



Prévention des discriminations  
à l'embauche

# QUE RÉPONDENT LES INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI À LA HALDE ?

Les actions menées par Pôle emploi,  
l'APEC, les Agences d'emploi  
et les Cabinets de recrutement

**HALDE**

Haute Autorité  
de Lutte contre  
les Discriminations  
et pour l'Égalité

08 1000 5000  
[www.halde.fr](http://www.halde.fr)





# SOMMAIRE

<b>AVANT PROPOS</b>	3
<b>CHAPITRE 1 : LES PRINCIPALES AVANCÉES DEPUIS 2007</b>	5
<b>CHAPITRE 2 : LES RÉSULTATS SUR 2009</b>	19
<b>1 - Les actions menées envers les recruteurs</b>	
• La présentation de ses engagements en amont et la contractualisation avec l'entreprise qui recrute	20
• Le travail de rapprochement réalisé par l'intermédiaire	22
• Le suivi du recrutement	24
• Conclusion : les points qui progressent, les points de vigilance	27
<b>2 - Les actions menées envers les candidats</b>	
• La recherche des candidats	28
• L'information et l'accueil des candidats	30
• La présélection	32
• L'évaluation	32
• Le traitement de la candidature et le retour d'information assuré au candidat	32
• Conclusion : les points qui progressent, les points de vigilance	33
<b>3 - Les actions développées en interne</b>	
• La mise en place d'une politique formalisée et la désignation de référents	35
• La mise en œuvre de diagnostics	36
• La sensibilisation/formation des agents, des cadres et des dirigeants	37
• Le dialogue social	38
• Les actions envers les fournisseurs, prestataires et sous-traitants	39
• Conclusion : les points qui progressent, les points de vigilance	40

## ANNEXES

### Annexe 1 : Les pratiques des professionnels sur

- Le rappel de ses engagements en amont, lors de la prospection commerciale et lors de la contractualisation avec l'employeur 43
- L'analyse du besoin et la définition des compétences attendues 50
- Le suivi de l'intégration, les motifs de non sélection, l'alerte interne 52
- La suspension du contrat avec le recruteur 57
- L'information et l'accueil des candidats 60
- La vérification des offres et des annonces 63
- La présélection des candidats et l'utilisation des données 65
- Le traitement de la candidature et le retour d'information au candidat 67
- La mise en place d'une politique formalisée et la désignation de référents 70
- La mise en œuvre de diagnostics 73
- La sensibilisation et la formation 75

### Annexe 2 : Réponses 2009 – Éléments chiffrés

- Actions envers les entreprises recruteuses 80
- Actions envers les candidats 81
- Actions menées en interne 82

### Annexe 3 : L'emploi des travailleurs handicapés dans les entreprises, législation et pratiques en matière d'embauche 85

### Annexe 4 : Les actions des grandes entreprises et des collectivités locales en matière de recrutement 94

## AVANT-PROPOS

### **Une démarche proposée par la HALDE, une mobilisation croissante des intermédiaires de l'emploi**

50% des réclamations adressées à la haute autorité concernent l'emploi, et pour un tiers d'entre elles la phase du recrutement. Aussi, l'implication des intermédiaires de l'emploi, qu'ils soient publics ou privés, de grande ou de petite taille, en matière de prévention des discriminations est-elle cruciale.

Sur la base du cadre de référence<sup>1</sup> établi en concertation avec les professionnels du secteur, la HALDE a initié un dialogue avec PÔLE EMPLOI et ses Directions régionales, l'APEC, les grandes agences d'emploi<sup>2</sup> et les cabinets membres du SYNTEC et/ou de l'Association « À COMPÉTENCE EGALE<sup>3</sup> » sur leurs actions de prévention en matière de discrimination.

Les intermédiaires ont été interrogés une première fois en mai 2007. Sur les 220 organismes sollicités, 86 ont répondu, permettant à la haute autorité de dresser un premier état des lieux des pratiques, publié dans son rapport annuel 2007.

Parmi les constats établis, ressortait l'insuffisante mobilisation des intermédiaires de l'emploi face à une demande discriminatoire.

Sensibilisés alors sur cette question par la haute autorité, 90 dirigeants se sont joints à elle pour signer un engagement collectif le 29 novembre 2007. Ils se sont engagés à refuser toute demande discriminatoire, et à diffuser cette décision de principe auprès de leurs collaborateurs et des recruteurs. Ainsi, pour la première fois c'est l'ensemble de la profession, organisations professionnelles et entreprises, qui a décidé d'adopter une démarche commune indispensable pour surmonter les effets de déresponsabilisation.

La HALDE a mis en place, dès mars 2008 un « comité d'éthique » chargé de veiller à la bonne application de cet engagement, qu'elle a par ailleurs porté à la connaissance des 250 grandes entreprises qu'elles interrogent annuellement.

Les intermédiaires ont été interrogés à nouveau en 2009, les réponses ont été plus nombreuses encore, 143 répondants sur les 220 organismes concernés, ceci en raison d'une plus forte mobilisation des petits cabinets pour la plupart de moins de 10 salariés.

La qualité des informations transmises permet ainsi d'identifier les principales avancées mais aussi de restituer une matière riche sur les efforts et les pratiques de prévention développés, efforts que la HALDE apprécie et encourage.

En effet si 2008/2009 ont été des années particulières pour les intermédiaires confrontés à des tensions économiques et pour certaines grandes structures, à des reconfigurations, il semble pourtant que sur la prévention des discriminations les efforts aient été maintenus.

Le cadre de référence compte 118 questions dont 46 sont laissées ouvertes.

Sur les 143 répondants, figurent 6 grandes agences d'emploi, 113 cabinets de recrutement, la Direction Générale de PÔLE EMPLOI, ses Directions régionales et l'APEC.

Trois aspects y sont traités : les actions engagées par l'intermédiaire de l'emploi vis-à-vis de l'entreprise qui recrute, les actions menées envers les candidats, et enfin les actions menées en interne.

Sont présentées dans ce guide, à partir des 143 réponses, les principales avancées enregistrées entre 2007 et 2009 (chapitre 1) puis une analyse des résultats et des pratiques sur l'année 2009 (chapitre 2).

Enfin, et pour compléter les informations qui vont suivre, il est important de rappeler les autres initiatives identifiées par ailleurs au plan national en 2009.

Ainsi peuvent être relevés pour PÔLE EMPLOI par exemple, l'inscription du sujet dans la loi qui traite de sa création, l'expérimentation du CV anonyme, la diffusion d'un « protocole de gestion des situations de discriminations rencontrées en agence locale » en date du 2 juillet 2008, texte important sur lequel les directions régionales de PÔLE EMPLOI s'appuient, l'engagement de travaux sur les classes préparatoires des grandes écoles, la sensibilisation des jeunes diplômés des quartiers. L'APEC quant à elle a développé une expérimentation sur des modes de recrutement sans CV ni lettre de motivation (opération, dite « MUST ») elle a également réalisé des opérations en faveur des jeunes diplômés dans 8 grandes villes (opération dite « APEC Booster Tour 2009 »).

Les agences d'emploi ont de leur côté déployé des moyens importants notamment de formation de leurs agents pour répondre concrètement aux différentes situations rencontrées.

Certains cabinets de recrutement se sont quant à eux plus fortement engagés sur la prévention des discriminations et ont adopté, par exemple, des démarches de labellisation ou de certification. Au niveau national, le SYNTEC et l'association ACE ont mené des actions, proposé des outils et des réflexions (réflexions sur les prises de référence, la cooptation, la conservation des données, le CV citoyen pour le SYNTEC, diagnostic par CV anonyme, audit des discriminations par la méthode patronymique, expérimentation Cvrifi@ble process de recrutement en ligne par dossier anonyme, guide sur les seniors, charte des réseaux sociaux, label accessiweb, etc. pour les membres de l'association ACE).

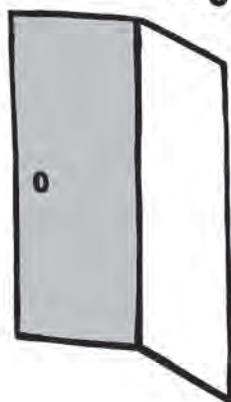
Enfin certains professionnels ont présenté leur candidature au label égalité comme au label diversité et obtenu leur labellisation, ce qui demande, sur un large nombre de questions, de répondre à un cahier des charges précis.

1 - « Cadre pour agir et rendre compte » : à consulter sur [www.halde.fr](http://www.halde.fr)

2 - Anciennement nommées « Entreprises de travail temporaire »

3 - L'association « À compétence égale » nommée dans la suite du texte : ACE

# LES PRINCIPALES AVANCÉES DEPUIS 2007



Deux éléments sont à prendre en compte dans la lecture des résultats suivants et les comparaisons possibles avec l'exercice précédent : le nombre croissant de réponses (143 répondants en 2009 au lieu de 86 en 2007) et le fait que parmi les nouveaux répondants figurent cette année de nombreux cabinets de petite taille.

Globalement les évolutions entre 2007 et 2009 sur les trois aspects du cadre de référence sont positives.

## **ACTIONS MENÉES VIS-À-VIS DES ENTREPRISES QUI RECRUTENT : DES PROGRÈS INCONTESTABLES**

L'intermédiaire de l'emploi, tout au long de sa relation avec le recruteur, dispose d'outils lui permettant de prévenir toute forme de discrimination et d'agir efficacement en matière de promotion de l'égalité.

À chaque étape des actions sont possibles :

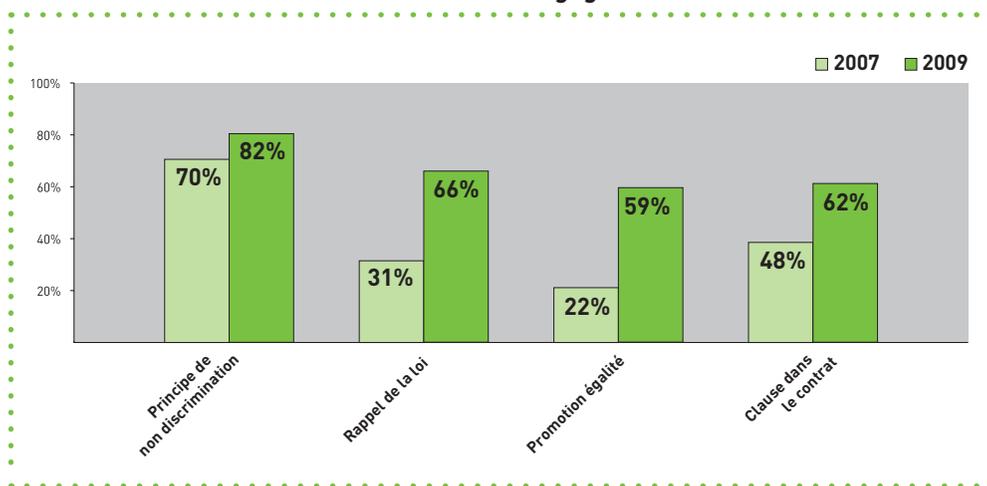
- En amont, sensibiliser l'employeur et lui faire connaître son propre engagement à respecter la loi et ne pas alimenter des processus discriminatoires, inscrire dans les contrats signés une clause qui en prévoit le principe et les effets en cas de non respect.
- Durant la mission, clarifier et rendre objectifs les critères sur l'offre et le poste proposés, afin de pouvoir présenter des candidatures valorisées sur les seules compétences nécessaires et attendues.
- En aval, s'assurer lors du choix final des motifs de non sélection du candidat et de leur caractère non discriminatoire.

Sur chacun de ces points les actions progressent.

## Faire connaître son engagement sur la promotion de l'égalité et son refus des discriminations

L'affirmation, en amont, des conditions dans lesquelles le service proposé par l'intermédiaire sera rendu, et le rappel du cadre légal applicable, sont essentiels.

### Affirmation de l'engagement



82% des intermédiaires contre 70% en 2007 affichent le principe de non discrimination dans leurs supports de communication et de présentation (sites, plaquettes commerciales...).

66%, contre 31% en 2007 y inscrivent le cadre légal anti-discrimination applicable.

59%, contre 22% en 2007 développent des arguments en faveur de la promotion de l'égalité.

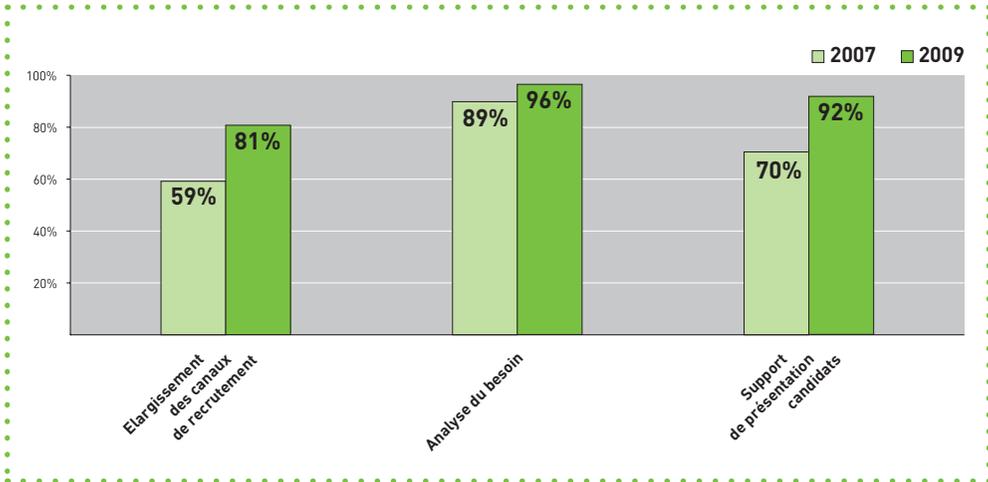
62%, contre 48% en 2007 insèrent dans leur contrat des informations sur la discrimination.

