Les enjeux de GRH : le recrutement

Cadre normatif ou négocié

• **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 (...) en raison de son origine, de son sexe, de ses moeurs, 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 ».

• **Accord National Interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise, octobre 2006**
« ARTICLE 6 : RECRUTEMENT
Afin d'assurer un égal accès de chacun à l'emploi, les critères retenus pour le recrutement doivent être strictement fondés sur la possession des compétences et des capacités professionnelles requises, appréciées objectivement en dehors de tout pré-supposé tenant à l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence ou le lieu de naissance ...Les expérimentations de dispositifs visant à préserver l'anonymat des candidatures (au sens de l'article 24 de la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances) participent de cette démarche. Ces expérimentations feront l'objet par les signataires du présent accord, avant le 31 décembre 2007, d'un 1er bilan d'évaluation de ces pratiques et de leur intérêt. Celui-ci sera également l'occasion de faire le point sur d'autres expérimentations mises en place par les entreprises ».

Glossaire

- **GRH :** Gestion des Ressources Humaines
- **GPEC :** Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- **VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience
- **Traçabilité :** Aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un service, d'une décision, d'un document, au moyen d'enregistrements (Cahier des charges du Label Diversité applicable aux entreprises/organismes privés de plus de 50 salariés).
- **Testing :** le test de discrimination, aussi appelé « testing », permet de déceler des discriminations et l'existence de comportements discriminatoires souvent dissimulés derrière de mauvais prétextes (le logement est déjà loué, l'emploi a déjà été attribué, l'entrée de l'établissement est limitée aux membres, etc.). (site HALDE www.halde.fr).

ENJEUX

L'objectif premier pour toutes les entreprises consiste à se mettre en conformité avec la législation et à se prémunir de toute discrimination dans leurs process RH, notamment dans le recrutement. Elles peuvent toutefois aller plus loin que la loi dans leurs démarches de diversification des équipes, en engageant des actions d'élargissement des profils recrutés.

Dans ses procédures de recrutement, l'entreprise veillera au respect de certains principes généraux de non discrimination :
- en mettant strictement l'accent sur les compétences et les qualifications des candidats
- en appliquant les mêmes procédures de recrutement dans la présélection et la sélection pour tous les candidats (incluant les candidats cooptés)
- en assurant la traçabilité des process de recrutement en les formalisant et en les rendant transparents.

Le Collège de la HALDE précise, dans la Délibération n° 2010-126 du 14 juin 2010, que « les pratiques de recrutement doivent s'inscrire d'abord et avant tout dans le cadre du droit commun. Plus généralement, le Collège de la haute autorité précise que la procédure d'embauche doit répondre à trois principes majeurs :
- l'objectivation, qui permet de justifier qu'une décision de recrutement est fondée sur des éléments sans lien avec un critère de discrimination prohibé
- la transparence, qui permet d'informer les candidats à l'embauche des procédures de recrutement, des caractéristiques du poste à pourvoir (missions, compétences exigées, conditions d'emploi...), du respect du principe de non discrimination par l'employeur
- la traçabilité, qui permet d'assurer le suivi des candidatures reçues et des embauches réalisées ».

L'attention portée sur les process RH va permettre à l'entreprise :
- d'être en conformité avec la loi
- de ne pas passer à côté de compétences utiles
- d'améliorer les process de gestion des RH.

Les politiques de recrutement feront l'objet d'échanges obligatoires avec les partenaires sociaux :
- au moment du changement des procédures de recrutement (action prévue par le Code du travail)
- dans le cadre de la GPEC.

L'entreprise se posera aussi un certain nombre de questions par rapport aux outils de recrutement utilisés :
- à quelle étape du process de recrutement et à quel moment dans la vie de l'entreprise ils peuvent être utilisés
- à quel besoin de l'entreprise ils répondent
- à quel moment il faut les réévaluer pour s'assurer qu'ils sont toujours adaptés à ce besoin
- comment corriger les écarts constatés.

Dans ces démarches, les managers de proximité des structures décentralisées des grands groupes, se confrontent aux mêmes questionnements que les managers de PME.

ACTEURS SPÉCIFIQUES

En interne :
- responsables RH en charge du recrutement.

