

Fiche pratique 1 : Synthèse du cadre légal

Si le choix d'un futur salarié est laissé à la libre appréciation de l'employeur, celui-ci doit néanmoins respecter certaines règles lors du recrutement. Des règles qui prohibent toute forme de discrimination pour promouvoir l'égalité des chances entre les différents candidats à un emploi.

Thématique	Les points-clés à retenir et références du Code du travail
Formation des recruteurs	<p>Article L. 1131-2 issu de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 - art. 214 relative à l'égalité et à la citoyenneté.</p> <p>Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans.</p>
Discrimination	<p>Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère interdit par la loi (sexe, âge, état de santé...) et dans un domaine visé par la loi (accès à un service, embauche...).</p> <p>Article L. 1132-1 : 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, telle que définie à l'article 1^{er} de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.</p>

Thématique	Les points-clés à retenir et références du Code du travail
Différences de traitement autorisées	<p>Article L. 1333-2 : Les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs, de favoriser leur insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés.</p> <p>Ces différences peuvent notamment reposer sur l'âge (protection des jeunes et des travailleurs âgés, contrat d'apprentissage), le sexe et l'apparence physique (comédien ou mannequin).</p>
Rédaction des offres d'emploi	<p>En principe, l'offre d'emploi doit être rédigée en français. Des exceptions sont prévues, lorsque le lieu de l'emploi proposé se situe hors du territoire français et que l'employeur est étranger.</p> <p>L'offre d'emploi ne doit pas comporter d'affirmation fautive ou pouvant induire le candidat en erreur sur l'existence, l'origine, la nature, la description de l'emploi offert ; la rémunération et les avantages annexes proposés ainsi que le lieu de travail.</p> <p>L'employeur contrevenant à ces dispositions peut faire l'objet de sanctions pénales.</p>
Collecte d'informations	<p>Diplômes, certificats de stage et de travail, bulletins de salaire, copie de l'extrait n° 3 du casier judiciaire (si déterminant pour le poste), vérification de l'interdiction de concurrence par le contrat de travail.</p> <p>Article L. 1221-9 : Aucune information concernant le candidat ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance.</p> <p>La prise de référence suppose donc l'accord du candidat et ne doit reposer que sur ses compétences.</p>
Techniques et entretien de recrutement	<p>Article L. 2323-32 : Le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de ces méthodes ou techniques.</p> <p>Article L. 1221-6 : Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.</p> <p>Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles.</p> <p>Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations.</p> <p>Article L. 1221-7 : Dans les entreprises de 50 salariés et plus, les informations mentionnées à l'article L. 1221-6 et communiquées par écrit par le candidat à un emploi peuvent être examinées dans des conditions préservant son anonymat.</p> <p>Les modalités d'application du présent article sont déterminées par décret en Conseil d'État.</p> <p>Article L. 1221-8 : Le candidat doit être informé préalablement des méthodes et techniques de recrutement ; les résultats sont confidentiels. Ces méthodes et techniques d'aide au recrutement doivent être pertinentes au regard de la finalité recherchée.</p>

Thématique	Les points-clés à retenir et références du Code du travail
Les recours non juridictionnels	<p>L'inspection du travail qui peut diligenter une enquête et se faire communiquer tout document. À partir des constatations faites, l'inspecteur a le choix de faire des recommandations, de mettre en demeure ou de dresser un procès-verbal.</p> <p>Le Défenseur des droits qui fait des recommandations, conduit des actions de formation et dispose de pouvoirs d'enquête. Il adapte son intervention vers un mode de résolution amiable, ou vers des solutions contraignantes en recommandant à l'administration de prendre des sanctions ou en présentant des observations devant des juridictions.</p> <p>La CNIL dispose d'un droit d'enquête et peut prononcer des avertissements ou des sanctions financières (jusqu'à 300 000 €).</p>
Les recours juridictionnels	<p>Un justiciable ou un syndicat peut engager :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une action civile devant le TI, le TGI ou le conseil de prud'hommes dans un délai de 5 ans à compter de la révélation de la discrimination. La charge de la preuve incombe aux deux parties puisque le juge forme sa conviction sur les éléments remis par chacune. La condamnation correspond à des dommages-intérêts fixés par le juge en fonction de la perte de chance d'accéder à un emploi. - Ou une action pénale en déposant plainte dans un délai de 3 ans. Il appartient à la victime et au procureur d'apporter la preuve. Les peines pour une personne physique peuvent aller jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende. Pour une personne morale, l'amende peut être d'au plus 225 000 € à laquelle peut se rajouter une surveillance judiciaire, une interdiction de 5 ans de procéder à des opérations de recrutement, une exclusion des marchés publics ou un affichage de la décision. <p>Le « testing » constitue un mode de preuve valable mais le prononcé d'une sanction pénale suppose une victime. Les résultats du testing ne fondent donc pas, à eux seuls, des poursuites pénales.</p>

Fiche pratique 2 : Le RGPD

10 principes clés à respecter

Le **R**èglement **g**énéral sur la **p**rotection des **d**onnées est effectif depuis le 25 mai 2018. Il concerne tous les process gérés par les ressources humaines, dont le recrutement.

