

PROCESSUS RECRUTEMENT « MIXITE »

INTRODUCTION

Par recrutement nous entendons toute démarche de recherche, d'embauche et d'intégration de personnel que ce soit des salariés, des stagiaires ou des personnes mises à disposition par des organismes extérieurs (agences pour l'emploi par exemple).

Le recrutement est un acte tant de management que juridique qui vise à mettre en adéquation une offre (un besoin) avec un profil (candidat(e)), nous proposons un processus de recrutement non discriminatoire d'intégrer les aspects légaux (Articles L1131-1 à L1134-4, R1142-1 du Code du Travail) relatifs à l'égalité professionnelle :

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement si elle est fondée sur l'un des motifs suivants :

- l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation de famille, la grossesse, des caractéristiques génétiques,
- l'appartenance ou la non appartenance (réelle ou supposée) à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses,
- l'apparence physique, le nom de famille, l'état de santé ou le handicap (sauf inaptitude constatée par le médecin du travail).

Le public issu de la diversité incorpore, selon les critères retenus par la Loi, toute personne susceptible d'être victime de discrimination dont :

- Les Jeunes
- Les Séniors
- Les personnes en situation de handicap
- Les personnes habitant dans les quartiers difficiles
- Les personnes issues de l'immigration

Mais aussi

- Les femmes
- Les personnes éloignées de l'emploi

Par « Non-discrimination » et « Mixité » nous entendons :

L'Égalité de traitement en s'appuyant sur un processus formalisé, connu des recruteurs (internes/externes) afin de limiter le plus possible le risque de discrimination volontaire ou involontaire.

L'Égalité des chances en favorisant une logique qui concerne tous les individus par la prise en compte et la valorisation des différences individuelles de chacun.



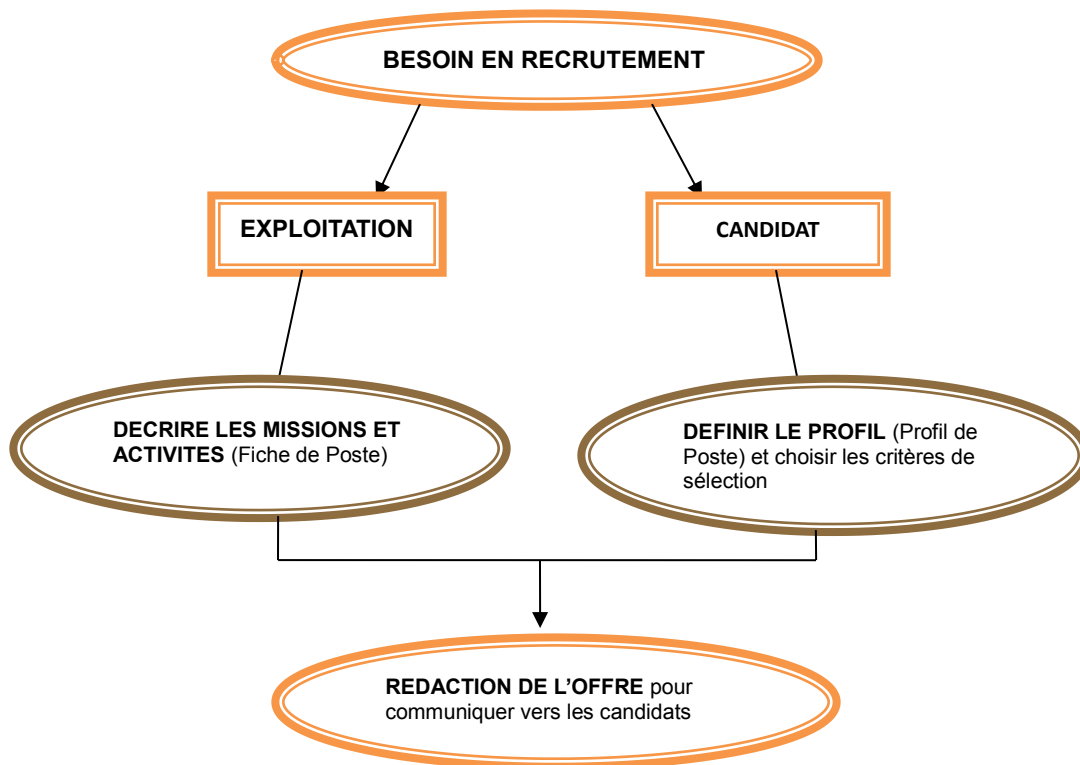
L'objectivation des choix et sa formalisation dans un processus de recrutement non-discriminatoire est un atout favorisant la mixité, la diversité qui permet de :

- Apporter les preuves de l'objectivité du processus et contrer ainsi le risque juridique
- Augmenter l'efficacité du processus de recrutement et le professionnaliser à chaque étape
- Valoriser l'image de l'Entreprise en évitant les recours juridiques.

