



## Pôle Diversité



Ressources Humaines,  
Non-Discrimination  
et Diversité :

*Recrutement*

*Groupe de travail inter-entreprises  
Cycle 2004-2005*



# Sommaire

## **Introduction**

### ***Thème : recrutement***

---

**Fiche-outil n°1 :** [la définition du profil de poste avec le responsable opérationnel](#)

**Fiche-outil n°2 :** [le recrutement avec les intermédiaires du marché de l'emploi](#)  
(cabinets de recrutement, service public de l'emploi, entreprises de travail temporaires, etc.)

**Fiche-outil n°3 :** [le sourcing](#) (choix des canaux de recrutement)

**Fiche-outil n°4 :** [le recours à la cooptation](#)

**Fiche-outil n°5 :** [tri des curriculum vitae](#)

**Fiche-outil n°6 :** [les méthodes de sélection](#)

**Fiche-outil n°7 :** [l'entretien de recrutement](#)

**Fiche-outil n°8 :** [la décision de recrutement](#)

**Fiche-outil n°9 :** [la signature du contrat de travail](#)

### ***Thème : communication de recrutement***

---

**Fiche-outil n°1 :** [les « relations-écoles »](#) (relations avec l'enseignement supérieur)

**Fiche-outil n°2 :** [la communication de recrutement](#)

**Fiche-outil n°3 :** [l'intégration des nouveaux embauchés](#)

# Introduction

Les fiches-outils rassemblées dans le présent cahier sont le fruit des échanges d'un groupe de travail inter-entreprises piloté par l'IMS, dont l'objectif est d'analyser les outils et procédures de gestion des ressources humaines sous l'angle de la non-discrimination et de la diversité.

Ont participé aux échanges : Eau de Paris, EDF, Gaz de France, Meubles IKEA France, L'Oréal, la SNCF, Unilever France, les cabinets RT&A Amrop Hever Group et Diversity Source Manager et l'association ANDCP.

La vocation de ces fiches-outils est d'aider les opérationnels de la fonction RH à adopter dans leur pratique quotidienne des réflexes favorisant la non-discrimination et la diversité, ou à engager une réflexion concrète en ce sens.

Chaque fiche thématique s'attache à une étape du recrutement ; elle revient sur les freins identifiés à l'égard de la non-discrimination et de la diversité, puis propose un ensemble de « solutions » pour y répondre. Ces solutions sont généralement listées de la moins proactive (strict respect de la loi, bon sens) à la plus proactive (action positive).

Certaines de ces fiches pourront être utilisées comme des « check-lists ». Cependant, il ne semble pas pertinent d'appréhender les bonnes pratiques listées comme un ensemble devant être mis en œuvre par chaque entreprise : il est important d'adapter les outils et pratiques de gestion des ressources humaines au contexte et aux enjeux spécifiques de chacune. Ces fiches sont également applicables aux process RH concernant les stagiaires et apprentis des entreprises.

Enfin, si certaines propositions ont pour objectif spécifique la prévention de la discrimination, d'autres apparaîtront d'un caractère plus général : en effet, travailler en faveur de la diversité par le biais de l'adaptation des process RH a souvent pour résultat l'optimisation de la gestion des ressources humaines dans son ensemble, chacun au sein de l'entreprise étant d'une façon ou d'une autre concerné par un volet de la diversité (genre, origine, âge, handicap, etc.). « Ce qui est bon pour la diversité est bon pour les ressources humaines en général. »

*La réalisation de ce cahier a été rendue possible dans le cadre du projet Equal Latitude.*



