

# Guide pratique du recrutement



Prévenir les discriminations et favoriser l'égalité de traitement

Réalisé en partenariat avec



# SOMMAIRE

■	INTRODUCTION	p. 4
■	I. RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE	p. 5
	1.1 Définitions.....	p. 5
	1.2 Règles de recrutement .....	p. 6
	1.3 Risques et sanctions .....	p. 7
■	II. LE RECRUTEMENT NON DISCRIMINATOIRE : UN RECRUTEMENT EFFICACE	p. 9
	2.1 Phase I : Analyse du besoin et construction du profil de poste .....	p. 9
	2.2 Phase II : Rédaction et diffusion de l'offre .....	p. 9
	2.2.1 La rédaction de l'offre.....	p. 9
	2.2.2 La diffusion de l'offre .....	p. 10
	2.3 Phase III : Traitement des candidatures .....	p. 10
	2.3.1 Le pré-entretien .....	p. 11
	2.3.2 La gestion du refus.....	p. 11
	2.4 Phase IV : Entretien de recrutement .....	p.11
	2.4.1 La préparation de l'entretien .....	p. 11
	2.4.2 La conduite des entretiens.....	p. 12
	2.4.3 La prise de décision .....	p. 12
	2.4.4 La gestion des refus .....	p. 12
	2.5 Phase V : Accueil et intégration du nouveau salarié .....	p. 13
	2.5.1 L'accueil du salarié .....	p. 13
	2.5.2 La période d'essai .....	p. 13
	2.5.3 La validation de la période d'essai.....	p. 13
■	CONCLUSION	p. 15
■	ANNEXES	p. 16

# INTRODUCTION

Ce guide est le résultat d'une série d'actions de formation et de rencontres avec des responsables, salariés encadrants et bénévoles des structures de l'économie sociale.

Ce guide n'est pas un document qui se substitue à la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Il n'a pour ambition que d'attirer l'attention sur un ensemble de points de vigilance et de tracer des axes de progrès.

Il se veut, avant tout, comme un outil didactique et adaptable à chaque type d'entreprise. Il vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité au sein des branches, secteurs professionnels et entreprises de l'économie sociale à travers des pratiques de recrutement objectives susceptibles d'accompagner l'employeur vers un engagement durable conforme aux valeurs de l'économie sociale.

5 phases principales d'un processus de recrutement sont successivement présentées après le rappel du cadre juridique.

- Phase I. Analyse du besoin et construction du profil de poste
- Phase II. Rédaction et diffusion de l'offre
- Phase III. Traitement des candidatures
- Phase IV. Entretien de recrutement
- Phase V. Accueil et intégration du nouveau salarié

# RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE

## 1.1 DÉFINITIONS

Le droit international, le droit européen et le droit national définissent le concept de discrimination.

Il existe différentes formes de discrimination :

Il y a **discrimination directe** lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre, dans une situation comparable, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe. (cf. Article L 1132 du code du travail).

Il y a **discrimination indirecte** lorsqu'une disposition, un critère de sélection, de restriction ou une pratique apparemment neutre désavantage certaines catégories de personnes sur l'un des critères prohibés, sans que cette pratique ne soit objectivement justifiée par un objectif légitime ou que les moyens mis en œuvre ne soient appropriés ou nécessaires. Exemple : pour une fonction technique, exiger une expérience très longue (10 ans par exemple) alors que deux ans d'expérience suffisent largement pour être opérationnel, est une discrimination indirecte en raison de l'âge puisqu'elle défavorise les jeunes.

La **discrimination justifiée** se produit quand certains critères discriminants sont justifiés par l'exercice du métier. On parle alors « d'exigence professionnelle essentielle »,

« d'objectifs légitimes » et /ou « d'exigences proportionnées ». Des règles d'hygiène ou de sécurité qui imposent le port de vêtements de protection agréés et en limitent le port d'autres. Exemple dans un casting cinématographique : l'âge pour un acteur ou pour un figurant est prépondérant pour jouer un rôle.