**Tous les indicateurs sont en croissance forte, alors que le volume des répondants augmente et que les petits cabinets sont plus nombreux à répondre : c'est donc un bon résultat.**

## Présenter les candidats sur la base des seules compétences nécessaires à la tenue du poste

Sur le poste à pourvoir, l'intermédiaire va devoir s'assurer des besoins réels à satisfaire, des compétences attendues ; il devra identifier des candidats et les présenter à l'entreprise. Sur chacune de ces étapes il doit faire preuve d'objectivité.

### Recherche et valorisation des compétences



81 %, contre 59 % en 2007, élargissent la recherche des candidats afin de présenter des profils, en adéquation avec le poste, mais plus variés.

96 %, contre 89 % en 2007, travaillent sur les besoins réels du poste et des compétences objectives attendues.

92 %, contre 70 % en 2007, axent les documents ou les techniques de présentation du candidat sur les seules compétences.

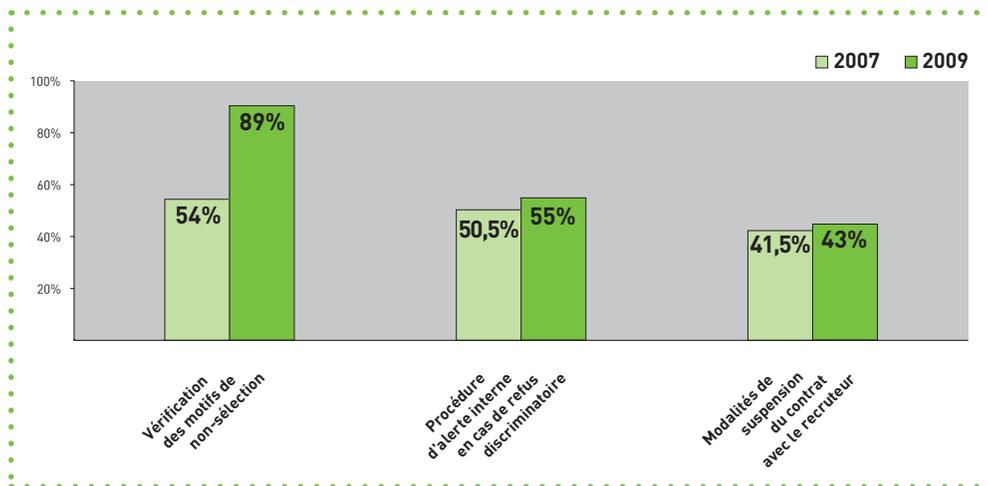
**Le travail pour objectiver le besoin du recruteur et le profil des candidats augmente et se situe à un très haut niveau d'engagement affiché. C'est le cœur de métier des intermédiaires de l'emploi, là où ils peuvent concrètement agir, là où ils sont également attendus en tant que professionnels.**

**L'élargissement des viviers de candidatures augmente de manière significative, représentant, aux dires de nombreux organismes, une nouvelle manière de faire dans leurs pratiques professionnelles. Ainsi, si la diversification des modes de diffusion des offres d'emploi reste stable, on le verra plus loin, la proposition des profils par les intermédiaires, elle, semble s'enrichir.**

## Non-sélection du candidat et discrimination potentielle

C'est naturellement l'entreprise recruteuse qui décide en dernier ressort. À cette occasion, les motifs de non-sélection doivent être recherchés afin de s'assurer qu'ils reposent sur des critères objectifs. Dans le cas contraire des actions sont à entreprendre.

Vigilance sur les motifs de non-sélection



89%, contre 54% en 2007, disent vérifier les motifs de non sélection des candidats.

55%, contre 50,5% en 2007 ont mis en place une procédure d'alerte en cas de refus potentiellement discriminatoire de la part du recruteur.

43%, contre 41,5% en 2007 ont prévu des modalités de suspension du contrat signé et du partenariat avec l'entreprise qui recrute en cas de discrimination.

**Bien que les chiffres soient en légère augmentation, ils montrent que, face à une situation potentiellement discriminatoire, les intermédiaires de l'emploi peinent encore à s'organiser formellement, que se soit en interne ou face à l'entreprise qui recrute.**

**Or, en cas de contentieux où il peut être demandé d'apporter la preuve qu'ils n'ont pas discriminé, à défaut de pouvoir expliquer et justifier les choix, leur responsabilité pourrait être engagée.**

## **ACTIONS MENÉES ENVERS LES CANDIDATS : UNE FORTE VOLONTÉ D'AGIR**

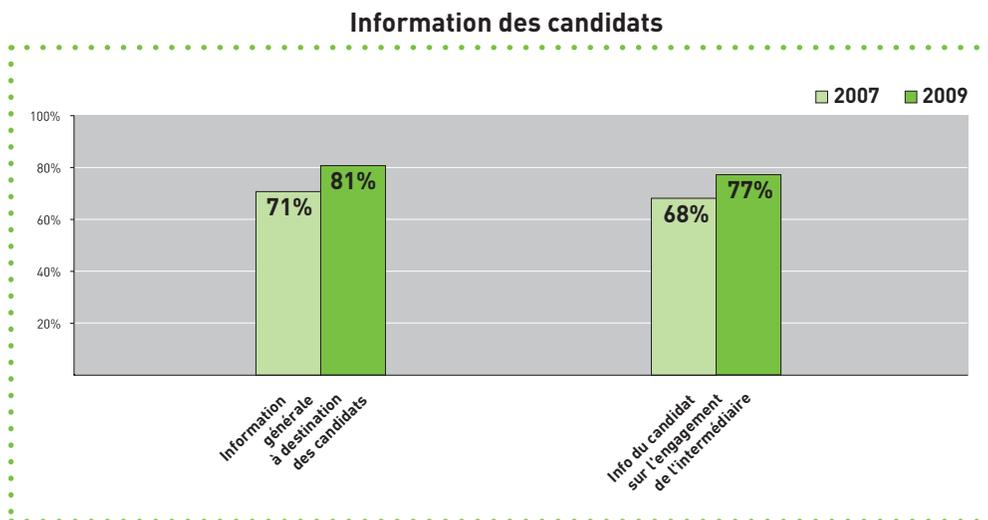
Pour la HALDE, les étapes qui jalonnent le traitement de la candidature doivent être mises à profit par l'intermédiaire de l'emploi, pour prévenir tout phénomène discriminatoire.

Cela passe par une information des candidats sur les discriminations, sur le cadre légal applicable, une diffusion large des offres d'emploi pour que chacun puisse y avoir accès, la mise en œuvre d'une présélection et d'une évaluation des candidats basées sur des critères objectifs, et enfin une veille sur les motifs de non-sélection.

Ces actions de vigilance participent à la promotion de l'égalité, et sur chacune d'entre elles les réponses apportées par les intermédiaires de l'emploi témoignent de leur volonté d'agir de manière très significative.

## Information générale des candidats

Quels que soient les supports utilisés les candidats doivent être informés sur les discriminations, mais également sur la manière dont l'intermédiaire de l'emploi va travailler de manière objective sur leurs candidatures.



81%, contre 71% en 2007, disent informer de manière générale, les candidats sur les discriminations.

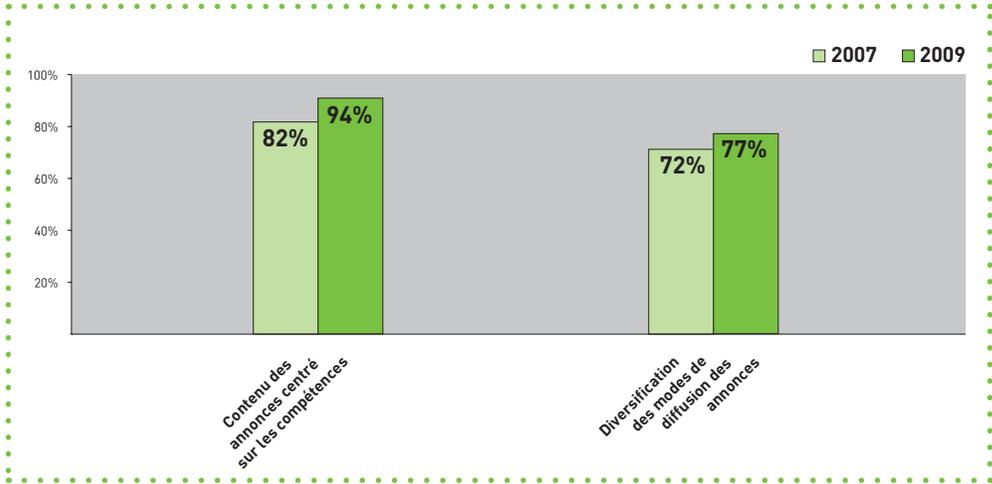
77%, contre 68% en 2007, disent informer les candidats sur leurs engagements propres.

**L'information du candidat se fait au travers des supports de communication « généralistes » : affichage dans les agences et salles d'attente, information sur les sites et plaquettes de présentation.**

## Légalité des offres et élargissement de la diffusion des annonces

Les offres d'emploi qui portent, par exemple, des mentions d'âge, ou de sexe sont illégales. Les intermédiaires doivent être informés sur ces questions, et très attentifs au contenu des annonces comme à leur plus grande diffusion.

Diffusion des offres



94%, contre 82% en 2007, vérifient que les offres sont centrées sur les compétences.

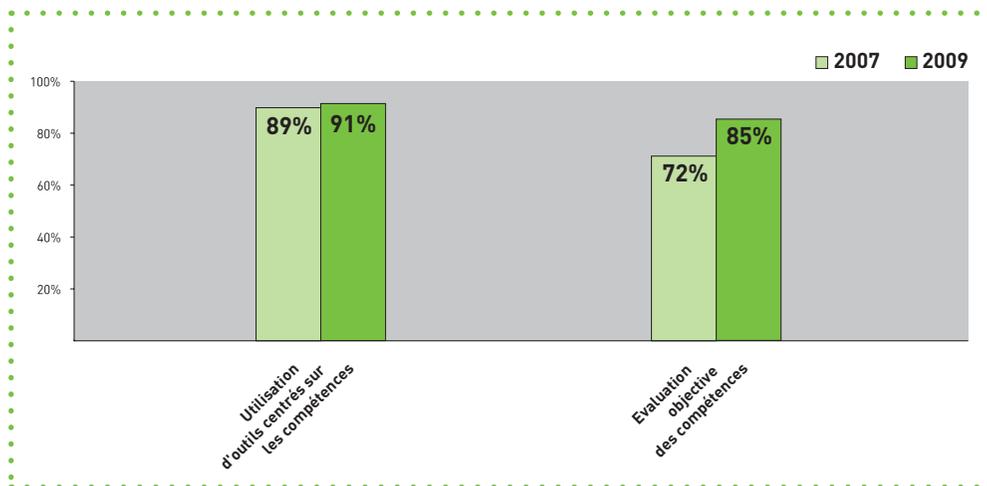
77%, contre 72% en 2007, diversifient les modes de diffusion des annonces.

**Le travail de vigilance réalisé par les intermédiaires de l'emploi sur les offres d'emploi s'accroît. L'élargissement de la diffusion reste stable.**

## Sélection et évaluation objectives du candidat

L'écrasante majorité des intermédiaires pense que pour prévenir les discriminations le meilleur moyen est de travailler sur la valorisation objective des compétences du candidat au regard du poste à pourvoir. Ce point de vue se traduit dans l'exercice de leurs pratiques professionnelles et les outils qu'ils utilisent.

### Appréciation des compétences



91 %, contre 89 % en 2007, déclarent évaluer les candidats de manière objective.

85 %, contre 72 % en 2007, disent utiliser des outils centrés sur l'appréciation des seules compétences (fiches de compétences, référentiels métiers, tests d'aptitude, mises en situation, etc.).