**Thème : recrutement****Fiche-outil n°1 : la définition du profil de poste avec le responsable opérationnel**

|   | <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b>   | <b>Solutions proposées aux équipes RH pour lever ces obstacles</b>  |
|---|---|---|
| 1 | L'opérationnel, qui identifie le besoin en recrutement, a une vision floue de ce qu'est la diversité.   | Sensibiliser l'opérationnel à la diversité et l'amener à reconsidérer sa pratique professionnelle quotidienne (dont l'intégration de nouveaux collaborateurs) sous cet angle.   |
| 2 | L'opérationnel a des a priori quant au profil requis pour tenir le poste (et par conséquent, quant à la capacité d'un candidat plus « divers » à le tenir).   | Engager un échange avec l'opérationnel et faire préciser à ce dernier le contenu et le contexte de la mission, afin d'avoir une vision claire du profil requis en termes de compétences.  |
| 3 | L'opérationnel fixe arbitrairement un certain nombre de critères (sexe, formation, âge, expérience, maîtrise de langues étrangères, etc.) au recruteur concernant le profil des candidats.                          | Engager un échange avec l'opérationnel et recentrer la demande sur le besoin réel (contenu du poste et compétences nécessaires pour le tenir) afin de retirer dans le descriptif du profil les critères injustifiés ou dont la mention est illégale.<br>Rappeler à l'opérationnel les positions de l'entreprise en matière de non-discrimination et de diversité. |
| 4 | L'intitulé du poste/ de l'annonce ne correspond pas au libellé (contenu) ; l'intitulé est confus ou abscons.  | Vérifier, au niveau RH, que l'intitulé du poste/ de l'annonce et son libellé sont cohérents d'une part, que l'intitulé est assez parlant pour ne pas exclure des candidatures potentielles d'autre part.  |
| 5 | Le descriptif du profil requis s'appuie sur un certain nombre de termes ou d'expressions connotés (« homme de terrain », « grande disponibilité », etc.), susceptibles de décourager des candidatures potentielles. | Vérifier, au niveau RH, que le descriptif du profil requis ne fait pas intervenir ce types de termes ou d'expressions.  |
| 6 | Le descriptif du poste fait appel à un certain nombre de mots « passe-partout » (« autonomie », « dynamisme », etc.), dont l'emploi n'apporte que peu d'informations quant au contenu de la mission.                | Evaluer au terme d'un échange avec l'opérationnel, le besoin réel de ce dernier et ce que recouvrent ces mots ; décrire concrètement la mission au travers du descriptif (tâches à effectuer) et expliciter ce qu'impliquent ces termes quand ils sont employés.  |
| 7 | Au cours du recrutement, il s'avère qu'il y a un malentendu entre l'opérationnel et le recruteur quant au besoin (contenu de la mission et profil requis).  | Vérifier en amont auprès de l'opérationnel que le besoin a bien été cerné : contenu de la mission, et, par conséquent, profil des personnes en mesure de la remplir.  |
| 8 | Il n'y a pas de malentendu quant au besoin mais l'opérationnel est très réticent à rencontrer un candidat avec un profil différent de celui auquel il s'attendait.  | Préparer un argumentaire en faveur de profils diversifiés en rapport avec la description du besoin (qui sera validée par l'opérationnel avant le début des recherches).   |

**Thème : recrutement**

**Fiche-outil n°2** : le recrutement avec les intermédiaires du marché de l'emploi  
(cabinets de recrutement, service public de l'emploi, entreprises de travail temporaires, etc.)

|    | <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b>  | <b>Solutions proposées aux équipes RH pour lever ces obstacles</b>   |
|----|--|--|
| 1  | La fiche de poste établie par le prestataire pour le recrutement n'est pas satisfaisante en termes de non-discrimination et de diversité.  | Ne pas mandater le prestataire pour le recrutement.  |
| 2  | Le prestataire a une vision floue de ce qu'est la diversité, et des enjeux de la démarche pour l'entreprise.   | Sensibiliser les prestataires à la diversité et exposer les enjeux de la démarche pour l'entreprise.   |
| 3  | Le prestataire anticipe sur une réaction de l'entreprise qu'il suppose négative s'il propose des candidatures plus diversifiées.   | Faire le point avec les prestataires sur la politique de l'entreprise en matière de non-discrimination et de diversité, les accords en vigueur, etc.   |
| 4  | Du fait des médias et/ou d'une collaboration de longue date, le prestataire a un certain nombre de représentations quant à l'entreprise et aux profils qu'elle recherche.  | Faire le point régulièrement avec les prestataires quant aux enjeux stratégiques, aux projets de l'entreprise et aux besoins en recrutement (compétences) qui en découlent.  |
| 5  | Certaines pratiques du prestataire peuvent favoriser les discriminations systémiques et les mécanismes de reproduction sociale (exemple : connivences avec l'opérationnel rendant difficile le refus d'une demande discriminatoire). | Dès l'appel d'offre, conditionner l'obtention du mandat à la prise en compte par le prestataire des aspects du recrutement liés à la non-discrimination et à la diversité.<br>Rappeler aux prestataires la politique de l'entreprise en la matière, au moment de leur mandatement notamment. |
| 6  | Lors de ses échanges avec le prestataire, l'opérationnel introduit une demande discriminatoire.  | Mettre l'opérationnel en copie des rappels aux prestataires des engagements de l'entreprise en matière de non-discrimination et de diversité (mail de mandatement par exemple).<br>Faciliter la détection d'éventuelles dérives internes par des échanges suivis avec les prestataires.      |
| 7  | L'opérationnel, qui identifie le besoin en recrutement, et l'expose au prestataire, a une vision floue de ce qu'est la diversité.  | Sensibiliser l'opérationnel à la diversité et l'amener à reconsidérer sa pratique professionnelle quotidienne (dont l'intégration de nouveaux collaborateurs) sous cet angle.  |
| 8  | Le descriptif du profil requis s'appuie sur un certain nombre de termes ou d'expressions connotés (« homme de terrain », « grande disponibilité », etc.), susceptibles de décourager des candidatures potentielles.                  | Demander aux prestataires d'explicitier ce qu'ils sous-entendent quand ils emploient ces termes dans le descriptif du profil requis.   |
| 9  | Le descriptif du poste fait appel à un certain nombre de mots « passe-partout » (« autonomie », « dynamisme », etc.), dont l'emploi n'apporte que peu d'informations quant au contenu de la mission.                                 | Demander aux prestataires de décrire concrètement la mission au travers du descriptif (tâches à effectuer).  |
| 10 | Le travail du prestataire n'intègre pas la notion de diversité (exemple : recours exclusif à certains viviers de recrutement identifiés).  | Fixer des objectifs aux prestataires (par exemple, présenter au moins une femme dans la liste des candidats) afin de les encourager à diversifier leurs viviers de recrutement.<br>Se diriger vers des prestataires spécialisés.   |