*NB. Il existe par ailleurs des situations pour lesquelles on ne peut pas parler de discrimination car une loi ou une mesure spécifique autorise l'utilisation de certains critères. Exemple : le code de la fonction publique permet d'utiliser le critère de nationalité.*

Le droit définit la discrimination comme une **remise en cause de l'égalité de traitement** entre les candidats à un emploi, les stagiaires ou les salariés qui n'est pas basée sur des critères professionnels mais sur des préjugés ou des préférences subjectives du recruteur.

L'**action positive** (discrimination légale) est une discrimination organisée et autorisée par un texte de loi. Il s'agit, pour certaines catégories ou groupes de personnes, de compenser un désavantage lié à l'un des critères suivants : **le sexe, l'âge, le handicap, le territoire**, par la mise en place de mesures spécifiques. Ces mesures vont permettre de rétablir une pleine égalité de traitement. C'est l'**égalité des chances**. Exemple : les lois sur le handicap, les contrats jeunes, les contrats seniors, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes...

### **ARTICLE L1132-1 DU CODE DU TRAVAIL**

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise ; aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3 de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle,

de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

## 1.2 RÈGLES DE RECRUTEMENT

- » On ne peut pas s'informer sur un candidat à son insu (Article L 1222-4 du code du travail)
- » Les questions posées lors de l'entretien de recrutement doivent avoir un lien direct avec le poste occupé et ne peuvent porter atteinte à une liberté fondamentale ou à une

liberté individuelle (Article L 1221-6 du code du travail).

- » En contrepartie de cela, le législateur a prévu que le candidat apporte des réponses véridiques et sincères aux questions qui lui sont posées.

### **ARTICLE L1222-4 DU CODE DU TRAVAIL**

Aucune information concernant personnellement un salarié ou un candidat à un emploi ne

peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du salarié ou du candidat à un emploi.

### **ARTICLE L1221-6 DU CODE DU TRAVAIL**

Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces

informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi.

## ARTICLE L1121-1 DU CODE DU TRAVAIL

Nul ne peut apporter, aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives, de

restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

## 1.3 RISQUES ET SANCTIONS

Discriminer c'est prendre des risques à plusieurs niveaux : judiciaires, économiques, managériaux, d'image, de réputation, etc...

Le droit français punit pénalement les discriminations. En cas de procès, c'est au recruteur d'apporter la preuve matérielle que ses décisions ne sont pas discriminatoires.

Au-delà de l'aspect juridique, le responsable se retrouve à gérer le contentieux plutôt que son entreprise ou sa structure.

### Les risques juridiques

Le premier risque est de nature pré judiciaire. Il s'agit des enquêtes qui peuvent être diligentées par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité : la HALDE.

**La HALDE**, créée en décembre 2004, est dotée d'un pouvoir d'investigation. Elle peut être saisie par toute personne qui peut apporter des éléments qui laisseraient penser que cette personne a été discriminée à raison de l'un ou l'autre critère. Exemple : une femme enceinte se voit refuser le renouvellement de son CDD. Pourtant la structure relance un recrutement pour le même poste. Ce sont des éléments qui laissent supposer que c'est à cause de son état

de grossesse que le contrat n'a pas été renouvelé. L'entreprise devra apporter la preuve que la cause de la fin de contrat est indépendante de l'état de grossesse de la salariée.

**Avoir un processus de recrutement et tout autre acte managérial « tracé », permet de répondre à la HALDE et d'apporter une preuve de non discrimination.**

### Le risque pénal

La discrimination est un délit passible de 3 ans de prison et de 45.000 euros d'amende. Les personnes morales encourent une amende de 150.000 euros et l'interdiction d'exercer l'activité professionnelle. (Article 225-4 du Code Pénal).

### Le risque civil ou prud'hommal

La loi du 16 novembre 2001 a introduit un aménagement de la charge de la preuve. Cela signifie que si un candidat à un recrutement ou un salarié saisit le Conseil des prud'hommes ou le juge civil en fournissant des éléments suffisamment précis pour créer le doute, il sera demandé à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Dans ce cas, les sanctions sont essentiellement financières.