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT SE DECLINE EN 8 ETAPES :

1. Définition du besoin
2. Recherche de candidats - Sourcing
3. Rédaction de l'offre
4. Tri des candidatures
5. Entretien
6. Sélection des candidatures
7. Réponses
8. Intégration

LES AXES D'INVESTIGATION DU RECRUTEMENT



QUELQUES DEFINITIONS « RH » (Ressources Humaines)

Compétences : Capacité à mobiliser et à combiner des ressources (savoir, savoir-faire, comportement professionnel) pour exercer une activité dans une entreprise. Elle se constate en situation professionnelle (ou équivalente), à partir de laquelle elle est évaluée.

Aptitudes : Au sens RH, c'est une disposition à réaliser une action, à apprendre, à comprendre l'information. Elle n'est pas à confondre avec « l'aptitude » au poste de travail délivrée par le médecin du travail.

Motivations : Elles émanent de la personne et d'un contexte. Elles peuvent être d'ordre personnel, relationnel, professionnel ou de reconnaissance.

1 – LA DEFINITION DU BESOIN

Définir le besoin du poste permet de :

- Bien cibler le profil
- Mieux définir des critères de recrutement objectifs

Le besoin de recruter peut concerner un nouveau besoin ou le remplacement, définitif ou temporaire, de salarié(e) ayant quitté un poste. Le recrutement peut se faire en interne ou en externe. La définition du besoin est un préalable indispensable au processus de recrutement mixité.

4 Variables dans la définition du besoin sont à prendre en compte :

- L'entreprise
- Le poste
- Le profil
- Le marché

A partir des **informations sur mon entreprise**, définir pourquoi il y a besoin de recruter et dans quel contexte il y a lieu de recruter. Cela permet de donner du sens et d'objectiver le recrutement.

Identifier les attendus et le contenu du poste. Cela permet de décrire le poste en termes d'objectifs qualitatifs/quantitatifs et d'élaborer la fiche de poste. En effet, c'est sur la base de la fiche de poste que va pouvoir être défini le profil de poste et la déclinaison du processus, de la rédaction de l'offre à l'intégration du (de la) nouvel(le) embauché(e).

Déterminer et hiérarchiser des critères observables, mesurables, vérifiables, comparables (éléments factuels), nécessaires à la réussite dans le poste. Cela indique les compétences et aptitudes à rechercher et permettra une meilleure mise en adéquation de la candidature au besoin défini.

Au regard de toutes ces informations, **repérer s'il existe bien un marché interne / externe**, correspondant au besoin immédiat ou futur. Cela indique où trouver les profils.

LES QUESTIONS A SE POSER POUR :

Diagnostiquer le besoin:

- quelles sont les missions du poste et les objectifs associés ?
- quelles sont les activités à réaliser ?
- quel est le niveau de responsabilité ?
- quel est le contexte relationnel du poste ?
- quel est l'intitulé du poste ?
- une fiche de poste est-elle établie ou pas ?
- si oui faut-il la faire évoluer ?

Etablir le « portait robot » du candidat :

- quelles compétences et aptitudes attendues ?
- quelle autonomie ?
- quelle responsabilité ?
- quelle motivation ?

PIEGES A EVITER :

Sur qualifier le poste au moment de la définition des activités et du profil de poste
Recruter à l'identique sans s'intéresser au besoin
Attention aux « aprioris » notamment à l'âge, au sexe, à l'origine, au lieu d'habitation
Laisser les critères d'évaluation discriminatoires prendre le dessus : situation personnelle, mode de vie, engagement associatif
Attention à ne pas se centrer uniquement sur la personne mais bien partir du besoin.

FICHE DE POSTE / PROFIL DE POSTE DE QUOI S'AGIT-IL ?

LA FICHE DE POSTE décrit les missions et les conditions dans lesquelles elles sont exercées sur un poste donné. C'est un cadre de référence commun qui permet une gestion qualitative des ressources humaines.