En externe :
- intermédiaires de l'emploi
  - service public pour l'emploi (Pôle Emploi...)
  - associations
  - structures d'insertion à l'emploi (Cap emploi,...)
  - cabinets de recrutement
  - agences d'emploi
- sites Internet de recrutement
- écoles/universités
- réseaux locaux
- presse spécialisée
- organisations syndicales salariés et employeurs.

MISE EN OEUVRE

Dans le cadre de sa politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, l'entreprise s'assurera que la procédure d'embauche réponde à trois principes majeurs : (1)

- l'objectivation, qui permet de justifier qu'une décision de recrutement est fondée sur des éléments sans lien avec un critère de discrimination prohibé
- la transparence, qui permet d'informer les candidats à l'embauche des procédures de recrutement, des caractéristiques du poste à pourvoir (missions, compétences exigées, conditions d'emploi...), du respect du principe de non-discrimination par l'employeur
- la traçabilité, qui permet d'assurer le suivi des candidatures reçues et des embauches réalisées.

Les recruteurs, managers et responsables RH seront aussi sensibilisés et formés à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité à l'aide de plusieurs dispositifs :

- les actions de sensibilisation et de formation
- l'évaluation des recruteurs.

Carrefour

Formation des recruteurs

Chez Carrefour France, les recrutements sont centralisés et pris en charge par une équipe de chargés de recrutement formés et sensibilisés pour prendre des décisions objectives et éviter ainsi toute discrimination à l'embauche.

La formation, d'une durée de 3 jours, leur permet :

- d'identifier les critères de sélection objectifs en lien avec la définition de fonction,
- de formaliser les critères de sélection sous l'angle des compétences clés et des sources de motivation,
- de conduire un entretien structuré en utilisant la méthode de questionnement par les « faits »,
- d'utiliser une grille d'évaluation pour la prise de décision,
- d'informer les candidats non retenus au travers d'une argumentation objective.

Total

Evaluation des recruteurs

Total veille notamment, dès le sourcing des candidats, à favoriser la diversité des profils, des parcours, des formations et des expériences professionnelles. Par ailleurs, tous les recruteurs disposent d'un guide pratique qui présente les principes fondamentaux pour « Recruter sans discriminer ». Le respect de la diversité est d'ailleurs un des critères d'évaluation des recruteurs chez Total lors des entretiens individuels.

Au sein de l'entreprise, le process de recrutement se déroule en plusieurs étapes :

- définition du poste
- rédaction de l'offre d'emploi
- élargissement de l'accès aux offres d'emploi
- élargissement des profils et des compétences
- présélection des candidats
- entretien de recrutement
- accueil dans le poste et conditions de travail.

1. Définition du poste

Une des premières étapes dans le process de recrutement consiste à analyser rigoureusement les compétences nécessaires pour le poste qui fait l'objet d'un recrutement.

(1) Délibération n°2010-126 du 14 juin 2010 de la HALDE

Il est important de s'assurer :

- **que les managers directs soient impliqués dans l'identification des besoins en compétences**
- **que les critères de recrutement soient pertinents par rapport aux besoins du poste**
- **qu'il n'y ait pas de risque d'une surqualification des profils inutile par rapport aux besoins réels du poste en raison de trop d'exigences en matière de diplôme.**

2. Rédaction de l'offre d'emploi

L'offre d'emploi ne peut pas contenir des références et des critères discriminants dont l'utilisation est interdite par la loi.

L'offre d'emploi, par les mentions sur le profil recherché et sur l'entreprise, informe et donne une image de la position de l'entreprise par rapport à sa politique RH.

Adecco Groupe France

Le guide « Rédaction d'annonce et non discrimination »

« *Les annonces d'emploi sont le 1er support de communication de l'entreprise. Attractives, elles valorisent l'image de l'entreprise. Détaillées, elles attirent les talents en adéquation avec les offres publiées. Conformes aux dispositions légales, elles sont le reflet de la politique de non discrimination et favorisent la diversité dans l'entreprise* ».

Illustré de nombreux exemples, ce guide a pour objectif de donner les principes de la diffusion d'annonces visant à respecter les droits des candidats et les obligations légales en matière de non-discrimination.