**Les sanctions pénales (Article 225-2 et 225-4 du Code Pénal)**

Les personnes physiques qui se rendent coupables de discrimination encourent une peine de 3 ans d'emprisonnement et de 45.000 euros d'amende ainsi que les peines complémentaires prévues par l'article 225-19 du Code Pénal. Les peines sont portées à 5 ans et 75.000 euros lorsque le refus d'accès ou de fourniture d'un bien ou d'un service a été commis dans un lieu accueillant du public.

Les personnes morales (à l'exclusion de l'État) peuvent être déclarées pénalement responsables des discriminations commises pour leur compte par leurs organes ou représentants dans les cas où la loi le prévoit expressément. Elles encourent alors une amende de 150.000 euros,

l'interdiction d'exercer l'activité professionnelle ou sociale dans l'exercice de laquelle l'infraction a été commise, le placement sous surveillance judiciaire, etc.

**Les discriminations et le service public** (Article 432-7 du Code Pénal).

Le Code Pénal prévoit une sanction spécifique pour les discriminations commises par **une personne dépositaire de l'autorité publique** ou chargée d'une mission de service public. Les peines encourues sont de **5 ans d'emprisonnement** et **75.000 euros** d'amende ainsi que les peines complémentaires prévues par l'article 432-17 du Code pénal. Les personnes morales ne peuvent pas être déclarées pénalement responsables de cette infraction.





# LE RECRUTEMENT NON DISCRIMINATOIRE, UN RECRUTEMENT EFFICACE

**Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant à un besoin identifié au sein d'une structure, une organisation, une entreprise.**

**Toute procédure de recrutement doit être exempte de tout critère de discrimination. Afin d'assurer l'égalité de traitement et de garantir l'efficacité du recrutement, il est nécessaire de mettre en place une procédure qui consiste à se poser une série de questions dans l'ordre.**

## 2.1 PHASE 1 - ANALYSE DU BESOIN ET CONSTRUCTION DU PROFIL DE POSTE

**Pour analyser son besoin et définir le poste, il est nécessaire de<sup>1</sup> :**

- ▶ Qualifier les besoins de l'entreprise : associer les collaborateurs à cette phase pour faire ressortir « l'opérationnalité » du poste
  - Lister les activités à effectuer (tâches)
  - Lister les savoir-faire nécessaires à la réalisation de ces activités
  - Lister les savoir-être directement liés au poste à pourvoir
- ▶ Se référer aux textes réglementant la profession ou les qualifications : que dit la convention collective ? que dit le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) à propos du métier ?
- ▶ Réactualiser régulièrement la description des postes

### Les zones de risques

- ▶ Projeter sur un poste ses propres préjugés ou ceux véhiculés dans l'entreprise. On a tendance à faire de « l'anthropomorphisme », à sexuer les postes, à projeter des valeurs négatives (pas accessible à ...)
- ▶ Confondre les savoir-être nécessaires à l'activité et sa propre subjectivité
- ▶ Passer à côté de compétences c'est le risque de se tromper dans le recrutement (et conséquences)
- ▶ Être excessif dans ce qui est demandé (en termes de compétences et de diplômes) c'est le risque de surqualifier le poste inutilement

## 2.2 PHASE 2 - RÉDACTION ET DIFFUSION DE L'OFFRE

À partir de la fiche de poste établie et du profil recherché, l'annonce pourra être rédigée, puis diffusée.

### 2.2.1 LA RÉDACTION DE L'OFFRE

- ▶ Rédiger l'offre à partir de la fiche de poste.
- ▶ Connaître le marché de l'emploi (demande,

salaires, niveau de qualification).

- Soit les besoins sont précis et le marché de l'emploi peut offrir des candidats avec le profil exactement recherché. Dans ce cas, l'offre d'emploi doit être très précise afin de gagner du temps pour la sélection.

<sup>1</sup> Voir Annexe 1 : Focus sur les politiques publiques de l'emploi fléchées vers l'économie sociale, Annexe 2 : La définition du profil de poste et Annexe 3 : Exemple de profil de poste

- Soit le métier est « en tension », auquel cas, il convient de ne pas surcharger l'offre, d'enlever des éléments dissuasifs afin que des candidats se positionnent.