**Là encore les tendances sont bonnes, les intermédiaires ont investi ce registre d'action qui touche leur cœur de métier et sur lequel ils ont des moyens d'agir.**

## **ACTIONS MENÉES EN INTERNE : UNE IMPLICATION PLUS GRANDE ET DES PROGRÈS À VENIR**

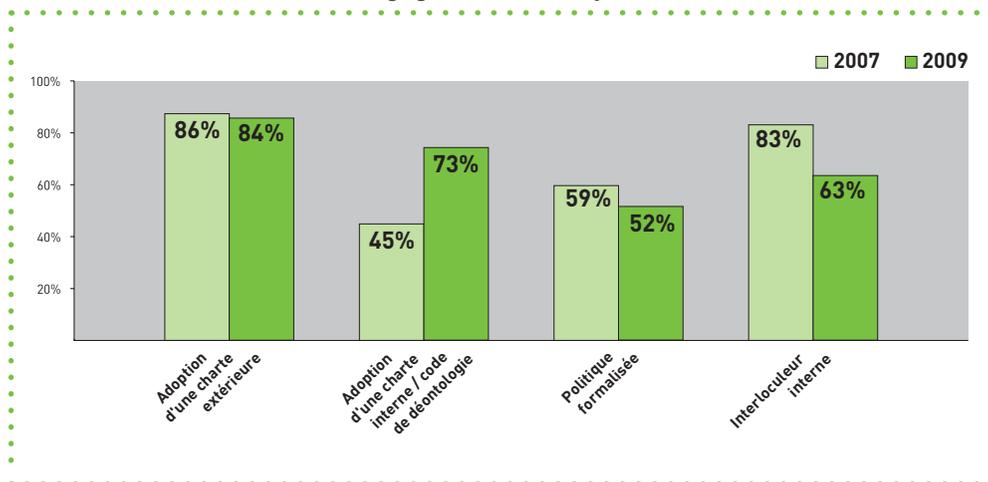
Pour l'intermédiaire de l'emploi, privilégier la prévention, c'est à la fois se mobiliser au sein de sa profession, dans l'exercice de son métier, afin d'éviter toute discrimination et ne pas engager sa responsabilité sur des dysfonctionnements, mais c'est aussi s'engager en interne pour que ses propres salariés et collaborateurs bénéficient d'un cadre favorable à la promotion de l'égalité.

Pour cela, un certain nombre d'éléments sont nécessaires : des orientations fortes prises par la direction au plus haut niveau, l'engagement de moyens (humains, financiers, techniques, organisationnels), des actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs, et enfin l'instauration d'un dialogue avec les salariés et/ou les représentants du personnel, selon la taille de l'organisation.

## Des orientations et l'engagement de moyens en interne

S'engager sur la promotion de l'égalité, c'est s'appuyer sur une vision et une politique globale indispensables pour initier un changement réel des comportements et des pratiques professionnelles. Aussi l'implication des dirigeants et les moyens qu'ils dégagent sont un marqueur important de leur volonté d'action.

### Engagements et moyens



84 %, contre 86 % en 2007, ont adopté une charte ou pris un engagement externe.

73 %, contre 45 % en 2007, ont adopté une charte interne, un code de déontologie.

52 %, contre 59 % en 2007, ont mis en place une politique formalisée, un plan d'action.

63 %, contre 83 % en 2007, ont désigné en interne un interlocuteur sur le sujet.

**Les engagements en interne se développent au travers notamment de chartes, de lettres ouvertes des dirigeants, etc.**

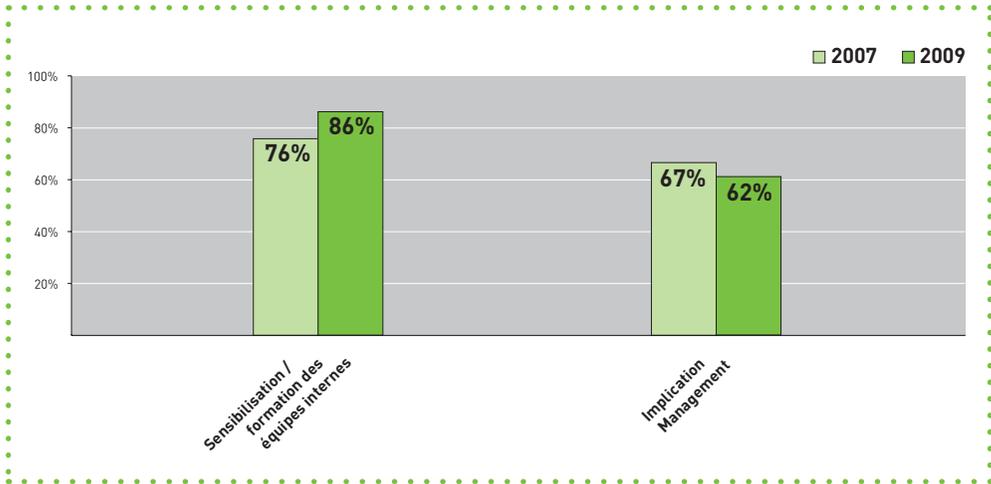
**En revanche, la mise en place de plans d'action formalisés précisant et organisant les moyens en réponse aux orientations affichées, reste stable. Ceci se constate dans les petites structures qui formalisent peu leurs processus et leurs décisions de manière générale et mais également dans les grandes, ce que l'on peut regretter.**

**La mise à disposition d'un interlocuteur interne, régresse. Ceci s'explique par la nature des répondants 2009, en effet dans les petits cabinets cette fonction est assurée par le dirigeant.**

## La sensibilisation du personnel et la responsabilisation des managers

L'information et la formation des collaborateurs en relation avec les entreprises recruteuses et/ou qui accueillent les candidats, sont nécessaires. Les cadres doivent quant à eux être formés et venir en appui des équipes en cas de difficulté.

### Large mobilisation



86 %, contre 76 % en 2007, ont engagé des actions de sensibilisation et de formation de leurs équipes internes.

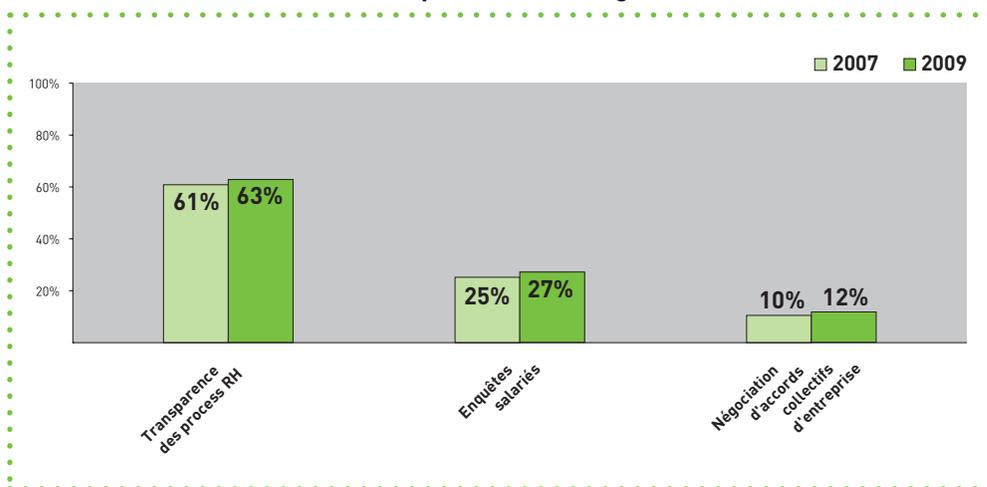
62 %, contre 67 % en 2007, sensibilisent le management sur cette question.

**Les moyens déployés par les intermédiaires de l'emploi pour informer et qualifier leurs équipes augmentent, de très nombreuses actions sont menées en la matière.**

## L'objectivation des procédures de gestion des ressources humaines et le dialogue avec les salariés et les représentants du personnel

Au-delà des orientations générales et de la sensibilisation croissante des agents et de l'encadrement, les actions de prévention menées en interne vont porter prioritairement sur les procédures de gestion des ressources humaines, au niveau du recrutement comme du déroulement de carrière. L'objectivité des procédures en vigueur, l'analyse des écarts, la détection des situations potentiellement discriminantes, sont à rechercher et à traiter en lien avec les syndicats et les salariés.

### Transparence et dialogue



63%, contre 61 % en 2007, disent travailler sur l'objectivation de leurs procédures de gestion des ressources humaines.

27%, contre 25 % en 2007, ont engagé des enquêtes auprès de leurs salariés sur leur perception des discriminations.

12%, contre 10 % en 2007, ont signé des accords collectifs sur le thème de l'égalité homme/femme, du handicap avec les représentants du personnel.

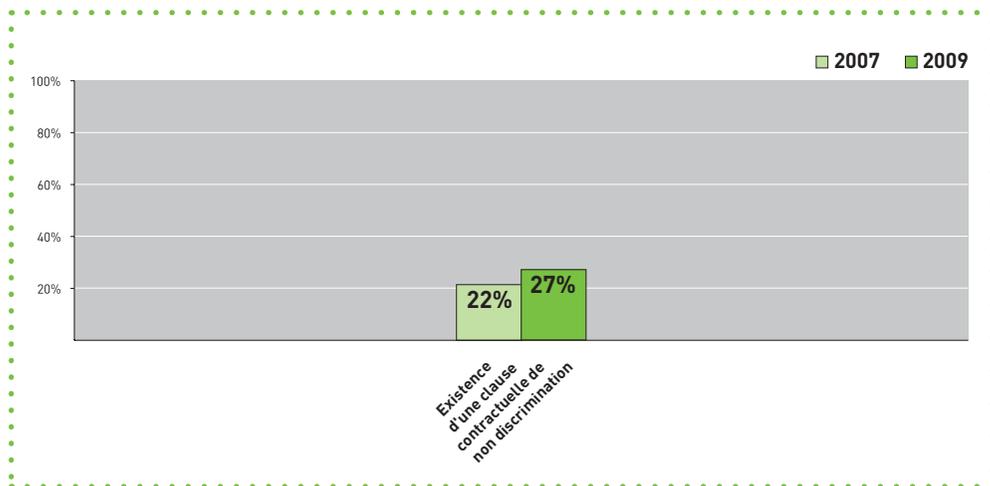
**Les résultats révèlent une faiblesse du dialogue social que cela soit avec les salariés de manière générale ou les syndicats.**

Si l'on cible toutefois les réponses des grandes structures, les chiffres sont plus importants et restent dans la moyenne que la HALDE constate auprès des grandes entreprises privées qu'elle interroge : accords gestion de carrière, accords sur le handicap, accords sur l'égalité professionnelle (50 %), accords sur le droit syndical (30 %), accord sur la gestion des âges (15 %).

## La sensibilisation des partenaires externes (fournisseurs, sous-traitants)

Les intermédiaires de l'emploi ne travaillent pas seuls, ils s'associent les compétences et l'expertise de partenaires externes auprès desquels ils peuvent relayer information et sensibilisation sur la prévention des discriminations.

Sensibilisation des partenaires externes



27%, contre 22% en 2007, disent insérer une clause de sensibilisation sur les discriminations dans les contrats signés avec leurs partenaires externes.

**Les résultats cette année confirment la faible utilisation de cette possibilité, qui n'est que très rarement commentée dans les réponses qualitatives.**

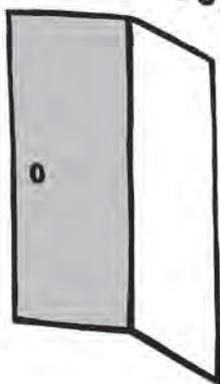
\* \* \*

**En conclusion, la comparaison 2007/2009, confirme à la fois la forte mobilisation globale des intermédiaires de l'emploi et signale, également, des évolutions favorables sur plusieurs axes d'actions concrets :** les engagements, la vigilance sur les risques de discrimination des candidats (suivi des motifs de non sélection, objectivation des outils, formation), la promotion de l'égalité par l'élargissement des viviers.

**Dans le chapitre à suivre, l'analyse des réponses qualitatives enregistrées en 2009 sur les trois volets du cadre de référence, et la restitution des principales initiatives menées par les intermédiaires de l'emploi, vont permettre d'aller plus loin.**

# LES RÉSULTATS POUR L'ANNÉE 2009

OUVERT  
A TOUS



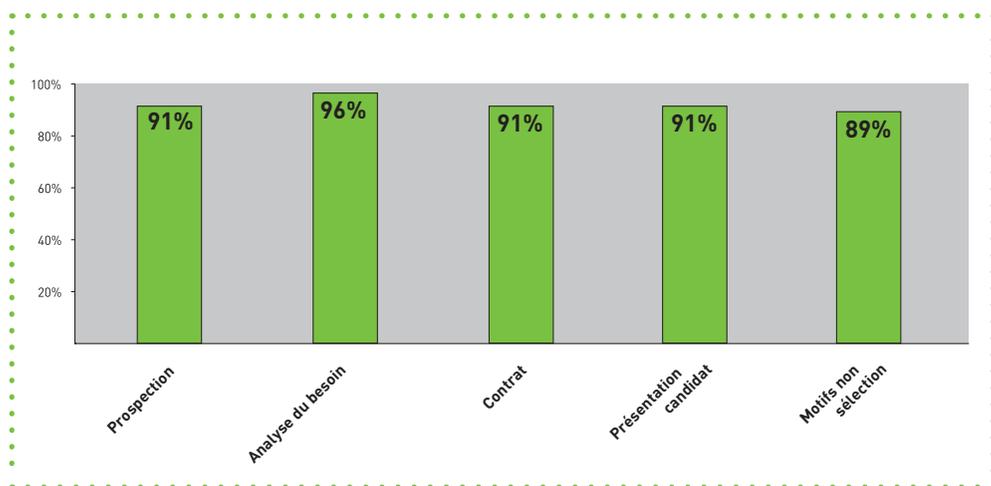
Sur les trois volets du cadre de référence, le croisement des réponses quantitatives et qualitatives permet d'établir sur 2009, un état des lieux précis des avancées mais également des situations sur lesquelles des progrès pourraient être accomplis.