Contenu type d'une fiche de poste :

Intitulé	Pas de distinction de sexe, sans mention d'âge, d'origine, de handicap etc
Finalité	Synthèse des missions du poste
Position hiérarchique	Fonction du (de la) chef(e) direct(e) sans mention d'âge, de sexe, d'origine
Liaisons principales et nature des relations (internes & externes)	Fonction des collaborateurs(trices) internes Type de relations externes (clients-es, fournisseurs-euses)
Polyvalence sur le poste	En fonction du poste
Missions Descriptions des activités	Décliner les missions principales Décliner les missions secondaires Réaliser cette partie de manière la plus exhaustive possible
Environnement de travail	Conditions de travail, Exigences du poste (en termes de sécurité, qualité) Lieu et horaires de travail à ce poste Contraintes liés au poste (déplacements, exigences spécifiques de sécurité)
Compétences requises Éléments de rémunération	Favorise le respect du principe d'égalité de traitement Niveau d'études Compétences attendues (Savoir ; savoir-faire) Aspects comportementaux (Savoir être)

LE PROFIL DE POSTE décline en termes de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être les compétences prioritaires pour répondre aux besoins d'un poste tels que décrits dans la fiche de poste. Il permet d'évaluer les candidatures sur la base de compétences clefs (prioritaires) qui favorise l'égalité de traitement des candidatures.

EXEMPLE DE PROFIL DE POSTE (Conducteur Routier de transport de Marchandises) :

	Caractéristiques	Nécessité sur le poste	
		1	2
Connaissances (liées à la formation initiale – liées à la formation professionnelle – liées aux acquis dans le parcours professionnel)	Conduite de véhicule isolé ou ensemble de véhicules articulés		
	Techniques de conduite rationnelle		
	Règles de sécurité		
	Organisation d'un transport (chargement et documents nécessaires à l'entreprise et aux organismes de contrôle)		
Savoir-faire (compétences techniques – compétences directement liées au métier)	Conduire différents types de véhicules		
	Saisir des données informatiques		
	Déceler et réparer les pannes simples		
	Gérer les opérations administratives et commerciales		
	Renseigner la clientèle		
	Répondre aux opérations de contrôles (douanes, police)		
	Rédiger un constat d'accident		
Savoir-être (compétences relationnelles, comportements essentiels au poste)	Souci des règles de sécurité, du civisme automobile		
	Sens des responsabilités		
	Capacité d'attention et de réflexes		
	Sens du contact et du relationnel		
	Capacité à gérer son stress		

Pour le repérage des compétences clefs cocher :

Case 1 les compétences indispensables

Case 2 les compétences jugées secondaires.

2 – RECHERCHE DE CANDIDAT(E)S - SOURCING

Le sourcing consiste à identifier des candidats correspondant au profil recherché. Cette identification se fait à la fois à une échelle interne (bases de données internes, annuaire des écoles...) et externe (offre d'emploi, web, candidathèques...). L'étape de sourcing s'opère en amont d'une opération de recrutement et peut s'inscrire dans le cadre d'externalisation (cabinets de recrutement).

La préparation du sourcing est une étape essentielle dans le processus de recrutement « mixité », elle invite à faire évoluer les pratiques et à s'ouvrir sur des canaux de communication jusqu'alors non exploités. Cela permet de diversifier les modes de communication.

COMMENT FAIRE CONNAITRE SON BESOIN EN RECRUTEMENT :

EN INTERNE :

Les premiers partenaires sont les collaborateurs les plus directs. En les associant dès le départ au processus, vous faciliterez votre choix, mais aussi et surtout l'intégration ou l'encadrement du futur recruté. Si vous n'êtes pas sur le terrain au quotidien, leur avis sera précieux pour vous aider à tracer le profil puis à jauger les candidatures.

De plus, connaissant bien le besoin et les exigences, ils peuvent être une source précieuse de candidatures, en contactant des membres de leur entourage : **c'est la cooptation.**

EN EXTERNE :

- Les acteurs au service de l'emploi : Pôle Emploi – Mission Locale – Cap Emploi – Délégation Régionale aux Droits des Femmes – Sociétés d'Intérim – APEC (Cadres)
- Les Branches Professionnelles, les Centres de formation
- La presse régionale ou spécialisée,
- Les sites Internet spécialisés,
- Les cabinets de recrutement,
- Les associations d'anciens élèves et les écoles.