Limitation de finalité	La collecte doit avoir un but, une finalité qu'il faudra notifier (Conditions générales d'utilisation ou mention). Les données collectées sur un candidat sont censées ne servir qu'à déterminer la valeur de ce dernier par rapport aux besoins du poste à pourvoir. En partageant ces informations, le candidat consent à leur exploitation dans le but d'évaluer la pertinence de son profil. Pour tout usage supplémentaire, le service RH concerné devra disposer de l'autorisation expresse du candidat. <i>Exemple : l'e-mail est nécessaire pour contacter le candidat en cas de réponse positive ou négative.</i>
Minimisation des données	La collecte doit être limitée aux données strictement nécessaires. <i>Exemple : l'adresse postale est-elle utile pour étudier la candidature ?</i>
Droit à l'oubli	Le candidat peut demander à tout moment la suppression et la destruction de ses données. Il est désormais impératif pour utiliser les données d'un candidat d'obtenir son consentement ou <i>a minima</i> de lui donner la possibilité de s'opposer à la détention ou à l'utilisation des données. <i>Exemple : il est nécessaire de prévoir une procédure de gestion pour répondre aux demandes de ce type. L'entreprise aura un mois pour répondre à cette requête.</i>
Droit de rectification	Les données peuvent être rectifiées à tout moment par le candidat. Le recruteur doit communiquer l'adresse mail et/ou téléphone pour permettre au candidat de faire valoir ses droits. <i>Exemple : le candidat peut corriger son e-mail, il doit avoir la possibilité de modifier son dossier de candidature ou vous contacter pour le faire. L'entreprise aura un mois pour répondre à cette requête.</i>
Confidentialité et intégrité	Les données doivent être protégées et non altérées dans le temps. Un avis de confidentialité expliquant comment les données seront utilisées devra être fourni au candidat.

Portabilité	Le candidat peut, s'il le souhaite, faire valoir son droit à la portabilité . Cela implique que, s'il le demande, vous devez lui restituer ses données sous une forme qui lui permette de les réutiliser afin qu'il puisse les communiquer à un tiers le cas échéant.
Traçabilité des activités/registre	Les données doivent être tracées dans un registre : source des données, contexte, finalités, date de destruction, faille de sécurité. L'utilisation d'un logiciel de recrutement (ATS : Applicant Tracking System) ou d'un SIRH (Système d'information des ressources humaines) garde l'historique de toutes les candidatures et assure de pouvoir justifier de l'origine des informations.
Limite de conservation	La CNIL impose de détruire les données des candidats deux ans après le dernier contact.
Protection des données par défaut	L'accès aux données des candidats doit être limité au sein de l'entreprise. <i>Exemple : un chargé de recrutement n'aura pas accès aux mêmes informations qu'un manager opérationnel.</i>
Protection « Privacy by Design »	Les données doivent être protégées au maximum (anonymisation, cryptage, chiffrement...) et le stockage hautement sécurisé. L'employeur a obligation de ne s'en tenir qu'à la récolte d'informations strictement pertinentes et nécessaires à son recrutement.

Fiche pratique 3 : Diagnostic du processus de recrutement

Analysez les pratiques de recrutement dans votre entreprise en complétant ce document de façon précise et détaillée pour faire un état des lieux complet.

Pratiques de recrutement	État des lieux
<p>1. Processus de recrutement</p> <p>Les personnes en charge du recrutement ont-elles suivi une formation ?</p> <p>Votre processus de recrutement est-il formalisé ?</p> <p>Comment pourriez-vous le décrire ?</p>	
<p>2. Sensibilisation des managers</p> <p>Les managers sont-ils sensibilisés à la non-discrimination ? De quelle manière ?</p>	
<p>3. Analyse des besoins</p> <p>Avez-vous des outils pour décrire les emplois ?</p> <p>Comment formalisez-vous les demandes et besoins de recrutement des managers ?</p>	
<p>4. Sourcing des candidats</p> <p>Comment choisissez-vous vos modes de sourcing ?</p> <p>Qui rédige l'annonce interne ou externe ?</p> <p>Comment veillez-vous à ne pas inclure de critères discriminants ?</p> <p>Utilisez-vous une base de données candidats selon le RGPD ?</p>	
<p>5. Présélection des candidatures</p> <p>Quel est votre process de tri des dossiers de candidature ? Est-ce un process identique pour tous les recrutements ?</p> <p>Collectez-vous des informations en amont de l'entretien ? Sous quel format ?</p>	