### 2.2.2 LA DIFFUSION DE L'OFFRE

- ▶▶ La diffusion de l'offre doit être diversifiée. Elle peut se faire par prospection interne ou externe :
  - **Prospection interne** - Tout poste ouvert à recrutement doit faire l'objet en priorité d'une information interne. Le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce qu'il participe aux évolutions professionnelles. Il est également utile pour les priorités de reclassement interne, de réembauchage et les emplois des salariés à temps partiel (cf. Article L. 1233-45 du Code du travail)
  - **Prospection externe** - La diffusion de l'offre à l'externe peut se faire par de multiples canaux tels que : Pôle emploi, Cap emploi, les missions locales, l'APEC, les forums de recrutement, la presse, les centres de formations, les portails de l'emploi de l'économie sociale... La consultation des offres d'emploi en externe *via* une inscription aux alertes personnalisées des sites Internet, est de plus en plus utilisée par les candidats en recherche d'emploi qu'ils soient en poste ou non.

### Les zones de risques

- ▶▶ Faire apparaître un des 18 critères discriminatoires prévus par la loi (discrimination directe) : origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, âge, situation de famille ou état de grossesse, caractéristiques génétiques, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, patronyme, état de santé ou handicap. (cf. Article L 1132 du code du travail).
- ▶▶ Ajouter un critère, une pratique ou une caractéristique sans lien direct avec le poste et pouvant porter préjudice à une personne ou une catégorie de personnes (discrimination indirecte).
- ▶▶ Alourdir une offre par des critères sans lien direct avec le poste ce qui pourrait dissuader des candidats compétents et réduire le choix.
- ▶▶ Recruter dans les mêmes réseaux uniformise les profils et contribue à l'éthnicisation des tâches.
- ▶▶ Uniformiser des équipes nuit à la créativité et est un frein au changement.

## 2.3 PHASE 3 - TRAITEMENT DES CANDIDATURES

**Afin de garantir une réelle égalité de traitement, l'analyse de toutes les candidatures se fera à partir du canevas du profil du candidat.**

- ▶ Centraliser toutes les candidatures (CV et lettres de motivation)
- ▶ Traiter les candidatures de la même façon nécessite d'avoir une grille de sélection précise<sup>2</sup> qui reprend les savoir-faire nécessaires au poste (diplôme, expérience...)
- ▶ Noter sur les CV les critères manquants de façon à justifier objectivement la non-sélection du candidat
- ▶ Sélectionner les candidats qui remplissent tous les critères jugés nécessaires ou ceux pour lesquels il y a des points à explorer
- ▶ Programmer les entretiens avec les candidats retenus.

### 2.3.1 LE PRÉ-ENTRETIEN

**Pour instruire le dossier, un pré-entretien téléphonique peut permettre de préciser les informations contenues dans le CV : compétences, expériences... Cette phase n'est pas obligatoire. Elle permet de gagner du temps et de ne convoquer que les candidats qui répondent vraiment au profil recherché.**

Néanmoins, il est nécessaire d'être attentif à :

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

<sup>2</sup> Voir Annexe 4 : Canevas du profil du candidat

<sup>3</sup> Une entreprise n'est pas tenue de répondre à des candidatures spontanées. Il s'agit d'un bon usage

### Les zones de risques

- ▶ Veiller à la traçabilité de ses actes par l'écrit
- ▶ Veiller que les annotations sur les CV et les lettres de motivation ne portent que sur les compétences requises pour le poste (en positif ou négatif) : les savoir-faire, les savoirs, l'expérience, le diplôme...
- ▶ Éviter les jugements de valeurs

### 2.3.2 LA GESTION DES REFUS

**Il convient de pouvoir répondre aux candidats non sélectionnés avec des arguments objectifs. On ne se justifie pas. On explique pourquoi on n'a pas retenu le postulant<sup>3</sup>. À ce stade de la procédure de recrutement, toutes les candidatures qui n'ont pas été retenues l'ont été pour des raisons « techniques » :**