Les partenaires externes peuvent vous faire **bénéficier de prestations d'aide au recrutement telles que :**

- Accompagnement à la définition du poste à pourvoir et du profil recherché ;
- Méthodologie de sélection de candidatures (avec proposition de tests pour définir les priorités du poste et les préférences dans le travail des candidats) ;
- Organisation et animation des entretiens
Mise en place de contrats aidés (contrat mixité, contrat d'avenir, contrat de génération, etc).

EVALUER LE COUT DU RECRUTEMENT :

Le recrutement a un coût (interne et externe) qu'il y a lieu de bien estimer au départ :

Diffusion

D'une insertion basique à une insertion personnalisée, la publication de votre offre pourra être gratuite ou représenter un budget certain.

Prestations d'aide au recrutement

Les honoraires d'un spécialiste du recrutement (cabinet spécialisé notamment) peuvent représenter 15 à 20 % du salaire brut annuel de la personne embauchée. Toutefois, il faut préciser qu'aujourd'hui ce marché est assez concurrentiel ; il y a lieu de ne pas négliger la phase préalable de négociation.

Les coûts internes

On doit considérer les heures consacrées tout au long du processus de recrutement (recherche et étude des candidatures,...). Il faut ajouter les coûts de secrétariat, de téléphone, de frais postaux, et ceux des déplacements. Enfin, il est prudent de prévoir des frais d'accueil et d'intégration du candidat retenu.

Le budget que vous aurez à fixer devra tenir compte de tous ces paramètres. Vous serez donc amené à faire des choix: diffusion gratuite ou payante de votre annonce, sélection de candidats, recours ou non à des prestataires extérieurs...

COMMENT S'Y PRENDRE

Identifier le meilleur moyen d'attirer des candidatures pertinentes en fonction des moyens en place (matériels, humains, financiers, ...) et des contraintes (urgence du recrutement, ...)

Prévoir une durée de diffusion de l'offre de deux semaines minimum. C'est pendant cette période que les meilleures candidatures parviennent à l'entreprise.

Choisir une période de diffusion en tenant compte de la disponibilité des candidats (éviter une diffusion en période de ponts ou de vacances).

Repérer les supports les mieux adaptés pour trouver mes candidats et m'informer sur les zones couvertes par chaque support, des coûts des annonces...

Ne pas oublier de faire connaître le besoin de l'entreprise par le « bouche à oreille » pour favoriser la cooptation.

LES QUESTIONS A SE POSER

Existe-t-il un vivier de candidatures spontanées ?

Comment faire connaître mon besoin en recrutement et attirer des candidatures pertinentes ?

Les partenaires internes/externes qui peuvent aider sont-ils identifiés ?

Comment rédiger une offre (interne / externe) ?

Quels sont les modes de communication actuels ?

Qui reçoit les candidatures, qui les traitent

Quels est le profil recherché ?

Quel type de public, je vise (jeunes diplômés, première expérience validée, expert dans le métier,...)

Comment élargir les canaux de diffusion habituels ?

Les partenariats en place ne comportent-ils pas de risques pouvant conduire à des discriminations involontaires ?

PIEGES A EVITER

D'avoir un sourcing trop restrictif ce qui ne favoriserait pas la diversité

De sélectionner des canaux de diffusion en fonction des types de poste à pourvoir

D'omettre de respecter les obligations légales notamment en termes de non-discrimination

De réfléchir en termes d'écoles ou de diplômes

3 – REDACTION DE L'OFFRE

La rédaction de l'offre se fait d'abord dans le strict respect de la Loi. L'offre d'emploi est avant tout un outil de communication qui permet de mettre en avant l'image de l'employeur(se) et de favoriser l'attractivité de l'Entreprise. Il est donc important de donner envie aux candidat(e)s de postuler.

Le texte de l'annonce engage la responsabilité de l'employeur. Les mentions discriminatoires portant sur des points sans lien direct avec les exigences du poste sont interdites. Il en est de même pour les mentions inexactes voire mensongères (lieu de travail, type de contrat,...).

La forme

Il faut savoir qu'une annonce à la ligne n'aura évidemment pas le même impact qu'une offre personnalisée. Le format, l'encadrement, l'ajout du logo ou du sigle sont autant d'éléments qui mettent en valeur le poste et permettent de promouvoir votre entreprise.

Transparence ou anonymat ?

En indiquant l'identité de votre entreprise, vous améliorez votre notoriété et vous facilitez les candidatures de personnes en activité, en veille d'une opportunité, mais qui ne postuleront qu'en connaissance de cause.