**Thème : recrutement****Fiche-outil n°3 : le sourcing (choix des canaux de recrutement)**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |   |
|---|---|
| 1   | Les opérationnels demandent que les candidats soient issus d'une école spécifique.  |
| 2   | Lors du recrutement, les équipes RH privilégient le diplôme (à l'expérience et aux compétences).  |
| 3   | Les candidats recrutés sont toujours issus des mêmes écoles/ formations.  |
| <b>Solutions proposées aux équipes RH pour lever ces obstacles</b>          |   |
| 1   | Sensibiliser l'équipe de recruteurs à l'intérêt d'un recrutement diversifié.  |
| 2   | Sensibiliser les opérationnels à la diversité et les amener à redéfinir leur besoin en termes de compétences et pas de diplôme.   |
| 3   | Réfléchir avec l'équipe de recruteurs aux différents critères de recrutement et à leur pertinence par rapport aux besoins.  |
| 4   | Employer le terme « formation » plutôt qu'« école ».  |
| 5   | Communiquer auprès des équipes RH et du management sur la diversité des « formations sources » de l'entreprise.   |
| 6   | Améliorer la connaissance par les équipes RH des différentes formations existantes pour les métiers-cibles de l'entreprise, en France et à l'étranger.  |
| 7   | Sensibiliser les équipes RH à l'importance de ne pas déconsidérer un établissement de formation du fait de son quartier d'implantation (province, ZEP, etc.).   |
| 8   | Formaliser des partenariats en amont avec des établissements de formation diversifiés, formant aux métiers-cibles de l'entreprise : participation à la définition des programmes, à la sélection des étudiants, participation à l'enseignement (cours, projets étudiants), accueil de stagiaires, d'apprentis (alternance), etc.            |
| 9   | Renforcer les relations avec les établissements de formation dont le recrutement est diversifié (Sciences Po avec les Conventions Éducation Prioritaires, certains centres de formation du fait de leur lieu d'implantation, les universités du fait du montant peu élevé des droits d'inscription, etc.).                                  |
| 10  | Ouvrir le recrutement à des profils atypiques en assurant une remise à niveau pour les compétences clés en partenariat avec un établissement de formation.  |
| 11  | Suivre et limiter le pourcentage de recrues issues de certaines écoles quand cela s'avère nécessaire.   |
| 12  | Concernant le recrutement des diplômés des « formations cibles », fixer des objectifs de recrutement pour des personnes issues de certains groupes identifiés quand c'est possible (pour les femmes, pour les personnes handicapées, etc.).   |
| 13  | Réserver certains postes à des personnes issues de groupes identifiés (femmes, personnes handicapées, jeunes issus de ZUS, etc.).   |
| 14  | Utiliser des méthodes de recrutement par lesquelles le candidat va être amené à exposer son expérience et démontrer ses aptitudes opérationnelles : dossier de candidature requérant le récit d'expériences professionnelles, recrutement par mises en situation (assessment/ méthode des habiletés pour les bas niveaux de qualification). |
| 15  | Faire appel à des prestataires spécialisés dans le recrutement de candidats « divers ».   |
| 16  | Faire appel à des associations spécialisées dans le placement de personnes issues de groupes identifiés.  |
| 17  | Identifier des « success stories » et les médiatiser en interne : parcours atypiques, parcours exemplaires de candidats « divers », etc. ( <i>attention toutefois à l'angle de communication retenu</i> ).  |