- ▶ Non adéquation entre le CV (et la lettre) et l'offre diffusée (que la personne ait ou non les compétences importe peu, le CV n'indique pas un certain nombre de critères exigés pour le poste alors que d'autres candidats ont présenté un CV plus en lien).
- ▶ Le pré-entretien téléphonique a fait apparaître un obstacle à la convocation à l'entretien. Exemple : le candidat est en poste et ne peut être disponible pour la date fixée pour la prise de poste, ou encore : ses prétentions salariales sont largement au-dessus de la rémunération prévue pour ce poste.
- ▶ La candidature spontanée est parvenue à un moment où il n'y avait pas de besoin.

## 2.4 PHASE 4 - ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

À ce stade, l'égalité de traitement doit également être assurée. L'égalité de traitement impose d'utiliser la même grille pour tous les candidats, le même temps d'entretien, même justificatif pour tous (diplôme, qualification, casier judiciairesilepostel'exigeconformément aux règles de droit). Il est toujours préférable d'être soit deux soit trois pour conduire un entretien.

### 2.4.1 LA PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

- ▶ Préparer une grille d'entretien avec des questions portant sur les savoir-faire et les savoir-être en lien direct avec le poste à pourvoir
- ▶ Préparer une ou plusieurs questions de mise en situation<sup>4</sup>
- ▶ Fixer le système de notation qui sera utilisé pendant l'entretien
- ▶ Préparer un descriptif détaillé du poste à occuper : conditions de travail, horaires, environnement, grille salariale, mobilité, évolution possible... (exigence du code du travail art. L1221-6 et L1221-8)
- ▶ Fixer le temps maximum pour chaque entretien et s'y tenir
- ▶ Préparer une grille de synthèse des entretiens<sup>5</sup>

### 2.4.2 LA CONDUITE DES ENTRETIENS

- ▶ **L'accroche** : elle permet de faire connaissance et de mettre à l'aise le candidat (salutations d'usage, nom et fonction des personnes présentes, la durée de l'entretien, les phases de l'entretien, les délais de réponse...)

<sup>4</sup> Voir Annexe 5 : Exemples de questions pour l'entretien

<sup>5</sup> Voir Annexe 6 : Fiche de synthèse des entretiens

- ▶ **L'argumentaire** : l'entretien lui-même qui permet de sélectionner ou non la candidature. Il s'appuie sur la grille d'entretien préparée
- ▶ La **clôture** : permet de mettre un terme à l'entretien et de fixer les étapes suivantes

**Attention à ne pas chercher à convaincre. L'entretien c'est avant tout l'écoute et l'observation des candidats. Le ou les recruteurs doivent laisser parler le candidat afin d'analyser la cohérence de son discours, la pertinence de ses réponses et toute autre information et attitude afin de mieux cerner son profil. Éviter les effets miroirs (être attiré par le candidat qui nous ressemble) ou repoussoir. Rester à l'écoute et évaluer les réponses et attitudes.**

### Les zones de risques

- ▶ Ne pas avoir d'outils de traçabilité (grille d'entretien)
- ▶ Poser des questions sur la vie privée du candidat, son état de santé... (art L1221-6 du code du travail)
- ▶ Poser des questions sans lien direct avec le poste à pourvoir
- ▶ Porter des jugements de valeur sur le candidat
- ▶ Avoir des questions de niveaux différents pour chaque candidat, ce qui ne permettrait pas de comparer les candidatures

### 2.4.3 LA PRISE DE DÉCISION

Elle se fait à partir de la mise en commun des notations données par chaque personne présente lors de l'entretien et de la grille de synthèse des entretiens.

Elle sera signifiée au candidat retenu soit par courrier, soit par téléphone. La date et l'heure de prise de fonction sera indiquée.