Il rappelle notamment la mention relative à l'accessibilité des offres aux personnes handicapées obligatoire sur toutes les offres de recrutement de l'entreprise.

3. Elargissement des canaux de diffusion des offres et du sourcing

Afin d'atteindre toutes les cibles dont les compétences correspondent aux postes, l'entreprise peut choisir d'élargir les canaux de diffusion des offres d'emplois, ainsi que les sources de recrutement.

Exemples de dispositifs :

- *en interne* : annonces sur Intranet, séances d'information
- *en externe* :
  - partenariats et collaborations avec les associations, l'Education Nationale...
  - annonces dans les supports médias qui touchent de nouvelles cibles
  - offres de stages, contrats en alternance...
  - participation à des forums emploi spécialisés
  - jeux sur Internet en amont du traitement des CV
  - information dans les écoles, les universités, centre de formations.

L'Oréal

« Reveal by L'Oréal »

Depuis janvier 2010, L'Oréal a lancé « Reveal by L'Oréal », outil de recrutement transversal qui se démarque des business games traditionnels spécialisés par secteurs et souvent réservés aux jeunes diplômés de Grandes Ecoles.

Ouvert à tous les étudiants, ce jeu n'a pas pour critères la formation ou le parcours d'un individu ; il s'intéresse avant tout aux compétences personnelles de chacun, évaluées en ligne grâce à un outil d'évaluation conçu spécialement par un cabinet d'experts indépendant (CUBIKS).

Croyant en la diversité des talents, L'Oréal souhaite grâce à « Reveal by L'Oréal » explorer le potentiel de tous les étudiants, partout dans le monde, quels que soient leur formation et leur parcours, et les aider dans leur orientation professionnelle.

L'entreprise sera vigilante à ouvrir l'accès aux stages et aux emplois d'été à des publics diversifiés, autres que les enfants des collaborateurs.

La cooptation peut engendrer le risque de discrimination.

Groupe France Télécom - Orange

Candidats cooptés

Les salariés de France Télécom - Orange ont la possibilité de recommander des candidats en recherche d'emploi.
Cette disposition du Nouveau Contrat Social du Groupe permet à tous les salariés d'être acteurs du renouvellement des compétences. Elle est aussi pour eux l'occasion de contribuer à la valorisation de l'image employeur et à l'attraction de talents diversifiés qui n'auraient souvent pas postulé chez Orange.
Les candidats ainsi recommandés entrent dans le processus classique de recrutement avec tous les autres candidats qui arrivent par les sources habituelles comme le site Internet orange.jobs. Les salariés qui recommandent des candidats reçoivent une information sur la suite donnée à leur action.

→ Relations avec les intermédiaires de l'emploi

Dans le cadre de leur collaboration avec les cabinets de recrutement, les agences d'emploi, les fournisseurs, les sous-traitants, les entreprises peuvent prévoir des :

- chartes de déontologie, codes éthiques, clauses dans les contrats,...
- cahiers des charges ou conventions.

Air France

Charte de déontologie (extrait)

« Toute personne susceptible d'utiliser des outils d'évaluation, de consulter des dossiers de candidats ou d'être informée de données confidentielles est tenue de se soumettre aux obligations juridiques, éthiques et morales de cette charte (personnel du Service Recrutement, intervenant ponctuel, consultant extérieur, stagiaire, etc.) ».

Les cabinets de recrutement et le secteur de l'intérim peuvent aussi créer leurs propres codes de conduite pour un recrutement non discriminatoire (par exemple, la Charte « À Compétence Égale »).

4. Elargissement des profils et des compétences

Un autre moyen de recruter de nouveaux talents (en interne ou en externe) est de diversifier les compétences.

Exemples de dispositifs :

- aller vers des secteurs ou filiales académiques « inhabituelles »
- prendre en compte les compétences acquises lors de différentes expériences professionnelles et de vie (esprit de management, savoir-faire opérationnel, expérience dans le monde associatif...), par exemple à l'aide de la VAE
- prendre en compte et valoriser les parcours atypiques (avec des « blancs » dans le CV en raison d'un congé parental, d'un séjour à l'étranger, d'un changement d'orientation professionnelle).