Pratiques de recrutement	État des lieux
<p>6. Entretien de recrutement</p> <p>Quelles méthodes utilisez-vous pour mener vos entretiens ? Utilisez-vous des tests ou autres outils en plus de l'entretien ? Si oui, lesquels ? Qui les utilise ? Quelles formations suivies par les utilisateurs ? Comment est faite la restitution des éléments au candidat ? Réalisez-vous des prises de référence ? Si oui, le candidat en est-il informé ? Quelles sont les questions que vous posez à ses anciens employeurs ?</p>	
<p>7. Prise de décision</p> <p>Un compte rendu d'entretien est-il réalisé ? Par qui ? Sous quel format ? Êtes-vous en mesure pour chaque entretien d'expliquer sur quels critères la décision a été prise ?</p>	
<p>8. Intégration</p> <p>Quelles sont vos pratiques en matière d'intégration ? Qui fait quoi ? Ce processus est-il formalisé ? Est-il identique pour tous les nouveaux arrivants ?</p>	

<p>Vos pistes d'amélioration</p>	
---	--

Fiche pratique 4 : Sécurisation du processus de recrutement

Afin d'éviter tout risque de discrimination, il est nécessaire de clarifier et organiser le processus de recrutement. Il peut être adapté et personnalisé si besoin.

La sensibilisation des managers et contributeurs au recrutement est un préalable incontournable pour que chaque acteur soit informé sur le cadre légal et son application.

Étapes	Sécuriser chaque étape
1. Analyse du besoin	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier le besoin et définir le contenu des missions du poste. - Définir des critères de sélection objectifs et non discriminants à l'aide de la fiche profil (formation, expérience, compétences, conditions d'emploi).
2. Sourcing de candidats	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier les viviers de recherche. - S'assurer de la validité légale des annonces pour exclure tout critère discriminant.
3. Présélection	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des grilles d'évaluation des critères définis sur la fiche profil. - Conserver une trace écrite des entretiens à distance avec les éléments de décision.
4. Entretien de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les candidats sur les méthodes utilisées. - Standardiser la méthodologie (étapes de l'entretien). - Préparer les questions pour valider les compétences et la motivation.
5. Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Tracer les décisions à l'aide d'un compte rendu d'entretien type. - Expliciter et argumenter sur le choix du candidat final en s'appuyant sur des critères objectifs. - Répondre à chaque candidat.
6. Intégration du nouveau collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et organiser le parcours d'intégration pour tous les nouveaux embauchés quels que soient l'emploi et le statut. - Impliquer tous les acteurs et les responsabiliser. - Assurer le suivi des périodes d'essai.

Fiche pratique 5 : Exemple de fiche profil de recrutement

Poste : CDD contrôleur de gestion

Critère	Prioritaire	Secondaire
Formation	Formation supérieure bac + 3 à bac +5.	Spécialité finance/gestion.
Expérience	4 mois minimum en contrôle de gestion (stage ou contrat).	Expérience acquise dans le secteur d'activité de l'entreprise.
Compétences	Connaissances en contrôle de gestion. Connaissances en comptabilité analytique. Bon niveau de raisonnement logique. Prise de recul. Aisance dans le maniement des chiffres. Très bonne maîtrise d'Excel. Esprit d'équipe. Sens adaptatif.	Anglais. Aptitude à apprendre rapidement pour monter en compétences. Ouverture intellectuelle.
Salaire	Grille de salaire interne.	
Disponibilité	Maximum sous 1 mois.	