**Par sécurité, il est recommandé d'envoyer au candidat retenu sa promesse d'embauche qu'il devra renvoyer signée. À la réception de ce document, les réponses négatives seront signifiées aux autres candidats.**

#### 2.4.4 LA GESTION DES REFUS

Un courrier sera envoyé aux candidats non retenus. Les arguments porteront sur les critères objectifs qui ont motivé la décision. Il faut veiller à ne pas se justifier et à ne pas porter des jugements de valeur sur le candidat. La lettre de refus doit insister sur les qualités du candidat et non sur ses faiblesses.

## 2.5 PHASE 5 - ACCUEIL ET INTÉGRATION DU NOUVEAU SALARIÉ

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

### 2.5.1 L'ACCUEIL DU SALARIÉ

À ce stade, il y a peu de risques juridiques concernant le respect de l'égalité de traitement. Elle peut être l'occasion de répondre aux principales questions sur le poste et de mieux connaître le salarié.

Le processus d'intégration est propre à chaque structure. Les éléments qui suivent sont donnés à titre indicatif. Il appartient à chaque structure de se l'approprier et d'organiser ce processus en fonction de sa réalité propre.

**Passer la première ½ journée avec le nouveau salarié permet de :**

- ▶▶ Relire le contrat de travail
- ▶▶ L'informer de la convention collective à laquelle il est rattaché
- ▶▶ Relire le règlement intérieur qui rappelle les responsabilités et devoirs de chacun

- ▶▶ Rappeler les valeurs de l'économie sociale en général et de l'entreprise ou structure en particulier
- ▶▶ Donner les clefs de fonctionnement de l'entreprise
- ▶▶ Rappeler les règles de sécurité et d'hygiène qui s'appliquent
- ▶▶ Envisager l'accompagnement sur le poste
- ▶▶ Formaliser la présentation du nouveau salarié dans le service et/ou l'équipe

**Remettre au nouveau salarié un « kit » contenant :**

- ▶▶ Une fiche « à qui s'adresser »/contacts utiles
- ▶▶ Une sélection des dernières notes de services importantes
- ▶▶ Le nom, poste et fonction de la personne référente pour l'intégration du salarié
- ▶▶ Le planning des étapes et des éléments à valider

**À noter : une démarche d'intégration « bien rodée » ne suffit pas. Il convient**

**également de prévoir un travail auprès des responsables d'équipes qui sont souvent dans l'opérationnalité et dont le rôle est fondamental.**

### **2.5.2 LA PÉRIODE D'ESSAI**

La période d'essai, qui peut être renouvelable<sup>6</sup>, sert à vérifier 3 éléments principaux :

- ▶▶ Que le candidat recruté est un professionnel
- ▶▶ Qu'il ne commet pas de grosses erreurs
- ▶▶ Qu'il est capable de respecter les consignes ou les attendus du métier

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

### **2.5.3 LA VALIDATION DE LA PÉRIODE D'ESSAI**

**La période d'essai ne peut se rompre sans motif valable et ce motif ne doit pas être discriminatoire.**

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

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

**le personnel opérationnel pour préparer les étapes de validation et les éléments à valider :**

- ▶▶ Que doit savoir faire le salarié après une semaine, après deux semaines, après un mois ?
- ▶▶ Qui se charge d'enseigner tel ou tel point ?
- ▶▶ Qui se charge d'évaluer tel ou tel point et comment ? (indicateurs mesurables)

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

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

Lorsque la période d'essai est validée, cela peut être l'occasion de formaliser l'entrée officielle du nouveau salarié dans l'entreprise et de l'intégrer définitivement dans le collectif de travail.

En cas d'invalidation, les éléments objectifs qui ont motivé la décision seront précisés. On s'appuiera pour cela sur le planning des étapes et des éléments qui ont été évalués.

Il est important, en cas de rupture, d'informer le salarié par courrier, remis en main propre contre récépissé ou en AR, en respectant le délai de prévenance. Ce délai variera selon que le contrat est en CDI ou en CDD.

<sup>6</sup> La période d'essai peut être renouvelée une fois si un accord de branche étendu le prévoit. Cet accord fixe les conditions et les durées de renouvellement (art. L 1221- 19 et L 1221-21)

# CONCLUSION

Au-delà du risque judiciaire, réfléchir sur la non-discrimination conduit le chef d'entreprise à améliorer ses procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines. Ne pas discriminer, c'est donc renforcer l'efficacité de ses pratiques managériales.