Cependant la confidentialité peut se justifier pour des raisons de concurrence ou de stratégie. Dans ce cas, rappelez-vous que le chiffre d'affaires, le nombre de salariés, la superficie et l'appellation sont des éléments qui peuvent permettre d'identifier l'entreprise qui recrute.

COMMENT S'Y PRENDRE

Faire participer dès que possible un(e) collaborateur(trice) à la rédaction de l'offre (N+1 lié(e) au poste recherché, RRH, Assistant(e) ...). Travailler à plusieurs permet de confronter les opinions et de diminuer le risque de discrimination.

S'appuyer sur la fiche de poste et sur le profil de poste pour rédiger une offre qui reflète le besoin en s'attachant aux compétences.

Eviter l'utilisation de terme connoté (par exemple : remplacer « Homme de Terrain » par la proportion temps au bureau/temps à l'extérieur ou, à l'aide de la fiche de poste, par des compétences nécessaires sur le terrain.

S'assurer que l'offre s'adresse au plus grand nombre en vérifiant que le sourcing est compatible avec tous les canaux de diffusion possibles.

Eviter l'utilisation de mots passe-partout (ex. dynamisme) qui apportent peu d'informations.

LES QUESTIONS A SE POSER

- Suis-je la seule entreprise à rédiger une offre de ce type ?
- L'offre reflète-t-elle bien les besoins identifiés ?
- Le recrutement inscrit dans l'Egalité des chances est-il précisé ?

REDIGER UNE OFFRE

Déclinaison, en s'appuyant sur la fiche de poste et le profil de poste, des rubriques indispensables à la structuration d'une offre d'emploi (document interne à l'entreprise) :

L'ENTREPRISE

- Nom ,
Adresse.....
.....
- Statut (SA, SARL, GIE..)
- Personne à
contacter.....Fonction.....
....
- Activité principale (Transports Marchandises, de personnes
.....)
- Téléphone..... Fax.....
- Courriel.....
- Site Internet.....
- Effectif (permanent, saisonnier)
.....CA.....en €
- Secteurs d'activité (longue distance, gros volume, frigorifiques)
- Assujetti à la taxe d'apprentissage oui non

LE POSTE

Intitulé de la fonction :

Nombre de postes :

- Missions (principales activités, en précisant l'importance de chacune en %
ou en
temps)

.....
.....
.....
.....
.....

- Contexte du poste (Position hiérarchique : sous l'autorité de..., s'appuyant
sur une

équipe de x personnes ; Travail en équipe ou autonome, en relation avec la clientèle)

.....
.....
.....
.....
.....

- Moyens techniques (matériels et équipements mis à la disposition du salarié)

.....
.....
.....

LE PROFIL SOUHAITE

• Formation souhaitée ou exigée (préciser si un complément de formation peut être assuré)

.....
.....
.....

• Expérience : impérative , souhaitée ou débutant accepté .
Préciser l'importance ou non de la connaissance du contexte (petite exploitation, ...)

.....
.....
.....

• **Compétences** : pratiques et techniques, organisation, encadrement d'une équipe, **relations** commerciales

.....
.....
.....

. **Connaissances** : réglementations transports, règles d'hygiène et sécurité, normes
Qualité, langues étrangères (niveau requis), informatiques

.....
.....

• **Savoir être** : sens du contact, rigueur dans l'exécution du travail, sens de l'observation, résistance au stress, dynamisme, esprit d'initiative...

.....
.....

.....
.....

LES CONDITIONS PROPOSEES

• Date d'entrée, type de contrat (CDI, CDD...), perspectives d'évolution...
.....
.....
.....

• Rémunération annuelle brute, avantages spécifiques (mutuelle, tickets restaurants...)
.....
.....
.....

• Lieu et temps de travail (annualisé,...), déplacements éventuels et obligations liées au poste
.....
.....
.....

• Statut (cadre, agent de maîtrise, ouvrier...) et responsabilités
.....
.....
.....
.....

LES ELEMENTS A BANIR DANS L'OFFRE

1. Un âge minimum
2. Une limite d'âge
3. L'absence de date (Toute offre d'emploi doit comporter une date de diffusion).
4. Les descriptions en langue étrangère
5. L'absence du nom de l'employeur. (Une exception est faite pour les offres anonymes).
6. Les dispositions sexistes
7. Les mentions discriminatoires
8. La situation familiale
9. Les mentions fausses. (Toutes les données dans l'offre doivent être vérifiables sans aucune exception).
10. Les informations n'ayant pas un lien direct avec l'emploi. (Ne recherchez pas un candidat possédant le permis B si le poste ne demande aucun déplacement).