**Thème : recrutement****Fiche-outil n°4 : le recours à la cooptation**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |   |
|---|---|
| 1   | Les opérationnels ont recours massivement à la cooptation, par souci de faciliter le recrutement ou de le sécuriser (en lien, souvent, avec des représentations quant au profil requis pour le poste), au risque de favoriser les mécanismes de reproduction sociale, de féminisation/masculinisation ou d'ethnisation de certains métiers. |
| 2   | Les opérationnels ne sont pas conscients des incidences de la cooptation en termes de discrimination et de non-diversité.   |
| 3   | En encourageant les salariés à coopter des relations, l'entreprise favorise elle-même la reproduction sociale de son personnel (parmi les candidats cooptés, on retrouve toujours les mêmes profils).   |
| 4   | Les candidats cooptés sont « dispensés » de certaines étapes de la procédure de sélection, ou leur sélection ne s'opère pas dans les mêmes conditions d'objectivité que celle des autres candidats.   |
| 5   | Les candidats cooptés sont prioritaires pour le recrutement par rapport à des candidats identifiés par d'autres biais.  |
| 6   | Les personnes ayant été recrutées par cooptation progressent plus vite au sein de l'entreprise.   |
| <b>Quelques bonnes pratiques</b>  |   |
| 1   | Travailler avec les opérationnels sur leurs représentations éventuelles des profils requis aux postes pour lesquels ils ont recours à la cooptation, les ramener aux compétences requises pour tenir le poste (qui peuvent être trouvées dans des viviers diversifiés).<br><i>cf fiche 1</i>  |
| 2   | Sensibiliser les personnes décisionnaires en termes de recrutement aux incidences de la cooptation sur la diversité.  |
| 3   | Utiliser la cooptation pour identifier des candidats. Appliquer ensuite aux candidats cooptés la même procédure de sélection que pour les autres candidats (dans le cas d'un recrutement externe comme dans celui d'un recrutement interne/ évolution).   |
| 4   | Faire en sorte que la personne qui a coopté (identifié le candidat) ne participe pas ensuite à la procédure de recrutement.   |
| 5   | Effectuer une analyse statistique des effectifs cooptés.<br>Opérer éventuellement un suivi spécifique de la carrière de ces recrues par rapport à celle de personnes recrutées par un autre canal et occupant des fonctions comparables.  |
| 6   | Quand la cooptation constitue une modalité de recrutement reconnue et encouragée au sein de l'entreprise, voire rémunérée pour les salariés, expliquer à ces derniers les objectifs de recrutement de l'entreprise en termes de diversité pour qu'ils en soient les vecteurs (utiliser la cooptation pour diversifier le recrutement).      |
| 7   | Lorsque la cooptation est institutionnalisée, limiter le recours à cette dernière, au besoin par des quotas.<br><i>Exemple : arrêter à 10% le taux de candidats pouvant être recrutés par le biais de la cooptation</i><br>S'assurer que la cooptation ne constitue pas la seule modalité de recrutement dans certains secteurs.            |
| 8   | Lorsque la cooptation est institutionnalisée, démultiplier les réseaux de cooptation pour diversifier les profils.<br><i>Exemples : faire appel à des réseaux d'écoles peu sollicitées, à des réseaux de femmes, aux réseaux personnels, à certaines associations spécialisées, etc.</i><br><i>cf fiche 3</i>                               |

**Thème : recrutement****Fiche-outil n°5 : le tri des curriculum vitae**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |  |
|---|--|
| 1   | Toutes les candidatures ne sont pas examinées.   |
| 2   | Le tri des CV s'opère en fonction de critères discriminatoires.  |
| 3   | Les recruteurs n'ont pas identifié les enjeux de la diversité au niveau du recrutement.  |
| 4   | Les recruteurs privilégient le diplôme au détriment de l'expérience professionnelle.   |
| 5   | Les recruteurs associent à un poste une qualification (voire un diplôme précis) plutôt qu'un ensemble de compétences.  |
| 6   | Les candidatures présentant un profil intéressant pour la diversité ne sont pas suivies.   |
| <b>Solutions proposées aux équipes RH pour lever ces obstacles</b>          |  |
| 1   | Sensibiliser les personnes chargées du tri des CV au sein de l'équipe Ressources Humaines à la non-discrimination et à la promotion de la diversité.   |
| 2   | Sensibiliser les opérationnels impliqués dans le processus de recrutement (et amenés à examiner des CV) à la non-discrimination et à la promotion de la diversité.   |
| 3   | Mentionner clairement dans les directives données aux personnes chargées de la pré-sélection des candidats l'ouverture éventuelle de l'entreprise à des profils et parcours atypiques.   |
| 4   | Examiner toutes les candidatures reçues.   |
| 5   | S'assurer que le tri des CV ne fait pas intervenir de critères discriminatoires : sexe, âge, origine ethnique (patronyme), nationalité, statut marital, apparence physique, adresse, etc.<br><i>Exemples : double lecture des CV, mise en place de testings internes, mise à disposition des recruteurs d'outils de scoring des candidatures électroniques (ne prenant pas en compte ces critères), mise à disposition d'outils d'analyse des CV papier (grilles d'évaluation) privilégiant les critères de compétences et si nécessaire de qualifications voire mise en place d'un système de traitement informatique préservant l'anonymat des candidats</i> |
| 6   | Encourager l'examen par les recruteurs de l'expérience autant que de la qualification.<br><i>Exemple : proposer un mode de lecture des CV différent, privilégiant la partie « expériences professionnelles »</i>   |
| 7   | Afin de faciliter le rapprochement des candidatures avec les besoins de l'entreprise, mettre à disposition des recruteurs un outil rassemblant l'ensemble des descriptifs métiers de l'entreprise, précisant pour chaque poste les compétences et qualifications nécessaires.  |
| 8   | Signaler les candidatures « diversifiées » (femmes ingénieures par exemple) et en opérer un suivi particulier.   |
| 9   | En l'absence de besoins immédiats, constituer des viviers de candidatures atypiques susceptibles de répondre à des besoins de recrutement à moyen terme.   |
| 10  | Opérer un suivi quantitatif et qualitatif des candidatures reçues (nombre de CV reçus, par quel canal, type de formations, etc.).  |