Seront donc examinés successivement les trois aspects de la démarche : les actions menées envers les entreprises recruteuses, les actions menées envers les candidats, et enfin les actions développées en interne.

## LES ACTIONS MENÉES ENVERS LES RECRUTEURS

Actions développées pour faire connaître le principe de non-discrimination, centrer les échanges avec l'entreprise sur des critères objectifs et suivre les motifs de non-sélection du candidat.

Actions menées envers les recruteurs



Sur cet axe, de très bonnes tendances d'ensemble se dégagent. Des efforts peuvent toutefois être poursuivis pour consolider les avancées, comme le montre l'analyse des modalités précises des actions décrites par les répondants.

### Présentation de ses engagements en amont et contractualisation avec l'entreprise qui recrute

Tous les indicateurs progressent : principe de non-discrimination inscrit dans les documents de présentation de 70% à 82%, rappel de la loi de 31% à 66%, argumentaire en faveur de la promotion de l'égalité de 22% à 59%.

## **Les informations communiquées aux employeurs sont de nature différente et se combinent.**

Viennent en premier lieu, le rappel de sa propre déontologie : valeurs du service public et respect de l'égalité des chances dans le cadre des politiques publiques d'emploi, respect des droits de la personne, respect du droit de non-discrimination, valorisation de la diversité, démarche éthique, démarche qualité.

Viennent ensuite, la présentation des différents engagements sur la prévention des discriminations pris au sein de sa structure, de sa profession, ou en partenariat (chartes signées, labels égalité, diversité, certification AFNOR, accords collectifs, conventions bilatérales, engagement collectif du 29 novembre 2007 avec la HALDE...).

Le cadre légal sur la prévention des discriminations et la citation des articles L 1132-1 du Code du Travail et 225-1 à 225-4 du Code Pénal sont indiqués dans les différents supports d'information.

Enfin, les intermédiaires de l'emploi évoquent et mettent en valeur les actions de prévention qu'ils ont d'ores et déjà engagées.

## **Les moyens utilisés pour valoriser l'engagement auprès des clients sont diversifiés.**

L'engagement des intermédiaires de l'emploi en faveur de la prévention des discriminations est affiché en continu sur les sites Internet. Il figure sur les documents de présentation, les propositions commerciales, les accords cadre et les conventions conclues, les contrats commerciaux, les réponses à appels d'offres, les bilans et rapports publiés.

Pour certains intermédiaires dont le site Internet sert également de « *jobboard* », les employeurs sont invités à approuver des conditions générales d'utilisation mentionnant le respect de non-discrimination.

La valorisation des engagements est également effectuée de manière orale dans le cadre du travail relationnel quotidien réalisé par les intermédiaires lors des entretiens de prospection commerciale.

De manière plus ponctuelle, la communication passe par la diffusion aux clients de publications (guides ciblés, magazines...), le rappel de l'engagement sur les signatures électroniques (e-mails) ou les cartes de visite (présence d'un logo ou sigle associé à l'engagement), l'organisation et/ou la participation à des événements (forums emploi, petits déjeuners RH, conférences), des campagnes de communication avec diffusion de communiqués de presse et mise en place de blogs spécialisés sur les questions de non-discrimination dans le recrutement.

## **L'insertion de clauses dans les contrats signés devient majoritaire.**

L'insertion d'informations sur les discriminations dans les contrats conclus marque un degré d'engagement renforcé, 48 % en 2007 le pratiquaient, ils sont 62% cette année. À noter toutefois que nombre d'intermédiaires, dont PÔLE EMPLOI, ne signent pas de contrats écrits avec les recruteurs permettant l'insertion d'une clause. Toutefois, des procédures existent sous d'autres formes qui permettent aussi un travail de sensibilisation.

Les intermédiaires de l'emploi mettent l'accent dans ces documents et ces procédures, sur la définition précise des compétences attendues, qui participent naturellement à une plus grande objectivité du recrutement.

## **Le travail de rapprochement réalisé par l'intermédiaire**

Le travail de vigilance effectué par les intermédiaires sur leur cœur de métier participe de manière essentielle aux politiques de prévention des discriminations : clarification des profils et des compétences attendues sur les postes proposés, élargissement de la recherche des candidats, modalités de présentation des candidats présélectionnés aux employeurs.

Déjà, lors de la première enquête, les actions menées auprès des employeurs pour échanger sur l'offre, voire la reformuler en centrant le dialogue sur les compétences étaient mises en évidence. Cet axe se consolide.

## **L'analyse du besoin réel et des compétences attendues : une thématique prioritaire**

96 % des intermédiaires cette année, contre 89 % en 2007, indiquent ce travail comme étant essentiel.

Les actions engagées lors de cette phase consistent à objectiver, anticiper et former les collaborateurs ayant en charge cette mission.

La très grande majorité des intermédiaires déclare travailler l'analyse du besoin et le profil de poste sur la base des compétences requises.

Cependant, seule la moitié des répondants dit s'appuyer sur des supports et des outils spécifiques : fiches et grilles de compétences par métier, fiches de poste types à remplir en termes de compétences, descriptifs standard, actualisation des descriptifs, etc.

Pour les petites structures, dans la plupart des cas, il ne semble pas exister de procédure ou de supports écrits et formalisés, l'analyse du besoin se faisant oralement lors des entretiens avec les clients et les candidats. Dans les cabinets de très petite taille, l'analyse des besoins du poste et des compétences attendues peut être à la charge de l'assistant(e).

Certaines méthodes de recrutement, comme la méthode de recrutement par simulation, permettent de discuter avec l'employeur des besoins et des aptitudes requises.

Pour la HALDE, la discussion en amont est très intéressante à la fois pour clarifier le besoin, mais aussi pour proposer des profils moins stéréotypés. Outre la méthode citée, les intermédiaires de l'emploi pratiquent cette anticipation quand ils établissent avec les entreprises des partenariats ou signent des contrats inscrits sur la durée.

Enfin, les intermédiaires forment et proposent des guides à leurs agents pour les aider lors de cette étape.

*Le travail réalisé par les intermédiaires de l'emploi sur la l'égalité des offres proposées et sur leur plus large diffusion, est traité dans le chapitre « actions envers les candidats ».*

## **La présentation du candidat : l'accent mis sur la valorisation des compétences**

92% des répondants déclarent être vigilants lors de la présentation du candidat à l'employeur.

Concrètement, il s'agit de centrer la présentation du candidat sur ses seules compétences et d'éliminer les critères d'appréciation subjectifs.

En revanche un rappel sur le principe de non-discrimination n'est pas forcément inscrit dans les supports de présentation existants.

À ce titre la HALDE note que les actions les moins renseignées par les répondants, sont aussi celles qui sont peut-être les plus difficiles à porter car elles mettent l'intermédiaire dans une position défensive au regard de l'entreprise recruteuse et/ou des situations potentielles de discrimination. C'est ainsi le cas de l'inscription du principe de non-discrimination dans le document de présentation du candidat transmis au recruteur (36,5% seulement des répondants), les intermédiaires préférant valoriser dans ce support les compétences du candidat en lien avec le poste proposé (92,7% des répondants).

Quelques exemples de modes de présentation :

Pour PÔLE EMPLOI, il n'existe pas de support spécifique général de présentation du candidat, mais les demandeurs d'emploi peuvent bénéficier d'une préparation aux entretiens. Des expérimentations sont en cours sur le CV vidéo et le CV anonyme (DR Bretagne et Haute Normandie).

Pour les agences d'emploi, peut être cité l'exemple d'ADIA qui transmet une synthèse de candidature portant uniquement sur les compétences identifiées par rapport au poste à pourvoir. Si le CV est joint à la synthèse, il est anonyme.

Pour les cabinets de recrutement, les supports ou notes de présentation du candidat, quand ils existent, semblent centrés sur la valorisation des compétences et excluent les informations d'ordre personnel. Certains dont HUDSON ont mis en place des groupes de travail portant sur la standardisation des dossiers candidat.

## Le suivi du recrutement

---

Le recrutement n'est effectif qu'au terme de la période d'essai, aussi le suivi par l'intermédiaire du candidat retenu est important pendant cette période.

Pour les candidats non retenus, l'intermédiaire devra s'assurer des motifs réels de non sélection.

Le cadre de référence prévoit ainsi plusieurs séries de questions afin d'appréhender les différentes situations que peut rencontrer le candidat et les réponses apportées par les intermédiaires.

## Le suivi des candidats recrutés : une action à renforcer

La mise en place d'un suivi sur les premiers mois de la prise de poste, période qui peut être période d'essai, permet de mieux identifier en cas de non confirmation, la nature des motifs invoqués.

Les réponses apportées sur le suivi individuel des candidats sont peu nombreuses, les intermédiaires de l'emploi témoignent sur un suivi plus général des candidatures, traitement de la candidature et fin de mission, quel que soit l'aboutissement.

Quelques cabinets déclarent suivre l'intégration à plus long terme : suivi contractuel avec l'entreprise effectué entre 3 et 6 mois suite à la prise de poste (LIGHT CONSULTANT), questionnaire adressé aux entreprises et aux candidats 2 mois après la prise de poste (BARAN RECRUTEMENT) ; suivi de 6 à 12 mois chez ARTEC.

## La vérification des motifs de non sélection : un enjeu important à mener jusqu'à son terme

89% disent vérifier les motifs de non-sélection, pour 54% en 2007.

Une grande majorité de répondants déclare avoir mis en place des actions pour mieux connaître les motifs invoqués par les entreprises clientes en cas de rejet des candidatures proposées.

Certains intermédiaires ont mis en place récemment des procédures de suivi des candidatures et de vérification des motifs de refus. Pour les grandes structures, les instructions données aux agents concernent autant les demandes initiales discriminatoires exprimées par les recruteurs, que les refus d'embauche après présentation du candidat, bien que les arguments à cette étape soient souvent difficiles à qualifier de « discriminatoires » selon les répondants.

### **La mise en place d'une procédure d'alerte interne : un réflexe en émergence qu'il faut consolider**

55% disent disposer d'une procédure d'alerte interne en cas de refus discriminatoire contre 50% en 2007. Par procédure est entendu un système écrit, formalisé et appliqué de manière systématique.

Cette procédure comprend le plus souvent plusieurs étapes successives : la remontée hiérarchique au sein du cabinet ou de l'agence, la prise de contact par la direction avec l'entreprise cliente et le rappel des dispositions légales en matière de lutte contre les discriminations. Certains intermédiaires développent en complément de cette procédure d'alerte un argumentaire ayant pour but de déconstruire les stéréotypes en cause ou un argumentaire plus « business » (valorisation de la « diversité » en termes de rentabilité pour l'entreprise, discours sur la promotion de l'égalité et la responsabilité sociale, etc.).

À l'autre bout du spectre, 40,9% de répondants, essentiellement des cabinets de petite taille, disent ne pas disposer de procédure écrite formelle et semblent avoir fait le choix d'apporter une réponse spécifique et pragmatique au cas par cas.

Cela tient à plusieurs raisons :

- La taille du cabinet : les cabinets estiment que leur très petite taille (de 1 à 10 salariés) ne nécessite pas la formalisation d'une procédure pour des difficultés qui peuvent être abordées en réunion hebdomadaire.
- La relation avec l'entreprise cliente : certains cabinets considèrent qu'une telle procédure est inutile dans la mesure où de nombreuses précautions sont prises en amont pour éviter les refus discriminatoires (rappel de la loi, clauses contractuelles...).
- L'absence de cas de figure : plusieurs mettent en avant le fait qu'ils n'ont jamais rencontré de situation de refus discriminatoire et qu'il est peu probable d'en rencontrer beaucoup dans la mesure où le secteur dans lequel ils interviennent est en tension.

Sur ce dernier point, la HALDE précise qu'une faible estimation du risque de discrimination ne doit pas empêcher la mise en place d'actions de prévention.

## **Les modalités de suspension du contrat avec l'employeur : des modalités dont la mise en œuvre effective devra être suivie**

43 % cette année, contre 41 % en 2007, ont inscrit dans leurs contrats ou leurs procédures des mentions permettant de suspendre le contrat en cas de discrimination. Ces procédures sont accompagnées de consignes pour les agents.

Cette action reste insuffisamment développée alors qu'elle répond pour partie à l'engagement collectif signé le 29 novembre 2007 par les intermédiaires publics et privés de l'emploi avec la HALDE sur le refus de toute demande discriminatoire.

Selon certains intermédiaires à ce stade de la relation avec l'entreprise, la suspension du contrat peut encore laisser place au dialogue. *« Il ne faut pas préjuger pour l'avenir que le dépôt d'offre par l'employeur sera toujours discriminatoire. Le refus d'offre n'est donc valable que pour cette offre et uniquement pour celle-là. En cas de dépôt ultérieur d'une nouvelle offre, le protocole devra à nouveau être respecté avant d'opposer éventuellement un nouveau refus à l'employeur. »* PÔLE EMPLOI Basse Normandie.