Le diplôme permet d'acquérir des connaissances, mais pas toujours des compétences.

L'entreprise sera vigilante à ne pas « préjuger » des établissements de formation en fonction de leurs implantations.

L'Opération Phénix

Phénix offre aux diplômés des Master 2 Recherche en Lettres, Sciences Humaines et Sociales la possibilité de postuler dans les entreprises partenaires pour des postes en CDI au niveau cadre. Avant de rejoindre leur entreprise, les nouvelles recrues recevront une formation commune à la vie des entreprises. Cette année, cette formation sera délivrée, sous réserve de la validation par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, par l'Université Paris Sorbonne (Paris IV).
Phénix rassemble dix employeurs (Axa, Coca-Cola Entreprise, Danone, Eiffage, HSBC, Marine Nationale, L'Oréal, PwC, Renault, Société Générale) et dix universités partenaires (Paris 1- Panthéon Sorbonne, Sorbonne Nouvelle Paris 3, Paris-Sorbonne (Paris 4), Paris Descartes (Paris 5), Paris Diderot (Paris 7), Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10), Paris Est Créteil Val de Marne (Paris 12), Paris 13 Nord, Paris-Est Marne-la-Vallée, Cergy-Pontoise).
Depuis 2007, 123 « littéraires » ont trouvé un poste en entreprise grâce à cette opération.

5. Présélection des candidats

L'entreprise peut aussi s'interroger sur les critères de présélection des candidatures à retenir par rapport aux principales exigences du poste, mais aussi sur le choix des outils de présélection.

Exemples de dispositifs :

- *traditionnels* :
  - CV universel, lettre de motivation
- *innovants* :
  - CV anonyme, CV vidéo
  - recrutement sans CV, par questionnaire, par simulation
  - évaluation par des centres d'évaluation des compétences,...

Areva

Recrutement sans CV

AREVA a participé en avril 2010 à un projet pilote, initié par l'APEC : recruter sans CV. Pour attirer un plus large panel de profils, l'offre d'emploi ne mentionnait ni l'expérience, ni le niveau de formation. A la place des CV / lettre de motivation, la parole a été donnée aux candidats, qui ont répondu à un questionnaire en ligne. Cette méthode valorise l'expérience et la personnalité des candidats, et permet une sélection moins restrictive. Ainsi, des profils atypiques, plus divers ont été attirés, des candidats qui n'auraient pas postulé spontanément à une annonce classique. Deux candidats ont été embauchés dans la maintenance, pour deux postes dont le sourcing avait été difficile.

PSA Peugeot Citroën

Centres d'évaluation (assessment centers)

Ils s'appuient sur un ensemble de mises en situation conçu pour révéler et évaluer les compétences comportementales en référence à un profil défini. Ils ont notamment pour objectif d'améliorer et de fiabiliser le processus de sélection en prenant une décision de sélection motivée et de garantir l'objectivité du processus de sélection.

Tests de dextérité

Ces tests sont réalisés dans les Ecoles Métier du groupe. Selon la qualité du travail fourni et du temps de réalisation, ils permettent d'identifier les aptitudes individuelles et d'optimiser l'affectation de l'opérateur au poste de travail.

AXA France

CV anonyme

En envoyant un « signal » d'ouverture, le CV anonyme permet de lever l'auto-censure de certains candidats qui n'oseraient pas postuler dans les grandes entreprises. Les personnes qui postulent via le site www.carrieres.axa.fr saisissent leur CV en ligne. Le chargé de recrutement, quand il accède au CV, n'a pas connaissance du nom, de l'adresse, de la nationalité, de l'âge et du sexe du candidat. Si le profil du candidat correspond à un poste à pourvoir, le chargé de recrutement clique sur un bouton qui génère automatiquement l'envoi d'un mail au candidat l'informant que l'anonymat va être levé afin qu'il soit contacté pour entretien.

Ces nouveaux outils de présélection ont comme objet de minimiser l'impact des stéréotypes dans l'évaluation des candidats.