LE TITRE DE L'OFFRE/INTITULE DU POSTE (H/F)

Il doit être le plus clair possible. Il doit correspondre à une appellation communément utilisé dans la profession (et non dans l'entreprise :

Mentionner un seul intitulé

Mentionner le titre au singulier

Mentionner le poste au masculin avec la mention H/F

Important : Lorsque vous avez saisi dans l'intitulé du poste H/F, tout le texte peut-être saisi uniquement au masculin.

LE CONTENU DE L'OFFRE

● INFORMATION SUR L'ENTREPRISE

La présentation de l'entreprise détaille pour quoi non recrutons. C'est un élément **rassurant** et **motivant** pour les candidats. Décrire :

- Activité de l'entreprise (produits ou services), position sur le marché, secteur d'activité, ...
- Taille (multinationale, PME familiale, ...) appartenance à un groupe, effectif, implantation.
- Situer le contexte du recrutement : recrutement dans le cadre du développement de l'activité, d'un remplacement, pour étoffer l'équipe, ...

● LE POSTE

Décrire les tâches le plus précisément possible :

- La mission générale en précisant le rattachement hiérarchique
- Les principales tâches et responsabilités
- L'environnement de travail : degré d'autonomie, évolution possible

● LE PROFIL ET L'EXPERIENCE

La description du profil doit être détaillée pour cibler toujours mieux les candidatures.

Décrire :

- Le type et le niveau de formation, l'expérience professionnelle (nombre d'années, type d'expérience, secteur d'activité,...), connaissances particulières, les outils maîtrisés.
- S'adresser aux candidats pour qu'ils se reconnaissent dans le profil, utilisez le « vous ».

● INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

- REMUNERATION (fixe annuel+variable, fourchette selon le profil du candidat)
- Avantages : véhicule, téléphone, ordinateur portable,...
- Le poste est à pourvoir en CDI, CDD, Travail temporaire,...
- Temps plein, mi-temps

Service des Ressources Humaines, à l'adresse suivante

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Pour des informations complémentaires,
veuillez contacter M. ou Mme

.....
.... (*poste au sein de l'entreprise*) au

.....
..... (*tel*)

ou par.... (*mail*).

Mentionner que cette offre s'inscrit dans la politique diversité de l'Entreprise

TRI DES CANDIDATURES

Pour objectiver les choix et garder une traçabilité de cette phase de recrutement, il est indispensable de procéder au tri des candidatures. Cette étape se fait, la plupart du temps, par simple comparaison entre le CV et la fiche et/ou le profil de poste. Cette pratique ne prend pas en compte systématiquement les phénomènes de discrimination.

Un tri de candidatures formalisé permet de favoriser la traçabilité du processus de recrutement et de mettre l'égalité de traitement au cœur du processus de sélection et de s'ouvrir ainsi à de nouvelles candidatures.

L'outil proposé ci-dessous permet la traçabilité des CV étudiés ; nous attirons votre attention sur les recommandations de la CNIL qui invite à une conservation des candidatures pour une durée de 2 années minimum.

LES QUESTIONS A SE POSER

Les personnes chargées du tri des candidatures suivent-elles la même procédure ?
Les points à rechercher dans les candidatures sont-ils bien identifiés ?
Les critères d'éviction d'un CV sont-ils repérés et connus ?

COMMENT S'Y PRENDRE

Formaliser une procédure de tri des CV et définir une grille de tri des CV
Former toutes les personnes susceptibles d'intervenir dans le recrutement à l'utilisation de cette grille
S'assurer du respect de la grille préétablie
Intégrer les candidatures spontanées ou issues de la cooptation dans cette phase du recrutement
Réaliser un suivi quantitatif et qualitatif des candidatures reçues (nombre de CV reçus, par quel canal de communication, type de formation etc ...) pour mesurer la diversité des candidatures

PIEGES A EVITER

Eviter de s'attarder sur des points qui ne concernent pas le poste (nom, photo, adresse, situation de famille, loisirs)

Eviter de rester sur des préjugés ; prendre conscience de ses propres stéréotypes pour pouvoir les déjouer