L'enjeu pour nombre d'intermédiaires notamment ceux de petite taille, réside dans l'arbitrage entre risque légal et risque commercial.

Or, au regard des enjeux poursuivis, en dressant la liste des arguments mis en avant ce n'est pas un refus de traiter la question mais plutôt une approche pragmatique qu'adoptent les petits cabinets et tiennent pour seule praticable : ils apprécient chaque situation et lisent la non-conflictualité des rapports avec leurs clients comme un indicateur de bon résultat.

S'ajoute à cela la difficulté de déterminer si le refus est réellement fondé sur des motifs discriminatoires ou non, alors que sur les demandes initiales les situations leur semblent plus simples à repérer (ex : recrutement exigeant l'utilisation de la langue corse ou du « dialecte » alsacien par exemple).

Pour la HALDE, un travail sur cette question est à mener au sein de la profession : les clauses inscrites dans les contrats ont aussi des vertus pédagogiques, le respect de la loi est un principe que les employeurs publics et privés peuvent entendre.

Enfin certains cabinets ont été plus loin en indemnisant le consultant du chiffre d'affaires perdu afin de l'encourager dans cette démarche. (ex : MICHAEL PAGE / PAGE PERSONNEL).

Plusieurs modèles de clauses figurent en annexe (« *les pratiques des professionnels* »).

## En conclusion :

---

### Des points qui progressent

- L'affirmation face au recruteur de son engagement à refuser les discriminations, et pour les signataires de l'engagement collectif du 29 novembre 2007 avec la HALDE, la diffusion de ce texte.
- La valorisation des candidats sur leurs seules compétences et la vigilance sur la légalité des offres d'emploi.

### Des points de vigilance

- Pour beaucoup de structures, le trop grand pragmatisme de la relation commerciale et une insuffisante formalisation. En effet la HALDE recommande autant aux employeurs, qu'aux intermédiaires de l'emploi, quelle que soit leur taille, de contractualiser sur le recrutement en prévoyant explicitement, pour les deux parties et à toutes les phases, de n'exercer aucune discrimination. La HALDE suivra cette recommandation.
- L'insuffisance des évaluations sur les actions menées et leurs impacts. En cas de discrimination, la réelle mise en œuvre des clauses de suspension prévues dans les contrats.
- La progression insuffisante des techniques de vérification et de contrôle sur les raisons de non sélection des candidats.

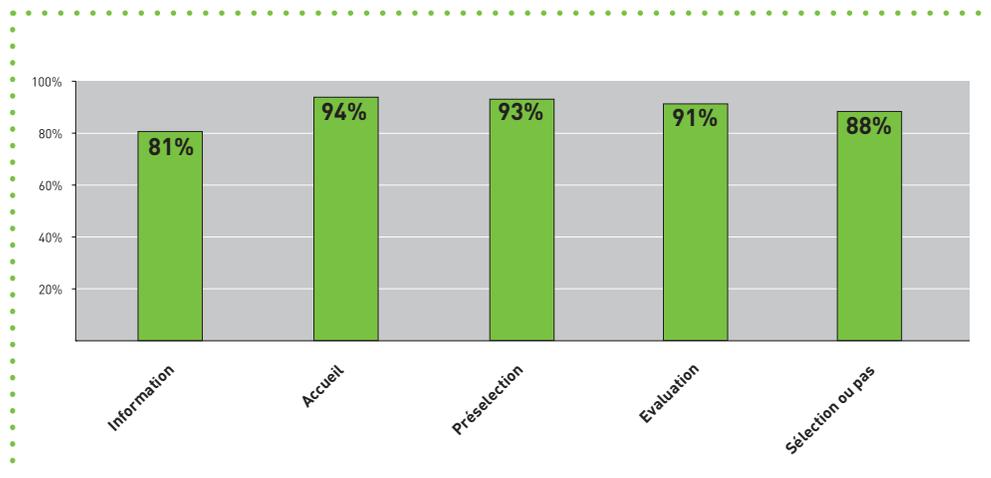


**Voir les pratiques des professionnels en annexe 1**

## LES ACTIONS MENÉES ENVERS LES CANDIDATS

Actions menées sur l'information, l'accueil, la présélection, l'évaluation et enfin la mise en relation avec le recruteur.

Actions menées envers les candidats



Les tendances globales sont encourageantes, mais là encore ce sont les modalités pratiques de mise en œuvre qui conduisent à tempérer cette appréciation générale.

### La recherche des candidats : offre et diffusion des offres

C'est généralement sur la base d'une offre, d'un poste, que les intermédiaires de l'emploi vont travailler la proposition de candidatures.

À ce stade, leur vigilance doit porter sur la légalité de l'offre qui ne doit pas comporter de mentions discriminatoires, et la recherche des candidats qui présentent le profil adéquat en réponse à l'offre proposée.

94 %, contre 82 % en 2007, vérifient que les offres sont centrées sur les compétences et 77 %, contre 72 % en 2007, diversifient les modes de diffusion des annonces.

### Les offres d'emploi : un travail de vigilance de plus en plus assuré par les intermédiaires de l'emploi

Le travail engagé en 2008/2009 est tout à fait significatif. Les intermédiaires se sont organisés sur cette question, conscients de leur responsabilité -y compris quand ils ne sont pas rédacteurs des offres- et sensibilisés par les délibérations de la HALDE sur les offres d'emploi illégales portant des mentions d'âge, de sexe, etc.

Quelles que soient les structures, qu'elles soient de grande ou de petite taille, ont été mis en œuvre à la fois des systèmes de vérification, des aides aux entreprises pour rédiger leurs offres, mais également des aides pour les agents et collaborateurs chargés de veiller sur la légalité des documents diffusés.

Les intermédiaires ont mis en place des procédures qualité visant à objectiver cette rédaction qui s'appuie sur des fonctions spécifiques de relecture et de validation avant publication.

Une vingtaine d'intermédiaires déclare sensibiliser et/ou former les collaborateurs à la rédaction d'annonces non-discriminatoires. Certains ont réalisé des documents pédagogiques de sensibilisation à la rédaction d'annonces non-discriminatoires (aide mémoire spécifique pour identifier les points clés de l'annonce chez PAGE PERSONNEL, guide « Rédaction annonce et non discrimination » diffusé dans le réseau et formation « Faire face aux discriminations » module « Rédiger une annonce » chez ADECCO).

D'autres outils sont utilisés comme les audits et les enquêtes (audit et veille sur les annonces diffusées sur le site adecco.fr, enquête de satisfaction auprès de 5 000 intérimaires par an sur les discriminations et les moyens mis en place par ADECCO pour signaler les remontées d'incidents à caractère discriminatoire).

### **La diffusion des offres et la recherche des candidats : plus d'ouverture, de transparence, mais attention à certaines pratiques**

Les intermédiaires utilisent l'ensemble des canaux à leur disposition. Les sites emploi et notamment ceux de PÔLE EMPLOI, de l'APEC et des *jobboards*, sont cités comme premier moyen pour diversifier la recherche.

L'élargissement passe également par la mise en place de partenariats avec des associations ou organisations spécialisées et/ou des filières spécifiques (BTS, IUT, Universités, Grandes Écoles...).

De manière plus ponctuelle, les intermédiaires diversifient leurs canaux de recrutement en effectuant des campagnes de communication et de *sourcing* ciblées sur des publics spécifiques (jeunes, seniors, travailleurs handicapés...), ou participent à des événements tels que les forums emploi.

Les intermédiaires qui ne diversifient pas leurs canaux de recrutement (13,9%) mentionnent plusieurs obstacles : le surcoût de l'opération, la difficulté de trouver des méthodes de diversification efficaces. De fait, ils sont demandeurs de solutions pertinentes pour élargir les recrutements.

En matière de diversification et d'élargissement du *sourcing*, deux approches semblent suivies :

- Élargir la recherche, pour proposer des candidats ayant les compétences attendues, mais qui ne se seraient pas portés candidats parce que n'ayant pas eu accès à l'offre d'emploi.
- Cibler la recherche, pour répondre aux « besoins ciblés » des recruteurs et aux politiques publiques d'emploi (jeunes, seniors, personnes handicapées...).

Pour la HALDE, cette seconde démarche peut poser problème et se trouver en contradiction avec le principe de non-discrimination. Elle doit donc être clarifiée et sécurisée (*voir en annexe 3 l'exemple du recrutement des personnes en situation de handicap*).

Enfin les cabinets travaillant par « approche directe » rappellent qu'ils n'utilisent pas ou très peu l'annonce comme moyen de recrutement. Les méthodes de travail sont différentes ; repérage, contacts, notoriété, réseaux professionnels, relationnels, etc.

Pour la HALDE, un travail au sein de la profession et en lien avec les recruteurs serait le bienvenu pour examiner comment sont pratiqués sur les hauts potentiels ou les profils très spécialisés, le repérage, la sélection et la proposition du poste et comment ces pratiques alimentent ou non des démarches objectives de recrutement.

## L'information et l'accueil des candidats

Les intermédiaires de l'emploi ont diffusé une information générale importante sur les discriminations (81 % contre 71 % en 2007) y compris sur leurs engagements propres contre les discriminations (77 % contre 68 % en 2007), information qui bénéficie autant aux employeurs qu'aux candidats.

Affichage des engagements dans les agences, les salles d'attente, information sur les sites Internet, remise de documents de guides, de livrets aux candidats, dossiers d'information spécifiques sur le handicap par exemple, etc.

Par ailleurs, les structures de grande taille comme PÔLE EMPLOI et certaines agences d'emploi ont formalisé leur procédure d'accueil des candidats (inscription, accessibilité, services rendus, accès à l'information...).

Toutefois, si l'information générale des candidats est réellement diffusée au travers de tous les supports de communication utilisés par les intermédiaires de l'emploi, les documents que le candidat « tient en main » dans le cadre de sa recherche d'emploi n'y font pas forcément référence.

## La présélection des candidats

---

### **Les intermédiaires de l'emploi utilisent de nombreux outils de présélection centrés sur les compétences.**

Sont cités notamment des logiciels permettant la recherche de candidats en fonction des compétences ; l'utilisation de « fiches de compétences » ; la proposition et la réalisation de tests d'aptitude ; l'utilisation du CV universel (cité par BONNEL CONSEIL ASSOCIES qui soutient la mise en place et le développement du CV Universel) ou du CV anonyme ; des guides d'entretiens ; l'utilisation de tableaux d'analyse comparatifs des compétences de chaque candidat ; des « questionnaires compétences », etc.

Ces outils très répandus et très utilisés témoignent du travail réalisé à cette étape.

Il reste cependant un point à améliorer. La plupart des intermédiaires disposent d'une base de données et d'un moteur de recherche permettant d'identifier les candidats selon différents critères. Les petites structures disposent de fichiers.

La nature des informations collectées et leur utilisation ont un impact crucial sur la prévention des discriminations.

La plupart des intermédiaires indiquent sur cette question que la sélection se fait sur des « critères objectifs » et indiquent le nom du logiciel utilisé, certains l'ont fait vérifier par des auditeurs externes.

Cependant, pour la HALDE, au vu des interrogations que les intermédiaires développent eux mêmes sur le sujet, cette question ne semble pas encore sécurisée. Elle ne l'est ni sur la nature des informations que l'on peut collecter, ni sur les tris d'informations que l'on peut opérer.

Une bonne connaissance du cadre légal, et l'appui dans ce cadre des Directions générales de PÔLE EMPLOI, de l'APEC, du SYNTEC, de PRISME et de l'association ACE à leurs agents ou leurs membres, pourraient sans doute permettre d'améliorer ce point.

Enfin, certains intermédiaires ont mis en place sur cette question des actions efficaces qui portent sur l'audit de la base de données, la saisie des données, l'organisation des requêtes, l'appui aux collaborateurs en charge de ces questions. Ces initiatives pourraient utilement inspirer ceux qui souhaitent progresser en la matière.

---

## L'évaluation du candidat

---

### L'évaluation des candidats : de plus en plus d'objectivité

91 % contre 89 % en 2007 déclarent évaluer les candidats de manière objective. 85 % contre 72 % en 2007 disent utiliser des outils centrés sur l'appréciation des seules compétences.

Les intermédiaires travaillent sur la base de grilles d'analyse et d'outils d'évaluation relativement standardisés qui permettent d'accroître l'objectivité de la sélection et sa traçabilité.

Suivant les réseaux et les modes d'organisation de chacun, viennent à l'appui de nombreux outils spécifiques comme : la méthode de recrutement par simulation, des mises en situation et des évaluations en milieu de travail, des référentiels métiers/compétences, des tests d'aptitude professionnelle, des évaluations en organismes de formation, etc.

Pour les entretiens avec les candidats, les intermédiaires utilisent des grilles d'entretien et d'analyse centrées sur la valorisation des compétences voire des formulaires de prise de notes standardisés.

La HALDE encourage le développement de ces méthodes.

Reste la question des différents tests proposés aux candidats, la nature de ces tests, leur poids dans le processus de sélection, les critères mis en avant, les liens avec le poste proposé, et le retour d'information fait aux candidats comme au recruteur sur les résultats.

