avoir davantage de diversité. L'entreprise et ses salariés peuvent découvrir qu'ils ont des intérêts communs sur le sujet. Au-delà de l'égalité des chances, il y a un véritable enjeu de société à progresser sur la diversité »

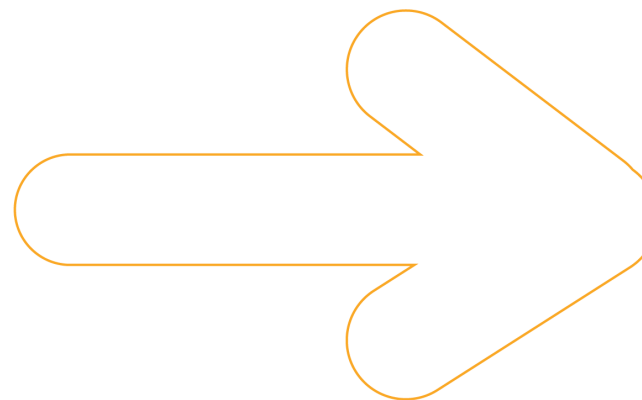
**André Cerqueus**

*Délégué syndical CFDT de Kuehne & Nagel DSIA*

« Ces trois jours de stage ont été une expérience rare et passionnante de convergence des intelligences et des bonnes volontés de syndicalistes et d'employeurs. Nous avons réfléchi ensemble, d'abord pour comprendre les enjeux de la lutte contre les discriminations et la nécessité d'œuvrer activement pour l'égalité des chances et la diversité culturelle, ensuite pour inventer des règles et méthodes pour aboutir à ce guide des bonnes pratiques du recrutement. Et tout cela guidé par l'œil pétillant de Khalid Hamdani, mais surtout par son discours riche et dense d'informations et d'expérience, tour à tour général ou très précis, dont je retiens en particulier cette phrase qui me semble fondamentale : "Vous devez choisir entre le libéralisme ou la féodalité dans votre entreprise ; moi, la féodalité, je connais très bien : ça ne m'intéresse pas." »

**Alexis Zadounaïsky**

*SUD Groupe GFI, US Solidaires*



# Et pour aller plus loin quelques recommandations...

*Ce paragraphe résume des remarques et des suggestions formulées lors des sessions de formation et des réunions de travail et qui concernent des volets complémentaires au recrutement. Ces remarques et propositions constituent un complément et peuvent servir de base pour lancer un travail concret de prévention de la discrimination et de promotion de la diversité dans votre entreprise.*

1. Établir un état des lieux de la diversité dans l'entreprise.
2. Établir un diagnostic sur les obligations légales en matière de travail des personnes handicapées, en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes etc...
3. Améliorer les aspects qualitatifs du bilan social.
4. Concevoir des axes de proposition et d'anticipation pour améliorer la situation de la diversité.
5. Concevoir des outils pour élargir l'éventail du recrutement.
6. Appliquer les outils de l'égalité de traitement à toutes les étapes de la vie du contrat de travail.
7. Avoir des outils transparents connus de tous et appliqués réellement.
8. Profiter de l'entretien annuel pour mettre en place des outils d'évaluation basés sur des critères objectifs, transparents, efficaces et opposables en interne et en externe.
9. Diffuser cette logique des bonnes pratiques et du dialogue social dans le département et la région auprès des entreprises, des recruteurs en général (y compris ceux du monde associatif), des chambres consulaires et de l'ensemble des partenaires sociaux.
10. Organiser une suite à cette action sous forme de réunions d'information/formation avec le mini-guide pour support.

Cependant, si le recrutement est efficace est non discriminatoire, ce n'est qu'une étape ; il faut aller plus loin et organiser tous ses outils et procédures de gestion des ressources humaines conformément aux principes énoncés dans ce guide (formation, promotion, évaluation, classification...)

## LES 4 NIVEAUX À DISTINGUER

1. **Risque judiciaire** : se mettre à l'abri, sécuriser sa prestation
2. **Égalité de traitement** : c'est la sélection objective, le process
3. **Égalité des chances** : c'est l'investissement RH, les mesures spécifiques
4. **Gestion de la diversité** : faire cohabiter, c'est la culture d'entreprise

**L'égalité de traitement** est obligatoire : c'est respecter le droit et sélectionner le meilleur.

Elle est sélective et non sociale.

Sélectionner objectivement n'est pas discriminer.

D'où la nécessité de mettre en place des processus de recrutement.

Définir un poste en fonction de compétences, étudier les CV en fonction de descriptifs de poste, l'obligation de recevoir tous les candidats répondant au profil du poste et arriver à un recrutement.