**Thème : recrutement****Fiche-outil n°6 : les méthodes de sélection**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |  |
|---|--|
| 1   | Les personnes animant les épreuves de sélection, du fait ou non des méthodes utilisées, conduisent l'investigation au-delà du cadre des informations requises pour apprécier l'adéquation du profil du candidat au poste à pourvoir.   |
| 2   | En l'absence d'information sur les objectifs, le déroulement et les résultats des épreuves de sélection, certains candidats peuvent être amenés à penser qu'ils sont victimes de discrimination.   |
| 3   | L'information recueillie lors des entretiens laisse une trop grande place à la subjectivité ou est insuffisamment ciblée pour pouvoir être exploitée de façon optimale.  |
| <b>Quelques bonnes pratiques</b>  |  |
| 1   | Utiliser des méthodes de sélection objectivées, privilégiant le recueil de faits, fondées sur l'appréciation des compétences et aptitudes professionnelles d'une part, sur l'appréhension de traits de personnalité du candidat d'autre part. Exemples : tests psycho-techniques, mises en situation, etc.   |
| 2   | Utiliser des méthodes de recrutement par lesquelles le candidat aura l'opportunité d'exposer son expérience et démontrer ses aptitudes opérationnelles : récit d'expériences professionnelles au travers du dossier de candidature, recrutement par mises en situation (assessment/ méthode des habiletés pour les bas niveaux de qualification), etc.   |
| 3   | Adapter les méthodes de sélection utilisées aux métiers de l'entreprise, au moyen d'un référentiel de compétences/des fiches de poste par exemple.   |
| 4   | Avoir recours à des tests reconnus, prenant appui sur des fondamentaux théoriques solides (disciplines sociales) et diffusés par des organismes eux aussi reconnus.  |
| 5   | Veiller aux conditions matérielles dans lesquelles se déroulent les épreuves de sélection pour qu'elles favorisent la pleine expression du potentiel des candidats.  |
| 6   | Standardiser les conditions d'accueil des candidats.   |
| 7   | Informé au préalable le candidat des objectifs et des modalités du processus de sélection.<br>Prévoir après chaque phase de sélection un temps d'échange avec le candidat pour répondre à d'éventuelles questions et recueillir son ressenti.<br>Informé le candidat des suites qui seront données aux épreuves de sélection. Se tenir prêt à lui exposer les résultats de ces épreuves (notamment des tests éventuels). |
| 8   | Soumettre le candidat aux tests avant l'entretien de recrutement, afin de lui permettre de réagir aux résultats obtenus.   |
| 9   | Utiliser les tests de personnalité pour « objectiver » l'information recueillie en entretien.  |
| 10  | Faire passer aux candidats un test spécifique permettant d'apprécier leur éthique.   |

**Thème : recrutement****Fiche-outil n°7 : l'entretien de recrutement**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |   |
|---|---|
| 1   | Lors des entretiens, des questions à caractère discriminatoire sont posées.   |
| 2   | Selon le niveau de professionnalisme et l'expérience des recruteurs (voire le profil des candidats que ces derniers sont amenés à rencontrer), les modalités de conduite des entretiens varient beaucoup.   |
| 3   | L'information recueillie lors des entretiens laisse une trop grande place à la subjectivité ou est insuffisamment ciblée pour pouvoir être exploitée de façon optimale.   |
| 4   | La traçabilité des entretiens de recrutement n'est pas assurée.   |
| <b>Quelques bonnes pratiques</b>  |   |
| 1   | Former toutes les personnes amenées conduire des entretiens de recrutement : préparation et conduite de l'entretien, cadre légal, posture à adopter, construction des stéréotypes et représentations, etc.  |
| 2   | Mettre à la disposition de tous les recruteurs un « guide du recrutement » reprenant des conseils généraux : finalités de l'entretien, rappels concernant le cadre légal, conseils pour préparer l'entretien, liste des questions/formulations prohibées, etc.  |
| 3   | Mettre à la disposition de tous les recruteurs des outils : guide/kit/charte du recrutement, Charte de la Diversité, fiches-métiers/profils de poste, support de préparation de l'entretien, support de conduite de l'entretien, grille d'évaluation/fiche de compte-rendu/bilan de candidature, etc.   |
| 4   | Définir et formaliser les objectifs de l'entretien : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ consulter le dossier du candidat et dresser une liste des points à approfondir pendant l'entretien, concernant notamment le parcours académique et professionnel, les compétences et aptitudes, la motivation, la disponibilité, les exigences salariales ;</li> <li>▪ relire le profil de poste et dresser une liste des critères (compétences et aptitudes professionnelles) qu'il faudra rechercher pour tous les candidats rencontrés.</li> </ul> |
| 5   | Préparer les conditions d'accueil du candidat pour que l'entretien se déroule dans les meilleures conditions matérielles : réserver si besoin une salle (fermée), prévoir un endroit convivial avec un éclairage chaleureux, préparer de la documentation sur l'entreprise pour le candidat, prévoir des boissons, etc.   |
| 6   | Informé au préalable le candidat sur les objectifs et la façon dont se déroulera l'entretien (document envoyé avec la convocation, affiché sur le lieu de l'entretien, etc.), sur l'horaire, le lieu de l'entretien, les documents éventuels à apporter, et veiller à la qualité des contacts.<br>Le jour-même, accueillir le candidat de façon bienveillante.  |
| 7   | Conduire l'entretien en adoptant une posture aussi neutre que possible et en s'appuyant sur un support recensant les critères à rechercher (support de conduite d'entretien).   |
| 8   | Objectiver et valider l'information recueillie en procédant à des recoupements et en demandant au candidat d'illustrer ses réponses par des exemples précis.  |
| 9   | Donner de l'information au candidat sur l'entreprise, le poste, les conditions de travail et sur les suites qui seront données à l'entretien.   |
| 10  | Après l'entretien, établir un compte-rendu des échanges et formaliser l'appréciation portée sur le candidat au moyen d'un support spécifique (grille d'évaluation, bilan de candidature), recensant les compétences et aptitudes professionnelles démontrées par le candidat en référence à celles exigées pour le poste.<br>Conserver ces documents.   |
| 11  | Confronter son appréciation avec celle des autres interlocuteurs ayant rencontré le candidat.   |