La HALDE appelle à vigilance sur cette question.

En effet, le travail d'objectivation réalisé par les intermédiaires de l'emploi ne doit pas être affaibli par l'utilisation de tests qui reposeraient sur des données ou des modalités de réalisation non directement en lien avec les compétences attendues sur le poste proposé.

## Le traitement de la candidature et le retour d'information assuré aux candidats

---

### Un suivi des candidatures, mais pas assez d'appui aux candidats

L'ensemble des répondants assure travailler dans la transparence en donnant un droit d'accès et de suppression aux candidats sur les informations les concernant.

Si certains intermédiaires de l'emploi ont développé des procédures très formelles ainsi que des supports de présentation de ces informations, d'autres indiquent seulement leur respect du principe de transparence.

---

Les intermédiaires de l'emploi disent être mal à l'aise sur la vérification des motifs de non sélection des candidats, voire impuissants une fois recueillies les premières explications de l'employeur, hésitant à qualifier la situation de discriminatoire.

Enfin, dans les situations manifestes de discriminations, ils n'ont pas tous mis en place des procédures d'appui aux candidats.

En effet si 88% des intermédiaires disent s'être organisés pour suivre l'intégration de leur candidat sur le poste proposé, en revanche, ils ne sont plus que 45% à s'être dotés d'une procédure/d'une action à l'attention du candidat en cas de discrimination constatée.

## **En conclusion :**

---

### **Des points qui progressent**

- L'information générale des candidats sur les engagements des intermédiaires.
- La vérification de la légalité des offres d'emploi.
- Le travail centré sur la valorisation des seules compétences.

### **Des points de vigilance**

- L'information du candidat notamment sur les résultats des évaluations qu'il a effectuées.
- L'utilisation des données personnelles du candidat.
- L'utilisation de tests notamment graphologiques.
- L'approche directe, c'est-à-dire la recherche de candidats potentiels non officiellement en recherche d'emploi, parce que déjà en poste en entreprise par exemple. Une réflexion des professionnels sur les effets de cette méthode de travail au regard des mécanismes de discrimination serait intéressante.
- Les situations où la présélection des candidats est assurée par l'entreprise elle-même.



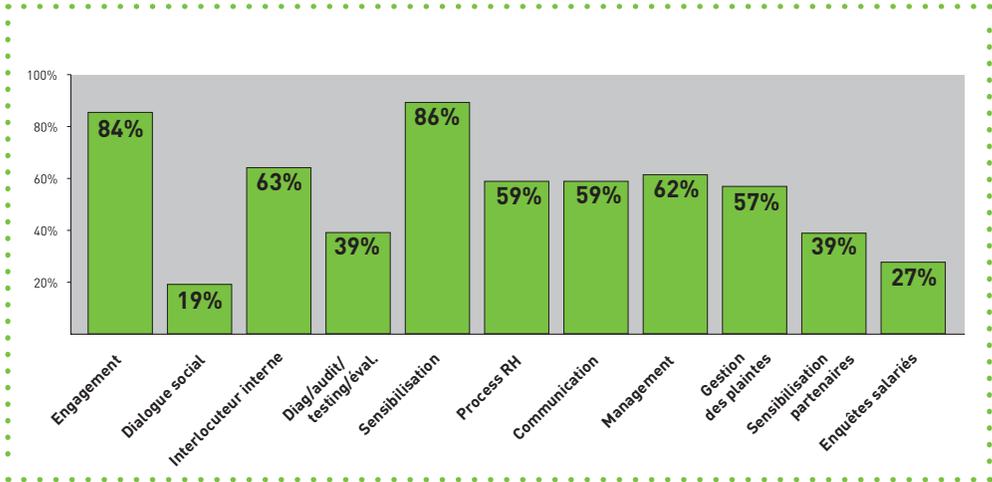
**Voir les pratiques des professionnels en annexe 1**

---

## LES ACTIONS MENÉES EN INTERNE

Sur les actions développées en interne, globalement les réponses des intermédiaires de l'emploi indiquent des tendances inégales :

Actions menées en interne



L'engagement de la direction et le déploiement important d'actions de sensibilisation et de formation pour le personnel (plus de 80 %) sont indéniables.

Par ailleurs des actions significatives, à hauteur de 60 %, sont effectivement menées en interne sur l'organisation et le fonctionnement (désignation de responsables « techniques », responsabilisation des managers, actions de communication) et sur les procédures (vérification des procédures de gestion des ressources humaines, traitement des réclamations), même si la palette d'outils utilisés reste encore réduite (mise en œuvre de diagnostics, d'audits, de tests de discrimination à hauteur de seulement 39 %).

En revanche, comme indiqué, le dialogue interne ou externe avec les partenaires commerciaux (prestataires, sous-traitants, co-traitants) reste insuffisant sur ces questions : dialogue social (19 %), enquête auprès des salariés (27 %), sensibilisation des prestataires et fournisseurs (39 %).

Deux éléments fondamentaux doivent cependant être considérés :

- Les intermédiaires ont fait porter leur efforts d'abord et en priorité sur leur relation à la clientèle (les entreprises recruteuses) et sur l'objectivité du métier qu'ils exercent au bénéfice des candidats. Ces efforts externes ont, de fait, permis également des avancées en interne sur la formation des collaborateurs par exemple.

- La différence de taille des intermédiaires est également un élément essentiel : un cabinet de recrutement de deux ou trois associés ne dispose pas des mêmes moyens de prévention des discriminations que PÔLE EMPLOI ou une grande agence d'emploi. De fait, le nombre important de cabinets interrogés tempère les réponses globales apportées à certaines questions dont celle sur le dialogue social.

## **La mise en place d'une politique formalisée et la désignation de référents**

---

### **Des engagements qui se concrétisent de plus en plus**

L'axe fort que constitue l'engagement de la Direction/de la Présidence, s'il est signalé par 83% des répondants, ne se traduit qu'à hauteur de 51% par la formalisation d'un plan d'action.

Or la mobilisation de la direction doit se traduire sur des actions concrètes.

La déclinaison des engagements pris dans le cadre d'une charte ou d'un accord global semble mise en œuvre surtout par les structures de grande taille : grands cabinets de recrutement (MICHAEL PAGE, ALAIN GAVAND CONSULTANTS), grandes agences d'emploi et PÔLE EMPLOI.

Les petits cabinets formalisent peu et recourent davantage à la pratique orale.

Deux types de démarches, pour les intermédiaires de l'emploi, valent formalisation :

- La diffusion écrite des engagements pris pour lutter contre les phénomènes discriminatoires : lettres ouvertes du dirigeant, diffusion en interne et communication sur les textes signés.
- L'engagement d'actions concrètes telles que : candidater aux différentes normes AFNOR, ou insérer des clauses de non-discrimination dans les contrats, mettre en place en interne des directions transversales spécialisées dans la prévention des discriminations, ou mener le plan de formation des collaborateurs, etc.

Cependant très peu de répondants, à ce stade, décrivent la mise en place de plans d'actions globaux fixant des priorités et des objectifs, et prenant en compte l'ensemble des dimensions soulignées dans le cadre de référence de la HALDE.

À défaut, les intermédiaires ont désigné des responsables en interne (63%) qui dans la majorité des cas relèvent de la DRH. Dans les petites structures c'est le dirigeant qui assure cette fonction.

Au sein des organisations de moyenne et grande taille, sont investis en parallèle des responsables RH en charge du volet interne, des responsables « prévention des discriminations » qui travaillent sur les engagements externes de leurs entreprises et les articulations internes nécessaires.

---

## La mise en œuvre de diagnostics

---

### **Des études, des audits, mais une insuffisante évaluation des actions menées par les intermédiaires eux mêmes sur la prévention des discriminations**

La mise en place d'audits, d'études, de tests de discrimination, qui permettent d'identifier les difficultés pour les résoudre s'établit à 38% des réponses, les intermédiaires de l'emploi ne sont plus que 17% à évaluer les actions qu'ils engagent eux mêmes sur la promotion de l'égalité.

Le clivage « grands / petits » semble moins prégnant dans ce domaine. Ceci est en partie dû au fait que parmi les répondants figurent les cabinets membres de l'association ACE qui disent avoir été auditionnés au moment de leur adhésion sur leurs pratiques de prévention des discriminations par l'association.

En revanche, on observe des disparités au niveau du contenu des audits et des évaluations conduits.

Ainsi, une trentaine d'intermédiaires a mené ou fait réaliser un très grand nombre d'évaluations sur des domaines ciblés, relatifs à la prévention des discriminations (audit seniors, handicap, objectivité des procédures de recrutement). Pour les autres, les études sont beaucoup moins nombreuses, irrégulières et ne concernent pas toujours directement la thématique des discriminations. Sont ainsi auditées les pratiques métiers, les démarches qualité en agence, la gestion.

Sur la prévention des discriminations peuvent être cités : des autoévaluations, pour l'association ACE, des audits sur les discriminations par la méthode patronymique, sur le CV anonyme, sur les bonnes pratiques de prévention.

Il est à noter que la plupart des audits importants ont été réalisés par des prestataires externes.

Selon les répondants, la question des diagnostics devrait connaître à l'avenir des développements.

La prise en compte des résultats des audits varie selon la situation de chaque intermédiaire mais dans l'ensemble, ils semblent donner lieu rapidement à des réformes pratiques.

Ainsi, parmi les modifications engagées faisant suite à un audit, les intermédiaires ont cité par exemple sur leurs pratiques professionnelles : l'amélioration de la visibilité des actions sur le site Internet ; la mise en place d'un processus d'alerte interne ; l'intégration d'une nouvelle méthodologie dans la conduite des entretiens ; la modification de la grille d'entretien ; la mise en place d'un nouveau process d'élaboration des fiches de poste ; l'amélioration de la fiche candidat ; la modification de la méthode de lecture et de tri des CV ; la vérification de la base de données, la mise en place d'une application Web qui permette de retracer la gestion des commandes à caractère discriminatoire.

---

Sur la gestion du personnel en interne, l'engagement d'un audit a pu conduire à des réformes. Les intermédiaires ont mentionné par exemple l'aménagement de postes pour les travailleurs handicapés ou encore l'expérimentation du bilan de deuxième partie de carrière pour les seniors.

## **La sensibilisation/formation des agents, des cadres et des dirigeants**

---

### **Le développement de programmes de sensibilisation et de formation.**

86 % en 2009, contre 76 % en 2007, c'est donc une très grande majorité d'intermédiaires qui dit former et/ou sensibiliser les salariés sur les problématiques de discrimination.

Les nombreux éléments fournis montrent effectivement les efforts de formation engagés par tous les réseaux pour les salariés et managers en place et systématiquement pour les nouveaux recrutés.

Le format des formations proposées varie de 2 heures à 2 jours par an avec des modules complémentaires de remise à niveau. Dans les faits, la plupart des intermédiaires pratiquent une durée de formation d'une journée pour les agents/ collaborateurs, entre 2 heures à 3 heures pour les cadres.

Les contenus reposent sur un socle commun :

- mise à niveau juridique,
- réflexion générale sur la notion de stéréotype et sur les stéréotypes les plus répandus,
- définition des critères d'identification des situations discriminatoires,
- actions à entreprendre en cas de discrimination.

Ces bases s'insèrent dans un cadre plus large différencié selon les publics visés par la formation, qui mettra l'accent sur la diversité par exemple pour les managers (formations « recruter dans la diversité ») sur les bonnes pratiques (l'association ACE fournit annuellement à tous ses adhérents une formation de 8 heures sur les bonnes pratiques en matière de promotion de l'égalité) sur les argumentaires à développer après des clients et sur les circuits internes d'alerte en cas de discrimination (pour les agents), etc.

Enfin, la sensibilisation passe également par d'autres supports : informations régulières, malettes pédagogiques, organisation d'échanges, diffusion de bonnes pratiques, traitement du sujet lors des réunions de services avec intervention de formateurs, etc.

---

## Le dialogue social

---

### L'insuffisance du dialogue social

Les grandes agences d'emploi, la direction générale et les directions régionales de PÔLE EMPLOI et l'APEC ont inscrit la thématique de prévention des discriminations dans le dialogue social. Les accords signés concernent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'évolution professionnelle, l'embauche des travailleurs handicapés, l'égalité homme-femme et l'emploi en faveur des seniors.

Les constats qui peuvent être faits sont de même nature que ceux qui sont établis par la HALDE s'agissant des grandes entreprises du secteur privé : négociation d'accords seulement lorsque rendus obligatoires par la loi (homme/femme, handicap, seniors), peu d'accords généraux sur la prévention des discriminations s'adressant à l'ensemble des salariés, négociation ; conclusion et modalités de suivi des accords restant à améliorer (voir sur [www.halde.fr](http://www.halde.fr) les guides « Que répondent les grandes entreprises à la HALDE »).

81 % des intermédiaires interrogés se disent non concernés par le sujet en raison de la taille de leur structure, certains toutefois ne négligent pas complètement la question : « *Malgré la taille de l'entreprise (moins de 20 salariés), un représentant du personnel a été élu. Il se doit d'accompagner les salariés qui pourraient être victime de discrimination au sein du cabinet.* ». LIGHT CONSULTANT.

