

RECRUTER

DANS LA DIVERSITÉ ET LA NON-DISCRIMINATION



ANALYSER SON BESOIN

COMMENT ?

Construire un profil de poste indépendamment du profil des candidats potentiels.
S'assurer que tous les critères de compétences sont en rapport avec la tenue du poste.
Décliner en critères de recrutement à partir de ce qui est indispensable pour la tenue du poste.

POURQUOI ?

Pour diversifier les profils et ne pas choisir un profil "dont on a l'habitude".
Pour éviter de prendre en compte, consciemment ou inconsciemment, des critères subjectifs qui peuvent être discriminatoires (âge, sexe, origine...).

EXEMPLE DE PROFIL DE POSTE

- Identification du poste : _____
- Entreprise/établissement : _____
- Rattachement (hiérarchique) : _____
- Statut (employé, agent de maîtrise, cadre...) : _____
- Mission (raison d'être du poste) : _____

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES REQUISES		
Verbes d'action + résultat produit	Connaissances théoriques	Savoir - faire opérationnels	Comportements professionnels

- Qualification ou expérience requise : _____
- Conditions d'embauches (type de contrat, rémunération, CCN, lieu de travail...) : _____
- Particularités du poste (horaires, déplacements...) : _____



RECHERCHER LES CANDIDATS



COMMENT ?

- Soigner la rédaction de l'annonce : être attentif à ce que n'y figurent pas de motifs discriminatoires (c'est illégal), mais également à ce que la rédaction ne dissuade pas certains profils potentiellement compétents de se présenter.
- S'interroger sur ce qui motive le recours à l'un ou l'autre des canaux de recrutement (efficacité, facilité...) et envisager de diversifier ces canaux pour diversifier les profils.
- Construire des partenariats avec des acteurs susceptibles de proposer des candidatures "diverses" (acteurs de l'emploi, collectivités, associations, écoles, missions locales...).
- Diffuser l'information sur l'ouverture d'un poste à l'ensemble des salariés qui pourraient se porter candidats en interne.

POURQUOI ?

- Pour élargir les cibles potentielles, enrichir ses effectifs de nouveaux talents et éviter les risques de "clonage".



PRÉSÉLECTIONNER LES CANDIDATS

COMMENT ?

- À partir des compétences clés définies à l'étape 1.
- Enregistrer les candidatures reçues.
- Éventuellement masquer les informations du type âge, nom, prénom, lieu d'habitation, photo.

POURQUOI ?

- Pour sélectionner uniquement en fonction de critères directement liés au poste.
- Pour assurer la traçabilité des candidatures et justifier ses choix à un éventuel plaignant.

EXEMPLE D'OUTIL DE PRESELECTION DES CV

• Poste : _____
Indiquez ++, +, - ou -- en fonction de la correspondance entre chaque CV et les critères de recrutement.

Pour chaque item, lister et évaluer	CV1	CV2	CV3	CV4
Expériences activités				
Connaissances				
Savoir-faire opérationnels				
Comportements professionnels				
Qualification				

DÉFINIR DES CRITÈRES DE RECRUTEMENT OBJECTIFS ET UN PROFIL DE POSTE

UNE ASSOCIATION D'AIDE À DOMICILE

Situation de départ : Certains usagers d'une association d'aide à domicile ne veulent pas accueillir chez eux les professionnels d'origine étrangère. L'association discrimine en cherchant à satisfaire les demandes de ses bénéficiaires. Elle est donc exposée à un risque légal.

Action entreprise : Un(e) responsable va rencontrer l'ensemble des usagers réticents. Il(elle) analyse les demandes discriminatoires et cherche à les faire évoluer par une argumentation ad hoc. En cas de réticence persistante, il(elle) propose une médiation. Parallèlement, le recrutement est travaillé afin que les origines n'interviennent plus à aucun moment dans le processus. Quelques mois plus tard, certains usagers sont partis... mais d'autres soutiennent l'effort de l'association pour la non - discrimination.



ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES

MENER L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

COMMENT ?

- Construire un "processus d'entretien" équitable : accorder un temps et des conditions logistiques équivalentes ; utiliser une grille d'entretien et d'évaluation des candidatures commune et construite en lien avec les critères de sélection.
- Pondérer chaque critère de recrutement en fonction de son importance pour le poste et noter chaque candidat.
- Centrer l'entretien sur les questions en relation avec le poste et les compétences professionnelles du candidat.
- Préférer les récits d'expériences et les mises en situation aux questions trop génériques dont les réponses sont difficilement analysables (ex : "êtes-vous tenace ?" ; "êtes vous motivé ?").
- Être attentif à limiter l'impact de vos propres représentations sur les "profils de candidats".

POURQUOI ?

- Afin de rester objectif et d'accepter toutes les candidatures adaptées au poste à pourvoir, y compris les plus "atypiques pour l'organisation".
- Afin de laisser à chacun la même chance de défendre sa candidature.

ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES

FINALISER LA SÉLECTION ET NOTIFIER LES REFUS

COMMENT ?

- S'appuyer sur la grille d'entretien et d'évaluation des candidatures pour comparer et réaliser le choix final.
- Archiver ces grilles (ou une synthèse) pour être en mesure d'argumenter en cas de demande d'information ou de contestation.
- Notifier le refus à tous les candidats non retenus.

POURQUOI ?

- Pour éviter d'introduire a posteriori d'autres critères que ceux du recrutement dans la comparaison des candidatures.
- Cela permet d'associer les décideurs (élus, DG, ...) au processus de recrutement.
- Afin de s'attacher aux compétences des candidats et pas uniquement aux profils "issus de la diversité".
- À compétences égales, on privilégie ainsi systématiquement toutes les candidatures. Notifier les refus et les expliquer permet d'éviter de créer un "sentiment de discrimination".

ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES
ETAPES

ACCUEILLIR ET INTÉGRER LES NOUVEAUX RECRUTÉS

COMMENT ?

- Organiser un parcours d'accueil et d'intégration ; éventuellement l'adapter ou le renforcer lors de l'arrivée de profils atypiques pour l'entreprise (logique d'égalité des chances).
- Faciliter l'intégration en explicitant, voire en affichant, les usages de bonnes pratiques, les valeurs partagées de l'organisation.

POURQUOI ?

- Cela permet de mettre en place, pour tous, les mêmes conditions de l'intégration.
- Prendre conscience des difficultés spécifiques de certaines personnes doit amener à mettre en place des actions spécifiques pour les accueillir et les intégrer.



... DE MANIÈRE TRANSVERSALE

- Informer et échanger avec les représentants du personnel sur la politique et les procédures de recrutement ;
- S'appuyer sur les démarches transversales initiées par ailleurs par l'entreprise ou par son syndicat d'employeurs : analyse des métiers, gestion prévisionnelle des compétences, démarches qualité, démarches de prévention des risques professionnels,...

POUR ALLER LOIN

- Le Défenseur des Droits : Guides "[recruter avec des outils numériques sans discriminer](#)" et "[la rédaction des offres d'emploi](#)".

- Equal TALENT, guide "[Promouvoir la diversité et l'égalité de traitement dans mon entreprise](#)" et son autodiagnostic diversité.

- UDES : [guide pratique du recrutement](#)

- Portail de l'emploi dans l'ESS pour diffuser ses offres www.emploi-ess.fr