**Thème : recrutement****Fiche-outil n°8 : la décision de recrutement**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |  |
|---|--|
| 1   | Les candidats recrutés présentent des profils très homogènes.  |
| 2   | Des discriminations importantes interviennent lors du recrutement.   |
| 3   | Il est difficile de mettre en évidence la ou les étape(s) du recrutement où les discriminations interviennent.   |
| 4   | Il est difficile de s'assurer que les opérationnels ont bien compris et traduit dans leur pratique quotidienne les objectifs de l'entreprise en matière de non-discrimination et de diversité.   |
| 5   | En cas de plainte pour discrimination, l'entreprise ne disposerait d'aucun élément pour en retrouver l'origine ou pour expliquer la décision de recrutement et prouver qu'il n'y a pas eu de discrimination.   |
| <b>Quelques bonnes pratiques</b>  |  |
| 1   | Impliquer dans la procédure de recrutement plusieurs intervenants, issus de différents métiers (opérationnels, chargés de recrutement, psychologues, consultants extérieurs, etc.), afin de limiter la subjectivité de l'appréciation portée sur les candidats en croisant les points de vue.  |
| 2   | S'assurer de la diversité des personnes décisionnaires sur le recrutement (diversité de profils professionnels, mixité de genre, d'âge, d'origine, de culture, etc.).  |
| 3   | Utiliser des outils pour renforcer la traçabilité du recrutement (grilles d'analyse des curriculum vitae, compte-rendus des entretiens, résultats des éventuels tests réalisés, bilans de candidature, bilans de fin de période d'essai, etc.), qui permettront le cas échéant : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de retrouver les éléments ayant motivé la décision de recrutement ou de non-recrutement ;</li> <li>▪ de retrouver l'origine d'une discrimination ou de prouver qu'elle n'a pas eu lieu.</li> </ul> |
| 4   | Mettre en place des indicateurs de suivi des décisions de recrutement (nombre de candidatures reçues, nombre de candidats reçus en entretien, nombre de personnes recrutées, etc.), en analysant pour chaque indicateur la composition de la population à l'aune de la diversité (âge, sexe, formation, etc.).   |
| 5   | Etudier les cas spécifiques des entités où les personnes recrutées présentent toujours le même profil et/ou les candidatures proposées par les prestataires sont souvent refusées.   |
| 6   | Réaliser des testings internes.  |
| 7   | Demander aux partenaires de l'entreprise (établissements de formation, associations, agences d'intérim, cabinets de recrutement, service public de l'emploi, etc.) un feed-back concernant le déroulement du recrutement, dans une optique de non-discrimination et de diversité.  |
| 8   | Mettre en place un procédure d'alerte interne pour permettre le signalement d'éventuels abus ou dysfonctionnements en matière de recrutement.  |

**Thème : recrutement****Fiche-outil n°9 : la signature du contrat de travail**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |  |
|---|--|
| 1   | Les collaborateurs ne connaissent pas suffisamment la politique de l'entreprise en matière de non-discrimination et de diversité.  |
| 2   | Les collaborateurs ne sont pas suffisamment parties prenantes de la démarche de l'entreprise en faveur de la non-discrimination et de la diversité.  |
| 3   | Certains collaborateurs ont le sentiment d'avoir été victimes de discrimination lors de la conclusion du contrat de travail.   |
| 4   | L'égalité de traitement n'est pas assurée, à compétences et responsabilités comparables, lors de la conclusion du contrat de travail.  |
| <b>Quelques bonnes pratiques</b>  |  |
| 1   | Remettre au nouvel embauché lors de la signature de son contrat de travail la Charte Ethique de l'entreprise (ou tout autre document mentionnant des valeurs comme l'égalité de traitement et le respect de la diversité, ou les sanctions prévues en cas de discrimination, le règlement intérieur par exemple) et la Charte de la Diversité. |
| 2   | Affecter les coefficients/ barèmes de rémunération aux métiers/ niveaux de responsabilité plutôt qu'aux diplômes.  |
| 3   | Pour les sociétés d'économie mixte ou les entreprises constituées de différentes entités juridiques, réfléchir à l'harmonisation des conditions contractuelles ou à la compensation des écarts constatés.  |
| 4   | Informers les candidats avant la signature du contrat de travail des contraintes associées au poste (exemples : contraintes horaires, contraintes en termes de mobilité, etc.).  |
| 5   | Donner au nouvel embauché de la lisibilité sur le fonctionnement de l'entreprise et ses perspectives d'évolution, en lui remettant par exemple en même temps que son contrat de travail sa fiche de poste, la grille de rémunération, des documents spécifiques sur la mobilité et ses modalités.  |