Accords signés et instances où sont discutées ces questions, quelques exemples :

- Accord de branche du travail temporaire signé en 2007 par les organisations syndicales sur la prévention des discriminations pour les salariés permanents et les salariés intérimaires.
  - Accord social du 17 mars 2008 en faveur de l'emploi des personnes handicapées.
  - Accord GPEC de l'APEC : Une commission du Comité d'entreprise est dédiée au thème de l'égalité homme/femme.
  - Accord cadre contre les discriminations avec les 5 organisations syndicales de l'entreprise et commission paritaire de suivi de l'accord contre les discriminations – ADECCO.
  - Signature d'un Accord Égalité Professionnelle le 10 décembre 2008 – ADECCO.
  - Commissions de suivi des accords Égalité Professionnelle (exemple : RANDSTAD, ADECCO, APEC.).
  - Projets de discussion chez MANPOWER « *Une négociation doit débiter courant du second trimestre 2009, en vue de la mise en place d'un Accord Sociétal. Une conférence sociale a été organisée le 13 Mars 2009 au cours de laquelle a été annoncée l'ouverture des négociations sur les sujets en question.* », chez ADECCO « *Ouverture de la négociation sur l'emploi en faveur des Seniors en décembre 2008* ».
-

- Information du comité d'entreprise sur les politiques en faveur de l'égalité mises en place : « *Le Directeur Général a présenté la campagne de communication 2008 d'ADIA et réitéré son engagement sur ces questions en réunion de comité d'entreprise.* »
- Dans les régions pour PÔLE EMPLOI, la question est présentée lors des instances paritaires (CCPR) et au sein du CHSCT.

## **L'action envers les fournisseurs, prestataires et sous-traitants**

---

### **Une action encore faible**

L'attention portée sur les pratiques des partenaires externes (fournisseurs, prestataires, sous-traitants et co-traitants) doit être renforcée. En effet, les intermédiaires semblent encore peu investis sur cet axe : 39 % disent mener des actions de sensibilisation auprès de leurs partenaires et 27 % auraient inséré une clause spécifique dans les contrats signés.

La HALDE rappelle que les recommandations qu'elle adresse aux intermédiaires de l'emploi concernant l'exercice de leur métier restent les mêmes lorsque tout ou partie de leur mission est confiée par leurs soins à un sous-traitant, et a fortiori l'activité de placement qui fait l'objet du cadre de référence et de l'engagement du 27 novembre 2007.

La construction de l'appel d'offres, la sélection des opérateurs, le contenu des contrats, le suivi des opérateurs privés et la sélection des demandeurs d'emploi doivent ainsi faire l'objet de la même exigence.

S'agissant de PÔLE EMPLOI, cette exigence est renforcée par celle qui découle de son action de service public.

Ainsi dans le cadre de l'appel d'offres lancé au début du printemps 2009, PÔLE EMPLOI a confié l'accompagnement, sur deux ans, de 320 000 chômeurs à des prestataires extérieurs. Parmi eux figurent les principales agences d'emploi, des cabinets de conseil en management ou en ingénierie sociale, ainsi que l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA).

Cet appel d'offres vise : « la prise en charge intensive et le placement » de 170 000 personnes éloignées de l'emploi (chômeurs longue durée) et « l'accompagnement et le retour à l'emploi » de 150 000 licenciés économiques ayant conclu une convention de reclassement personnalisée.

Prévu pour deux années à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009, ce marché sera reconductible pour une année supplémentaire. L'accompagnement de chômeurs par des cabinets de placement privés se trouve donc amplifié.

---

En conséquence, et pour tous les intermédiaires publics et privés concernés, la HALDE souhaite un renforcement des actions qui doit reposer sur un certain nombre de questions à traiter :

- Le marché a-t-il réellement prévu des clauses de non discrimination ?
- Comment les dispositions en matière d'égalité des chances ont-elles effectivement été mises en œuvre au cours du recrutement des consultants/agents dédiés à la mission confiée ?
- Comment les consultants/agents sont-ils formés au cours de leur période d'intégration à ces dispositifs ?
- Bénéficient-ils des actions et outils de prévention des discriminations d'ores et déjà mis en place par les intermédiaires répondants ?
- Comment les prestations des sous-traitants seront-elles évaluées, du point de vue des résultats comme des pratiques ?

### En conclusion

#### Des points qui progressent

- La mobilisation de moyens en interne.
- Le développement des actions de sensibilisation.
- La mise en œuvre de réformes suite aux diagnostics engagés (amélioration des fiches candidats, nouvelle méthode de tri des CV, modification des bases de données, etc.).

40

#### Des points de vigilance

- L'évaluation des actions menées et leurs impacts.
- Une vision globale à développer pour permettre de mieux prioriser et suivre les actions.
- La mobilisation du dialogue social en matière de discrimination et le dialogue avec les salariés.
- Le développement des actions envers les partenaires externes.
- Pour les petites structures, la formalisation de leurs procédures et de leurs décisions.



**Voir les pratiques des professionnels en annexe 1**

# ANNEXES

## **Annexe 1**

Les pratiques des professionnels - p 42

## **Annexe 2**

Réponses 2009 – Éléments chiffrés - p 79

## **Annexe 3**

L'emploi des travailleurs handicapés dans les entreprises,  
législation et pratiques en matière d'embauche - p 84

## **Annexe 4**

Les actions des grandes entreprises et des collectivités  
locales en matière de recrutement - p 93

# Annexe 1

## Les pratiques des professionnels

Ci-dessous figurent les actions, initiatives et supports cités par les répondants.

*\* Les textes en italique reproduisent des mentions, des rédactions, des commentaires tels qu'ils ont été communiqués à la HALDE par les répondants.*

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

sur

- Le rappel de ses engagements en amont, lors de la prospection commerciale et lors de la contractualisation avec l'employeur ;
- L'analyse du besoin et la définition des compétences attendues ;
- Le suivi de l'intégration, les motifs de non sélection, l'alerte interne ;
- La suspension du contrat avec le recruteur.

# PRATIQUES DES PROFESSIONNELS LE RAPPEL DE SES ENGAGEMENTS EN AMONT, LORS DE LA PROSPECTION COMMERCIALE ET LORS DE LA CONTRACTUALISATION AVEC L'EMPLOYEUR

## PÔLE EMPLOI

### Sur les engagements, les actions et leur diffusion

#### Information générale diffusée :

- Charte du service public, engagement signé avec la HALDE.
- Protocole de gestion des situations de discriminations rencontrées en agence locale (instruction du 2 juillet 2008 citée par le Limousin).
- Affichage dans les agences de messages de prévention et du rappel des engagements (cité par la Corse).
- Diffusion des plaquettes nationales (cité par le Limousin).
- Diffusion des « bonnes pratiques placement » (cité par la Champagne Ardennes).

#### Lors de certaines occasions, ou dans le cadre de supports

- Sur les Plateformes de vocation.
- Sur pole-emploi.fr / espace recruteur guide pratique de rédaction des offres (cité par la Lorraine).
- À l'occasion de la mise en œuvre de la méthode de recrutement par simulation.
- Dans le cadre du service d'aide au recrutement pour les entreprises (cité par l'Île de France).
- À l'occasion du Plan d'action concerté (cité par l'Alsace).
- À l'occasion de la formation du programme ESPERE (cité par la Basse Normandie).
- Lors des plans d'action locaux, pas de sensibilisation systématique mais réaction si discrimination (cité par le Nord Pas de Calais).
- Sur l'intranet pour les conseillers, information qui rappelle les règles en vigueur notamment dans le traitement des offres d'emploi (cité par la Picardie).

**Information ciblée :** l'engagement est diffusé lors de programmes particuliers, voici quelques exemples nationaux et locaux :

- Mise en place du Plan Espoir Banlieues en 2008 sur lequel l'ANPE s'est mobilisée en faveur de l'emploi des jeunes des quartiers. 86 entreprises et fédérations professionnelles se sont engagées aux côtés de l'Etat pour lutter contre les discriminations à l'embauche que subissent les jeunes des quartiers en raison de

leur origine et/ou de leur adresse. La déclinaison de ces accords au niveau local a permis de sensibiliser les entreprises sur la question de la lutte contre les discriminations de manière plus globale.

- Le plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors a également été un levier pour aborder avec les entreprises la dimension discrimination dans les recrutements.
- Une plaquette d'information à destination des entreprises a été réalisée pour favoriser le recrutement des seniors et agir contre les préjugés, de même pour les jeunes diplômés des quartiers sensibles.

### **Exemples d'occasions évoqués par les régions permettant de diffuser de l'information sur la prévention des discriminations :**

- « Train pour l'égalité des chances » au printemps 2008 (cité par la Bretagne).
- Charte diversité et sensibilisation des entreprises avec l'IMS (cités par PACA et la Franche Comté).
- Expérimentation avec les entreprises locales (cité par Pays de Loire).

## **Sur la contractualisation**

- Intégration de clauses dans les contrats de services signés avec les entreprises (cités par l'Alsace, le Limousin, la Picardie, la Lorraine, le Centre, PACA, la Corse, et le Languedoc Roussillon).
- Dans les accords cadre nationaux signés avec les entreprises et les branches professionnelles, la mention du respect des principes de non-discrimination et de promotion de la diversité est obligatoire.
- Convention avec les entreprises ayant signé la charte de la diversité (cité par Midi Pyrénées).
- Dans le cadre des actions visant à convaincre des entreprises à recruter plus de femmes sur des métiers dits « masculins », comme les métiers du bâtiment et inversement sur des métiers dits « féminins » (cité par la Haute Normandie). Selon la Direction régionale la contractualisation des offres permet de mettre en avant l'égalité des chances (y compris sur les contrats aidés, les seniors,...) la sélection du candidat restant de la responsabilité de l'employeur, une fois le rappel à la loi présenté.

## AGENCES D'EMPLOI

Si les actions diffèrent selon les entreprises, les supports de diffusion restent sensiblement les mêmes.

### Sur les engagements, les actions et leur diffusion

---

#### Les engagements

- Affirmation du respect du principe de non discrimination et rappel du cadre légal inscrits sur tous les supports.
- Engagement dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).
- Référence à la Charte du syndicat de la profession (PRISME).
- Engagement des agences d'emploi en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap (charte, convention avec l'AGEFIPH cité par exemple par le CRIT).
- Obtention de labels : label diversité et label égalité pour RANDSTAD.

#### Leur diffusion

- Principe de non-discrimination et rappel du cadre légal inscrits dans les plaquettes commerciales (MANPOWER « Créateur de Solutions pour l'Emploi », « Recrutement CDD-CDI », ADIA « ORA qui identifie chaque étape du process de recrutement par les compétences », ADECCO plaquette RSE pour les clients).
- Principe de non-discrimination et rappel du cadre légal inscrits dans les mailings clients.
- Affiches (« handicapable », « Avoir la tête de l'emploi » de MANPOWER).
- Campagne de communication (« Recrutons humains » d'ADIA).
- Diffusion de guides et d'argumentaires (guide juridique et pratique du PRISME, guide pratique d'ADECCO, guide « comment recruter sans discriminer » édité par l'association ACE, etc.).
- Rubriques et espaces spécifiques sur les sites Internet (MANPOWER, ADIA, ADECCO, PAGE PERSONNEL, etc.).
- Diffusion des bilans des actions menées (exemple du bilan « Handicap et Compétences » distribué aux clients par ADECCO).

### Sur la contractualisation

---

- L'insertion de clauses se pratique à tous les niveaux (contrats commerciaux avec les grands comptes, contrats de mission chez ADECCO, propositions commerciales, accords-cadres, etc.).

## Exemples de mentions et de clauses

- Insertion dans les propositions commerciales d'un rappel à la loi : « *Notre cabinet travaille en conformité avec les règles de déontologie de notre profession et les dispositions légales en matière de traitement des données personnelles des candidats afin de prévenir tout risque de discrimination. À ce titre le terme candidat employé est générique.* » PAGE PERSONNEL.

- CONDITIONS GÉNÉRALES DE PRESTATION DE SERVICE :

« *Art.8 – Responsabilités – non-discrimination : Manpower et l'utilisateur s'engagent à respecter strictement les dispositions légales concernant la lutte contre les discriminations* ». MANPOWER.

- CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE DE LA CONVENTION DE RECRUTEMENT :

« *Art.7 – Non-discrimination : le principe de non-discrimination est organisé par l'article L122-45 du Code du Travail. Le non respect de ce texte expose leurs auteurs à des sanctions civiles et pénales (Article 225-2 du Code Pénal). Au-delà du simple devoir de réserve et de précaution, Manpower s'impose un devoir d'alerte et, à ce titre, s'engage à informer le client de tout fait susceptible de caractériser un acte discriminatoire dont il aurait eu connaissance dans le cadre de la collaboration avec ce dernier. Manpower s'interdit, directement ou indirectement, de réaliser, participer ou d'exécuter tout acte, démarche ou tentative pouvant être qualifié comme tel* ». MANPOWER.