Fiche pratique 6 : Questions types soft skills

Compétences comportementales	Questions à poser
Initiatives, force de propositions	<p>Dans quelles circonstances avez-vous eu à proposer des idées ou prendre des initiatives ?</p> <p>Quelles sont les initiatives ou améliorations qui ont été approuvées par votre entourage ou en situation professionnelle ?</p> <p>Quelle a été votre contribution majeure dans votre dernier stage (ou emploi) ?</p>
Aisance relationnelle	<p>De quoi avez-vous besoin pour bien fonctionner avec les autres ?</p> <p>Que recherchez-vous chez les autres ? Pourquoi ?</p> <p>Qu'est-ce que vous n'appréciez pas chez les autres ? Pour quelles raisons ?</p> <p>Qu'est-ce que vous pouvez améliorer dans votre relation avec les autres ?</p>
Assertivité	<p>Comment réagissez-vous face à des propos agressifs ? Avez-vous un exemple de situation vécue ?</p>
Esprit d'équipe	<p>Quel est le rôle que vous vous attribuez quand vous travaillez à plusieurs ?</p> <p>Comment faites-vous face à un comportement inadapté ? Avez-vous un exemple de situation vécue ? Racontez-moi une situation où vous avez fait preuve de solidarité ?</p>
Organisation, gestion du temps, rythme de travail	<p>Quelles sont vos méthodes de travail utilisées durant vos études ?</p> <p>Comment prenez-vous vos décisions en général ?</p> <p>Racontez-moi une journée idéale (ou une bonne journée).</p> <p>Comment faites-vous pour rechercher un emploi (ou un stage) ?</p>
Prise de recul	<p>Face à des situations difficiles rencontrées comment réagissez-vous ? Racontez-moi un exemple. Comment gérez-vous des situations stressantes ? Quelles sont les situations qui vous stressent particulièrement ? Quels moyens mettez-vous en œuvre pour y faire face ?</p>
Adaptation	<p>Comment avez-vous progressé dans vos études ?</p> <p>Quels ont été les changements les plus faciles à accepter ?</p> <p>Les plus difficiles ?</p> <p>Décrivez-moi une situation vécue qui a nécessité de s'adapter rapidement.</p>

Compétences comportementales	Questions à poser
Capacité de synthèse et d'écoute	Qu'avez-vous retenu de la présentation de l'entreprise et du poste ? Que vous ont apporté vos différents stages ? Quelles sont les compétences nécessaires pour réussir dans cette mission ?
Persuasion	Racontez-moi une situation où vous avez dû être particulièrement persuasif. En quoi vos qualifications et compétences sont des atouts pour vous ? Comment travaillez-vous lorsque vous êtes sous pression ?

Motivation	Qu'est-ce qui vous fait vous lever tous les matins ? Quelle est votre atmosphère de travail idéale ? Quels sont les 3 mots qui décrivent votre motivation ? Qu'est-ce qui vous a amené à postuler dans notre entreprise ? Qu'attendez-vous personnellement de notre entreprise ? Qu'est-ce qui vous plaît chez nous ?
Projet professionnel	Si vous aviez plusieurs propositions de stage (ou job), sur quels critères vous baserez-vous pour faire votre choix ? Où en êtes-vous de votre recherche d'emploi ? Comment vous y prenez-vous ? Que ciblez-vous ? Quel serait pour vous le job (ou stage) idéal ? Où vous voyez-vous dans 5 ans ?

Fiche pratique 7 : Exemple de compte rendu d'entretien de recrutement

Nom et prénom du candidat :		Date de l'entretien :	
Origine de la candidature :		Réalisé le :	
Critère	Prioritaire	Secondaire	Évaluation et commentaires
Formation	Formation supérieure (bac + 3 à bac + 5).	École de commerce.	<i>Master finance.</i>
Expérience	Stages en contrôle de gestion (minimum 4 mois).	Dans notre secteur d'activité.	<i>Stage de 6 mois dans le domaine.</i>
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances en contrôle de gestion. - Capacité à résoudre des problèmes logiques. - Aisance dans le maniement des chiffres. - Maîtrise des tableurs (Excel). - Esprit d'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique de l'anglais. - Capacités d'évolution vers un poste d'encadrement. 	<i>Compétences prioritaires validées.</i> <i>Ne maîtrise pas l'anglais mais aspire à une évolution dans les 2 ans pour élargir ses responsabilités.</i>
Conditions de travail	Horaire collectif. Déplacements ponctuels en France. Charge de travail forte en période fiscale.		<i>Conditions de travail validées avec le candidat.</i> <i>A déjà vécu des fortes charges de travail.</i>
Type de contrat et salaire	CDI – Grille de salaire interne.		<i>Les prétentions sont en adéquation avec la grille de salaire interne.</i>
Disponibilité	Maximum sous 1 mois.		<i>Disponible immédiatement.</i>
Motivation du candidat			
<i>En recherche active sur un premier emploi et intérêt marqué pour le contenu du poste qui lui a été présenté et l'environnement de travail.</i> <i>Très motivé par le travail en équipe et la possibilité de participer à des projets.</i>			
Avis sur candidature			
<i>Avis positif pour ce poste.</i>			