Désormais, la non-discrimination est un véritable enjeu de gestion de l'entreprise.

Recruter sans discriminer, mettre en place des procédures objectives, permet de promouvoir l'égalité au sein des entreprises de l'économie sociale et de construire ses équipes de façon durable et pérenne.

# ANNEXE 1: LES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI FLÉCHÉES VERS L'ÉCONOMIE SOCIALE

Les politiques publiques de l'emploi cherchent à maintenir et à relancer l'emploi et sont dirigées en priorité vers les publics éloignés de l'emploi. Ainsi, ces mesures sont tournées vers les jeunes, les seniors, les personnes en situation de handicap, les bénéficiaires des minima sociaux, etc. En ce sens, ces mesures contribuent à une forme de discrimination positive, en fléchissant des dispositifs volontaristes dont le secteur non-marchand, et notamment l'économie sociale, est un réceptacle.

- **Le CUI-CAE** est la déclinaison du contrat unique d'insertion (CUI) dans le secteur non-marchand (collectivités territoriales, associations loi 1901...). Le contrat de travail, associé à une convention individuelle de CUI-CAE, est un contrat de travail de droit privé, soit à durée déterminée, soit à durée indéterminée. La durée de ce contrat ne peut être inférieure à 6 mois (sauf pour les personnes bénéficiant d'un aménagement de peine où le contrat peut être conclu pour une durée de 3 mois). Sa durée maximale est de 24 mois, renouvellement compris, mais des dérogations existent. En particulier, elle est de 5 ans pour les salariés âgés de 50 ans et plus, bénéficiaires du RSA, de l'ASS, de l'ATA ou de l'AAH, ainsi que pour les personnes reconnues « travailleurs handicapés ». La durée hebdomadaire du travail ne doit pas être inférieure à 20 heures, sauf exception justifiée par les difficultés d'insertion de la personne embauchée. L'employeur bénéficie d'une aide financière dont le montant ne peut excéder 95% du montant brut du SMIC, sauf chantier d'insertion et de certaines exonérations spécifiques de cotisations.
- **Les contrats en alternance** sont des contrats de travail incluant une formation diplômante ou qualifiante et s'adressent, en grande majorité, aux jeunes de moins de 26 ans en cours d'insertion dans la vie professionnelle. Depuis la loi du 4 mai 2004, le contrat de professionnalisation a succédé aux contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation. Par extension, le terme peut englober les contrats d'apprentissage qui reposent aussi sur le mécanisme d'alternance entre cours théoriques et emploi.
- **Le dispositif « zéro charges »**, mis en place dans le cadre du Plan de relance, cible les très petites entreprises de moins de 10 salariés et est une aide pour les embauches pouvant bénéficier de la réduction générale de cotisations sur les bas salaires.
- **Le chèque emploi-associatif (CEA)** s'adresse aux associations à but non lucratif employant au maximum 9 salariés équivalents temps plein (sauf exception au profit des associations de financement électoral). Destiné à alléger les obligations déclaratives pesant sur les associations employeurs, il constitue, pour le salarié, un moyen de paiement de son salaire et de ses congés payés. Les associations peuvent adhérer à ce dispositif directement sur Internet ou en s'adressant à l'établissement qui tient leur compte bancaire ou postal.

(Source des définitions : [www.insee.fr](http://www.insee.fr) et [www.travail-emploi-sante.gouv](http://www.travail-emploi-sante.gouv))



# ANNEXE 2: LA DÉFINITION DU PROFIL DE POSTE

La définition du profil de poste doit être réalisée par le responsable hiérarchique

Elle lui permet de réfléchir sur :

- ▶▶ L'objet du poste
- ▶▶ La liaison avec les postes existants
- ▶▶ La position dans l'organisation
- ▶▶ Les limites de responsabilité
- ▶▶ Les conditions de travail
- ▶▶ Les évolutions du poste
- ▶▶ Les contraintes du poste

Elle comporte les éléments suivants :