**L'égalité des chances** : c'est une action volontariste, facultative. C'est mettre en place des mesures spécifiques pour une catégorie de personnes afin de compenser un désavantage (femmes, origine étrangère, âge...). **C'est l'action positive.**

**La gestion de la diversité** : elle mérite une préparation au sein de l'entreprise et le partage de la culture d'entreprise par tous. La gestion de la diversité c'est savoir être compatible, c'est l'accompagnement par le parrainage...

**Notes des pages 5 et 9** : La notion « d'exigences professionnelles essentielles et déterminantes » est issue des Directives communautaires et notamment de la Directive 2000-43 du CE du 29 juin 2000 dont voici l'article 4 in extenso :

**Article 4** : Exigence professionnelle essentielle et déterminante

Sans préjudice de l'article 2, paragraphes 1 et 2, les États membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée à la race ou à l'origine ethnique ne constitue pas une discrimination lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée.

Les questions posées lors de l'entretien de recrutement doivent avoir un lien direct avec le poste occupé et ne doivent en aucun cas porter atteinte à une liberté fondamentale ou à une liberté individuelle (exemple : demander à une femme si elle est mariée et si elle envisage d'avoir des enfants).

**ROME** : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, disponible dans les ANPE.

# Liste des structures et des participants

- **Gérard AIGROZ** - Nantes Habitat
- **Delphine AKASSAR** - UL CGT Nantes
- **Isabelle BATY-BAUDRY** - CHU Nantes
- **Patricia BAYERE-GILLIER** - CFDT Médiapost
- **Ghania BENCHEIKH** - UNSA
- **Xavier BOURRUT LACOUTURE** - GE AGEPLA Nantes Atlantique
- **Michel BRILLANCEAU** - CFDT Nantes Métropole
- **André CERQUEUS** - Kuehne & Nagel DSIA
- **Ibrahima DIA** - CFDT
- **Nordin DJALTI** - Mairie de Nantes
- **Marie-Claude DREAN** - Nantes Métropole
- **Geneviève DUCAST** - CA-LAV
- **Martine FLEURY** - CA-LAV
- **Jacqueline FOISSEAU** - CEPDL
- **Michel GILLAIZEAU** - NAVI LINE
- **Christophe GRUNENWALD** - Nantes Métropole
- **Stéphanie GUIHO** - CGT Groupe GFI Informatique
- **Daniel HALOUZE** - ANR Services
- **Sandrine HENRY** - DDTEFP 44
- **Yann JACOB** - CFE CGC Système U Ouest
- **Brigitte LAURENT** - Nantes Métropole
- **Marie-Hellen LAWANI** - UDAF 44
- **Rosa MARABOLI FAUNDEZ** - CGT Institut Lamoricière
- **Gilles MARIOT** - Mairie de Saint-Herblain
- **Éric MARTOS** - Kuehne & Nagel DSIA
- **Nicolas DE MONTGOLFIER** - Management et Progression

- **Patrick NICOLON** - CGT Groupe GFI Informatique
- **Jean-Claude PICQUET** - Nantes Habitat
- **Stéphanie PIETROIS** - Mairie de la Chapelle-sur-Erdre
- **Hélène RENAUD** - NAVI LINE
- **Jean-François RIGAUD** - Mairie de Saint-Herblain
- **Pascale SAHO** - CFDT Caisse d'Épargne Pays-de-la-Loire
- **Alain SUPTILLE** - CGT Association l'Étape
- **Julie SURZUR** - URSSAF
- **Alexis ZADOUNAÏSKY** - SUD Groupe GFI Informatique

Ont également pris part à la rédaction de ce guide les personnes suivantes :

- **Nelly GRIMAUD** - Groupe SERIS-SECURITY
- **Ronan MABILEAU** - Groupe Lucien Barrière
- **Stéphanie NIEUWJAER** - Groupe Lucien Barrière
- **Sylvie ERNAULT** - Caisse Primaire d'Assurance Maladie
- **Karine COUDERT** - SAS MAUGIN
- **Marie-Antoinette BLONDIN** - Groupe SOFIA
- **Valérie PINEAU** - GDF-SUEZ

Pour toute remarque ou proposition concernant ce guide vous pouvez nous envoyer un mail à l'adresse suivante : [k.hamdani@institutethiqueetdiversite.eu](mailto:k.hamdani@institutethiqueetdiversite.eu)

## **AEQUALIS évolue :**

*Nous avons créé l'Institut Ethique & Diversité qui regroupe toutes nos expertises et développe de nouveaux services : communication sociétale et éthique appliquée au management.*



**Pour nous contacter :**  
**INSTITUT ETHIQUE & DIVERSITÉ**  
11, rue Ampère - 75017 Paris  
Tel. : 01 48 88 64 00 - Fax : 01 48 88 64 05  
mail : k.hamdani@institutethiqueetdiversite.eu