**Thème : communication de recrutement****Fiche-outil n°1 : les « relations-écoles » (relations avec l'enseignement supérieur)**

| <b>Quelques bonnes pratiques</b> |  |
|----------------------------------|--|
| 1                                | Refléter au travers des supports de communication (choix de l'iconographie notamment, contenu des textes) la diversité des salariés de l'entreprise ou la volonté de l'entreprise de diversifier le recrutement.   |
| 2                                | Employer le terme « formation » plutôt qu'« école ».   |
| 3                                | Formaliser des partenariats en amont avec des établissements de formation diversifiés, formant aux métiers-cibles de l'entreprise : participation à la définition des programmes, à la sélection des étudiants, participation à l'enseignement (cours, projets étudiants), accueil de stagiaires, apprentis (alternance), etc. |
| 4                                | Faire partager aux partenaires de l'enseignement supérieur les réflexions et travaux de veille de l'entreprise concernant la prévention des discriminations et la promotion de la diversité.   |
| 5                                | Renforcer les partenariats avec les établissements de formation dont le recrutement est diversifié.  |
| 6                                | Subordonner le versement de la taxe d'apprentissage par l'entreprise à l'engagement des établissements de formation en faveur de la non-discrimination et de la diversité.   |
| 7                                | Assurer la présence de l'entreprise sur des salons diversifiés, notamment en province et à l'étranger.   |
| 8                                | Revoir régulièrement la liste des forums et salons auxquels participe l'entreprise en fonction des besoins en termes de profils et de compétences.   |
| 9                                | Faire témoigner sur les salons des salariés de l'entreprise de profils et parcours diversifiés.  |
| 10                               | Communiquer auprès des établissements de formation et des étudiants sur la diversité des « formations sources » de l'entreprise.   |
| 11                               | Au sein des écoles, renforcer la communication auprès de groupes cibles (par exemple les femmes dans les écoles d'ingénieurs), en faisant témoigner des salariés de l'entreprise quand c'est possible.   |
| 12                               | Organiser des événements ponctuels à destination du monde étudiant pour établir un contact avec des candidats potentiels aux profils variés dans un contexte plus informel, et donc moins inhibant.  |
| 13                               | Mettre en place un système de bourses pour aider les publics de la diversité dans la poursuite de leurs études.  |

**Thème : communication recrutement****Fiche-outil n°2 : la communication de recrutement**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |   |
|---|---|
| 1   | La politique de recrutement de l'entreprise, en lien avec la non-discrimination et la diversité, n'est pas connue.<br>Les supports de communication de recrutement de l'entreprise ne reflètent pas le souhait de l'entreprise de diversifier ses recrutements.   |
| 2   | Les offres d'emploi de l'entreprise ne sont pas accessibles à tous.   |
| 3   | Les procédures de recrutement de l'entreprise manquent de transparence.   |
| <b>Quelques bonnes pratiques</b>  |   |
| 1   | Refléter au travers des supports de communication de recrutement (choix de l'iconographie, choix des témoignages, etc.) la diversité des salariés de l'entreprise ou la volonté de l'entreprise de diversifier le recrutement.<br><i>Exemples : faire témoigner une femme pour un poste à dimension technique (ingénierie...), un homme pour un poste tertiaire (assistanat...)</i>                               |
| 2   | Mentionner au travers des supports de communication de recrutement la volonté, voire les engagements pris par l'entreprise, pour diversifier le recrutement et/ou de prévenir la discrimination.<br><i>Exemples : signature de la Charte de la Diversité, signature d'un accord « égalité professionnelle »</i>   |
| 3   | Faire connaître par voie de presse les initiatives de l'entreprise pour ouvrir son recrutement.<br><i>Exemples : travail avec des associations, utilisation de la méthode des habiletés</i>   |
| 4   | Communiquer le plus largement possible sur les postes à pourvoir (ne pas se limiter aux réseaux, ou à des médias trop spécialisés, à l'audience trop confidentielle).<br><i>Exemples : diffuser l'ensemble des offres d'emploi sur le site internet de l'entreprise, faire paraître des offres dans des supports presse à large audience (ex : Le Parisien)</i>   |
| 5   | Communiquer sur les postes à pourvoir dans des médias plus ciblés sur certaines populations.<br><i>Exemple : faire paraître des offres dans « Être Handicap », support spécifiquement destiné aux personnes handicapées</i>   |
| 6   | Porter une attention particulière à ce que les supports de communication de recrutement soient accessibles à tous les candidats potentiels.<br><i>Exemples : prévoir une alternative au média Internet pour les personnes n'étant pas équipées et/ou formées à l'informatique, rendre le site de recrutement accessible aux personnes non-voyantes ou traduire les supports de communication en braille, etc.</i> |
| 7   | Porter une attention particulière à l'intitulé puis à la classification des offres d'emploi sous des rubriques spécifiques (au besoin, les indexer dans plusieurs rubriques) afin de ne pas exclure des candidatures potentielles.  |
| 8   | Communiquer sur le déroulement précis du processus de recrutement et sur les possibilités pour les candidats d'être informés des suites de leur candidature (notamment des motifs de refus).  |
| 9   | Ne pas exiger de photographie dans les dossiers de candidature, ni de renseignements autres que ceux nécessaires aux équipes RH pour opérer une sélection objective des candidatures.   |
| 10  | Donner la possibilité au travers des supports de candidature (dossiers électroniques, dossiers papier, etc.) de se porter candidat sans avoir à se positionner nécessairement sur un poste précis.  |
| 11  | Répondre personnellement à tous les candidats, en les avisant le cas échéant des possibilités d'avoir, de la part de l'entreprise, des compléments d'information sur les motifs de refus de leur candidature.   |