- ▶▶ L'activité principale et les missions du poste
- ▶▶ La formation
- ▶▶ L'expérience
- ▶▶ Les compétences techniques
- ▶▶ Les compétences comportementales

# ANNEXE 3: EXEMPLE DE PROFIL DE POSTE

## ► 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...) : \_\_\_\_\_

# ANNEXE 4 : CANEVAS DU PROFIL DU CANDIDAT

	Indispensable	Souhaité
Formation - - -		
Expérience professionnelle - - -		
Compétences exigées - Compétences techniques - Compétences comportementales		
Caractéristiques spécifiques - - -		

# ANNEXE 5 : EXEMPLES DE QUESTIONS POUR L'ENTRETIEN

## **L'expérience professionnelle :**

- ▶▶ Quelles sont les expériences professionnelles que vous avez eues ?
- ▶▶ Je vois ici que vous avez fait plusieurs stages en entreprise. Parlez-moi en détail de ces expériences.
- ▶▶ Qu'avez-vous le plus apprécié ?
- ▶▶ Quelles difficultés avez-vous rencontrées pendant ces stages ?
- ▶▶ Qu'est-ce qui est important pour vous dans le travail ?

## **Les compétences professionnelles ou mises en situation :**

- ▶▶ Si vous avez à ..... comment procéderiez-vous ?
- ▶▶ Si vous aviez à faire la liste de ce qui est important pour réussir dans ce métier, qu'est-ce que vous y mettriez ?
- ▶▶ Si vous rencontriez le problème suivant :... comment vous y prendriez-vous pour le résoudre ?
- ▶▶ Quels sont les savoir-faire qui vous ont été les plus utiles pour réussir dans votre dernier emploi ?
- ▶▶ Si vous acceptiez cette nouvelle fonction, quelles sont les innovations, les améliorations, les techniques nouvelles, les modifications... que vous y apporteriez vraisemblablement ?
- ▶▶ Selon vous, la réussite dans cette fonction implique que son titulaire maîtrise bien quels domaines ?
- ▶▶ Pouvez-vous me parler un peu de la façon dont vous procédez lorsque vous avez à prendre une décision technique ou organisationnelle importante ?
- ▶▶ Les caractéristiques personnelles (Il est bien entendu recommandé une grande prudence sur ces questions. L'objectif n'est pas d'avoir les informations détaillées mais, par des questions générales, de pouvoir se faire une opinion sur la probabilité d'adaptation réelle du candidat aux objectifs de l'entreprise et du poste).
- ▶▶ Parlez-moi de vous...
- ▶▶ S'il y avait ici 2 ou 3 personnes vous connaissant bien, qui ont étudié ou travaillé avec vous, comment vous décriraient-elles ?
- ▶▶ Comment vous décrivez-vous vous-même ?
- ▶▶ Que considérez-vous comme étant vos points forts ?
- ▶▶ Quel est le point sur lequel vous sentez que vous avez à progresser ?

## **Motivation par le poste offert :**

- ▶▶ Qu'est-ce qui vous a intéressé dans notre annonce ?
- ▶▶ Pour quelles raisons souhaitez-vous changer d'emploi ?
- ▶▶ Pourquoi aimeriez-vous entrer dans notre structure ?

# ANNEXE 6 : FICHE DE SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

Nom..... Prénom .....

Poste..... Service .....

Nom de l'interviewer.....

Date de l'entretien.....

	Points forts	Points faibles
Formation		
Expérience		
Comportement		

Motivation pour le poste :

OUI	NON
Embauche sans restriction	Non pour le poste, mais peut-être dans un autre service (précisez)
Doute sur un point, lequel ?	Non, quel que soit le service

# ANNEXE 7 : EXEMPLE D'OUTIL DE TRAITEMENT DES CV

## ► 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				





Usgeres  
60-62 boulevard Diderot  
75012 PARIS  
Tel. 01 43 41 71 72 Fax. 01 43 41 72 22  
[usgeres@usgeres.fr](mailto:usgeres@usgeres.fr) - [www.usgeres.fr](http://www.usgeres.fr)