L'entreprise sera vigilante :
- **sur le choix de la personne à qui elle va déléguer la responsabilité du tri des candidatures spontanées (les sites emploi, les sous-traitants ou les recruteurs en interne...)**
- **sur les risques de discrimination indirecte lors du recours aux réseaux personnels**
- **une grille de sélection facilitera le tri des candidatures.**

6. Entretien de recrutement

L'entretien de recrutement reste une étape majeure de recrutement utilisé par les entreprises.
C'est la raison pour laquelle il est important :
- de former les équipes de recrutement en charge de mener les entretiens sur des sujets tels que la législation, les risques de discrimination directe et indirecte, la conduite d'entretiens,... **(voir fiche n° 9)**
- de multiplier, autant que possible, le nombre d'évaluateurs lors d'une candidature.

Afin de se prémunir contre le risque de discrimination directe ou indirecte lors du recrutement, l'entreprise peut structurer et formaliser sa procédure de conduite de l'entretien.

Exemples de dispositifs :
- support de conduite d'entretien et grille d'évaluation du candidat (liste de questions, système de notation des réponses)
- dispositif pour garantir la traçabilité de l'entretien.

7. Sélection

Une fois l'entretien passé, l'entreprise sera en mesure d'offrir une justification transparente et formalisée sur le choix des candidats retenus, aux candidats qui en feront la demande en mettant en place un système de traçabilité des décisions de recrutement. Ces décisions pourront également être mises à disposition des IRP s'ils en font la demande et faire l'objet d'une évaluation dans le temps.

L'entreprise s'assurera :
- **de la pertinence de la méthode de sélection utilisée compte tenu des compétences recherchées**
- **que l'utilisateur de l'outil de sélection soit formé à son utilisation.**

8. Mise en place des systèmes de suivi des engagements

L'entreprise peut mettre en place des systèmes de vérification du process de recrutement.

Exemples de dispositifs:
- audits sociaux internes, quantitatifs et qualitatifs
- systèmes d'alerte interne pour signaler des dysfonctionnements en matière de recrutement
- testing sollicité
- moteur de recherche des critères et expressions discriminatoires dans les annonces publiées.

Adecco Groupe France

Testing sollicité

Le Groupe Adecco France a publié en mars 2010 les résultats de la campagne de testings sollicités.
Pour que l'objectivité de la démarche soit garantie, les tests ont été confiés à un prestataire externe, ISM Corum, spécialiste dont la méthodologie est validée par le Bureau International du Travail.
Les résultats des tests sont produits sous des formats statistiques qui ne permettront pas la mise en cause nominative des personnes.
Aucune suite disciplinaire individuelle ne pourra se fonder sur les seuls résultats des tests, qui pourront en revanche donner lieu à des actions correctives de responsabilisation et de conduite managériale.
Le testing sollicité est un outil de management et non de sanction.
427 tests, soit 854 CV, ont été menés en un an, chacun consistant à faire postuler à un même emploi deux candidat.e.s identiques en tous points, à l'exception du critère à évaluer.
Trois critères ont été testés de manière distincte : l'origine, le sexe et l'âge.

9. Accueil dans le poste et conditions de travail

Une fois les candidats sélectionnés, l'entreprise veillera à leur bonne intégration au sein de l'organisation (présentation de l'entreprise et de sa culture, du règlement interne...).
Dans certains cas un accompagnement adapté aux salariés nouvellement arrivés ainsi qu'à l'équipe qui les accueille est nécessaire.
Les Institutions Représentatives du Personnel peuvent être impliquées dans ces démarches.

Exemples de dispositifs :
- livret d'intégration ou d'accueil, charte éthique
- parrainage, tutorat, mentoring
- aménagements des conditions de travail.

POUR ALLER PLUS LOIN

- « Recruter dans les viviers méconnus, une chance pour l'entreprise », AFIJ, MEDEF, 2009
- « Comment recruter sans discriminer », Guide pratique, A Compétence Egale, 2009
- « Recrutement des jeunes: des partenariats innovants pour un recrutement diversifié », IMS, 2007
- « Pour un recrutement vraiment diversifié », IMS, MEDEF, 2007
- « Guide de prévention et de lutte contre les discriminations : des arguments pour défendre efficacement l'égalité de traitement dans votre entreprise » , IMS, EQUAL Attitude, 2007
- « Collaborations Entreprises et Structures d'Insertion par Activité Economique», IMS, 2006