**Thème : communication de recrutement****Fiche-outil n°3 : l'intégration des nouveaux embauchés**

| <b>Situations identifiées comme des obstacles potentiels à la diversité</b> |  |
|---|--|
| 1   | Les collaborateurs ne connaissent pas suffisamment la politique de l'entreprise en matière de non-discrimination et de diversité.<br>Le cursus d'intégration ne reflète pas la diversité des collaborateurs de l'entreprise.   |
| 2   | La culture de l'entreprise comprend un grand nombre d'éléments informels et de codes, dont l'acquisition et la maîtrise conditionnent l'intégration au sein de l'entreprise.   |
| 3   | Les dispositifs de parrainage/tutorat ne s'avèrent pas toujours efficaces, et ne donnent pas à tous les nouveaux embauchés les moyens de réussir leur intégration (notamment en termes d'accès aux réseaux internes).  |
| 4   | Des difficultés se présentent à l'intégration de profils spécifiques (exemples : personnes handicapées, jeunes issus des quartiers dits « sensibles », étrangers, etc.).   |
| 5   | Certains nouveaux embauchés peuvent avoir un sentiment de discrimination au moment de l'intégration.   |
| <b>Quelques bonnes pratiques</b>  |  |
| 1   | S'assurer que chacun a accès aux dispositifs d'intégration, et ce dans un délai raisonnable après son arrivée dans l'entreprise.   |
| 2   | Inclure dans les supports d'intégration (modules d'accueil, livret d'intégration, etc.) un volet sur la politique de l'entreprise en matière de non-discrimination et de diversité.  |
| 3   | Faire intervenir lors des sessions d'intégration des personnes reflétant la diversité de l'entreprise (femmes dirigeantes, personnes handicapées, personnes issues de minorités visibles, etc.).   |
| 4   | Remettre au nouvel embauché lors de la signature de son contrat de travail la Charte Ethique de l'entreprise (mentionnant les valeurs d'égalité de traitement et de respect de la diversité par exemple) et la Charte de la Diversité.   |
| 5   | Choisir comme marraines/parrains/tuteurs des personnes volontaires, maîtrisant les codes informels de l'entreprise, ayant accès aux réseaux internes, et n'ayant pas de relation hiérarchique avec le nouvel embauché.   |
| 6   | Formaliser le rôle de la marraine/du parrain/du tuteur au travers d'un kit de parrainage/de tutorat.   |
| 7   | Sensibiliser/former le management les marraines/parrains/tuteurs quant à leur rôle à l'égard des nouveaux embauchés. Insister sur les messages à faire passer (notamment lors de l'accueil par le manager) et sur l'importance de la transmission des éléments informels qui conditionnent l'intégration (codes culturels, accès aux réseaux, etc.). |
| 8   | Préparer au sein de l'équipe d'accueil l'intégration de profils spécifiques (exemples : personnes handicapées, jeunes issus des quartiers dits « sensibles », étrangers, etc.).  |
| 9   | Rendre le nouvel embauché acteur de son intégration (exemples : éléments à compiler à son initiative, rapport d'étonnement, etc.).   |
| 10  | Donner au nouvel embauché de la lisibilité sur le fonctionnement de l'entreprise et ses perspectives d'évolution, par exemple lors d'un entretien, et/ou via la remise de documents sur la mobilité.   |
| 11  | Donner au nouvel embauché des occasions de s'exprimer et de réagir par rapport à son intégration : prévoir des points réguliers avec le N+1, demander au nouvel embauché de formaliser un rapport d'étonnement après une période donnée, prévoir une rencontre avec le RRH en fin de période d'essai et à T+1 an.                                    |
| 12  | Proposer des occasions de rencontre aux nouveaux embauchés (petits-déjeuners, forums sur l'Intranet, etc.) pour les aider à se constituer des réseaux en interne et à acquérir les codes culturels de l'entreprise.  |
| 13  | Prévoir un dispositif de mentoring pour aider les femmes à réussir aux postes à responsabilité.  |
| 14  | Evaluer l'intégration, en analysant par exemple les rapports d'étonnement formalisés, ou les comptes-rendus d'entretien avec le RH à T+1 an, ou des questionnaires à faire remplir aux collaborateurs à T+1 an (de façon anonyme ou non). Mettre en place des actions correctives.   |