- ACCORD CADRE NATIONAL

« *Art 12 – Non-discrimination : Le principe de non-discrimination est organisé par l'article L.1132-1 et suivants du Code du Travail. Le non respect du texte susvisé expose leurs auteurs à des sanctions civiles et pénales (Article 225-2 du Code pénal).*

*Au-delà du simple devoir de réserve et du principe de précaution, Manpower s'impose un devoir d'alerte et, à ce titre, s'engage à informer l'entreprise cliente de tout fait susceptible de caractériser un acte discriminatoire dont il aurait eu connaissance dans le cadre de la collaboration avec ce dernier.*

*Manpower s'interdit, directement ou indirectement, de réaliser, participer ou d'exécuter tout acte, démarche ou tentative pouvant être qualifié comme tel* ». MANPOWER.

## CABINETS DE RECRUTEMENT

### Sur les engagements, les actions et leur diffusion

---

#### Les engagements diffusés :

- Application de la Norme AFNOR sur le recrutement : cité par CADRICIEL, LABELLE CONSEIL, MERCURI URVAL, HUMBLLOT, INTEGRA.
- Respect de la Charte déontologique du SYNTEC.
- Adhésion à l'association « À COMPÉTENCE EGALE ».

- Signature de la Charte de la diversité : citée par les cabinets LABELLE CONSEIL, ALAIN GAVAND CONSULTANT ; BIENFAIT ASSOCIES, BONNEL CONSEIL, FUTU-RESTEP, MENWAY, HENRI PHILIPPE, ARAVATI FRANCE, CEPIG, membres de ACE.
- Obtention ou candidature au label diversité : cité par LIGHT CONSULTANTS, le Cabinet DIVERSITY.
- « Charte Recrutement & Diversité » d'ACE.
- Positions de principe également rappelées sur les supports de diffusion :
  - « *Elan IT traite l'ensemble des candidatures sans discrimination. Seuls comptent la compétence, les atouts personnels, et la formation. Elan IT garantit aux candidats et aux entreprises un processus de recrutement sans préjugés ni discrimination* ».
  - « *En tant qu'employeur et conseil en recrutement, nous veillons au respect des principes d'égalité des chances et de non-discrimination à l'embauche pour chacune des missions qui nous sont confiées* ». MICHAEL PAGE.

## Leur diffusion

- Information sur les sites internet. Un exemple : le site internet de CIRCULAR SEARCH dans l'onglet « Déontologie » avec l'indication des différents motifs de discrimination.
- Inscription des engagements dans les plaquettes commerciales citée par AGORA SEARCH, LABELLE CONSEIL, certains cabinets n'inscrivent pas les informations dans les supports individuels écrits mais informent en parallèle sur les engagements généraux ou les normes qualité qu'ils appliquent (INTEGRA).
- Signature emails. Exemple : « *Découvrez notre politique de lutte contre les discriminations et visitez notre nouveau site : [www.gavand-consultants.com](http://www.gavand-consultants.com)* ».
- Plaquettes commerciales. Un exemple : « *Notre groupe s'engage à sélectionner ses candidat-e-s sur la base de l'évaluation de leurs compétences et de leur potentiel et à ne pas discriminer* » ROBERT HALF.
- Développement de prestations de conseil voire de formation aux entreprises sur le respect et promotion de la diversité : cité par SOLIC.
- Diffusion de guides et d'informations : Livre blanc du SYNTEC, « Recrutement, les meilleures pratiques » et « Prévenir la discrimination à l'embauche, pourquoi et comment agir ? » cités par ALAIN GAVAND.
  - « *Le guide « comment recruter sans discriminer » édité par l'association ACE est remis par les cabinets adhérents à de nombreux clients afin de leur présenter en détail les règles déontologiques et juridiques appliquées en interne et de les sensibiliser à l'importance de la lutte contre les discriminations et de l'égalité des chances dans le cadre d'une procédure de recrutement* » PAGE PERSONNEL.
- Communication presse, conférences, petits déjeuners, forum emploi, blogs (« La parole aux recruteurs » : [www.laparoleauxrecruteurs.com](http://www.laparoleauxrecruteurs.com) et [www.nouvelledonnerh.com](http://www.nouvelledonnerh.com), etc.).
- Magazine adressé aux recruteurs : cité par SBL BECQUET.

## Sur la contractualisation

- Dans la relation en face à face, deux types de stratégies sont adoptées, l'insertion de clauses spécifiques dans les contrats, ou l'information du recruteur sur les engagements pris par les intermédiaires et les effets que cela induit.
- Lorsqu'il y a insertion de clause, les mentions mises en avant peuvent être de nature différente, traitant du même sujet mais sous des libellés différents : respect de la personne humaine, non-discrimination, rappel du droit, égalité de traitement, diversité, confidentialité des données, qualité du recrutement.
- Les cabinets de recrutement adhérents du SYNTEC reprennent les clauses inscrites dans la charte générale.

### Exemples de mentions et de clauses

- « ALAIN GAVAND CONSULTANTS respecte le principe de non-discrimination au travers de la Charte Recrutement & Diversité qu'il a fondée et qui certifie que ses pratiques sont conformes à ses engagements. »
- « ROBERT HALF ne sélectionne les candidat-e-s que sur la base de critères professionnels non discriminatoires et pertinents. Le client s'engage lui aussi à ne sélectionner les candidats que sur la base de l'évaluation de leurs compétences et leur potentiel et à ne pas discriminer »
- « Le client s'engage à rencontrer tous les candidats présentés par le cabinet en excluant toutes données à caractère discriminatoire, notamment relatives à l'âge, au sexe, à l'origine, à l'orientation sexuelle, à la situation familiale, aux opinions politiques, aux convictions religieuses, à l'apparence physique, au handicap, à l'état de santé, ou au patronyme » LINCOL.
- « Notre cabinet est très attaché au respect des règles de Déontologie et d'Éthique inhérentes à l'exercice de notre profession et au respect des dispositions légales en matière de protection des données personnelles des candidats et de lutte contre la discrimination dans l'accès à l'emploi.

Afin de vous adresser les meilleurs profils et de garantir un principe d'égalité de traitement à tous les candidats, nous veillons particulièrement à ce que le processus déployé par nos consultants à toutes ses étapes du recrutement - de la définition du profil recherché au recrutement effectif du candidat - soit exclusivement centré sur les compétences des candidats et ce à l'exclusion de tout critère d'ordre personnel notamment les motifs prohibés par l'article L.1132-1 du code du travail et par l'article 225 du code pénal, à savoir : l'âge, le sexe, la grossesse, l'origine, l'orientation sexuelle, les mœurs, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie 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 patronyme, l'état de santé ou le handicap » MICHAEL PAGE.

• *« Le CLIENT s'engage à rencontrer tous les candidats que FINEPRO lui présentera dans les quinze jours suivant l'envoi du dossier. Le CLIENT s'engage à communiquer un avis objectif d'acceptation ou de rejet pour chaque candidat rencontré, fondé uniquement sur des critères d'examen du potentiel et des compétences ».*

• Clause « Engagements diversité et non-discrimination » des contrats commerciaux :

*« En tant que signataire de la Charte de la Diversité et membre du conseil d'administration de l'association ACE, CCLD RECRUTEMENT s'investit en faveur de l'égalité des chances, pour la promotion de la Diversité dans le recrutement et contre toutes formes de discrimination à l'embauche. Toutes les étapes du processus de recrutement du Cabinet sont conformes à la loi et respectent les recommandations de la HALDE » CCLD.*

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS ANALYSE DU BESOIN ET DÉFINITION DES COMPÉTENCES ATTENDUES

Les intermédiaires de l'emploi disent veiller à la légalité des offres d'emploi proposées, à l'image de l'APEC dont les conseillers sourcing analysent avec l'appui d'un logiciel la conformité juridique des offres en cas de doute.

L'étape suivante, concernant le travail d'analyse de l'offre et d'appréciation du besoin au regard des compétences, est essentielle.

### Sur l'objectivation des procédures

Pour aboutir à une description précise du besoin et des compétences réellement attendues, outre le rapport de confiance à établir avec le recruteur, sont mobilisés de nombreux supports de clarification.

Quelques exemples :

- **Document support national sur la prise d'offre** (évoqué par les Directions régionales de PÔLE EMPLOI de Basse Normandie et des Pays de Loire) ce support est utilisé par les conseillers pour négocier les commandes de recrutement.

Recueil de l'offre et utilisation du ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) évoqués par les DR PÔLE EMPLOI de : Midi Pyrénées, Limousin, Picardie, Bretagne, et Franche comté.

Utilisation d'un support de prise d'offre GAPP (guide d'analyse partage proposition) évoquée par les DR PÔLE EMPLOI de Lorraine, et de Basse Normandie.

- **Description des postes centrée sur les compétences** et la stratégie d'avenir du client pour les cabinets de recrutement, « *ce qui peut permettre de dépasser la reproduction* » selon les cabinets BONNEL CONSULANT et FUTURSTEP.
- **Rédaction d'un descriptif de poste détaillé** porté à la connaissance du client et du candidat - cité par le cabinet BIENFAIT ET ASSOCIES.
- **Descriptifs détaillés se faisant en lien avec les entreprises clientes** c'est-à-dire le RH mais également l'opérationnel concerné - cité par le cabinet SBL BECQUET.
- **Actualisation des descriptifs** - CCLD
  - Utilisation d'une fiche de découverte de l'entreprise et d'analyse de poste.
  - Mise en place d'immersions terrain chez les clients grands comptes afin de mettre à jour les grilles d'évaluation des compétences.
  - Outil informatique d'analyse des compétences permettant de rendre les analyses encore plus objectives.

## Sur la proposition d'autres méthodologies de recrutement

---

- La méthode de recrutement par simulation qui s'appuie sur l'analyse du besoin et la réalisation de tests sur les habiletés et les aptitudes.
- L'approche expérimentée par PÔLE EMPLOI sur la première édition du Train pour l'emploi et l'égalité des chances avec 10 entreprises partenaires de l'opération. *« L'approche innovante de cette manifestation consiste à inverser le processus habituel de recrutement. Ce sont les entreprises qui sont allées à la rencontre des candidats. Elles ont ainsi mené des entretiens d'embauche avec des personnes qu'elles n'auraient probablement jamais sélectionnées en dehors de cette opération en raison de la sélectivité des processus de recrutements traditionnels qui écartent un nombre important de candidats prématurément et aussi parce que les personnes susceptibles de subir des discriminations à l'embauche développent souvent des attitudes d'auto discrimination pour se protéger d'un échec éventuel. 7 145 candidats ont intégré le process de recrutement du Train en 2008. »*

## Sur l'accompagnement des personnes ayant en charge cette opération

---

- Utilisation des « Bonnes pratiques placement » : document cité par la DR PÔLE EMPLOI de Lorraine.
- Guide de procédure des chargés de recherche, avec rappel des textes de loi - cité par le cabinet LIGHT CONSULTANTS.
- Utilisation d'une fiche de brief type - cité par MANPOWER PROFESSIONNAL.
- Guide d'aide à la définition de poste, visant à comprendre l'environnement du client et identifier les compétences requises/guide de gestion de la relation commerciale - cité par SOLIC.
- Formation externe de l'équipe sur « recruter dans le respect de la diversité » avec un recentrage sur les référentiels de compétences - cité par MULTICIBLES.
- Formation à la prise de commande et analyse de postes avec la mobilisation de jeux de rôles pour faire face à une demande discriminante - cité par ADIA.
- Utilisation de supports spécifiques « Analyse de poste » à destination des commerciaux et des collaborateurs en charge du recrutement, « Process de prestation de recrutement CDD-CDI » - cité par ADECCO.
- Formation des assistants de recherche - cité par le cabinet INTEGRA - formation d'un jour ½ des collaborateurs - pour le cabinet HUDSON- formation du personnel, des consultants, des chargés de recherche et assistants - cité par le cabinet ALPHEE.

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS SUIVI DE L'INTÉGRATION, MOTIFS DE NON SÉLECTION, ALERTE INTERNE

Ci-dessous sont présentées les actions développées par les intermédiaires de l'emploi pour suivre le résultat de la mise en relation candidat/recruteur.

### PÔLE EMPLOI

En 2008 l'adoption d'une procédure formalisée et la mise à disposition de « Bonnes pratiques placement ».

PÔLE EMPLOI a diffusé à l'ensemble des managers un protocole, daté du 2 juillet 2008, sur la gestion des situations de discrimination rencontrées en agence locale et notamment dans ce cadre le rôle et les responsabilités de chacun.

*« Le Directeur de site PÔLE EMPLOI va sur la base de la fiche d'identification et après échange avec son collaborateur proposer à l'employeur, ou, le cas échéant, au responsable de la structure, un entretien téléphonique approfondi ou une rencontre.*

*Cet entretien a pour objectif de :*

- construire une médiation ;
- proposer des actions d'évaluation de compétences.

*Si la demande de l'employeur évolue, que celui-ci paraît convaincu :*

- prendre en compte la demande de l'employeur et gérer l'offre d'emploi ;
- adresser en même temps que la confirmation écrite de l'offre, un rappel aux textes sur les discriminations ;
- indiquer à l'employeur que l'agence sera particulièrement attentive au déroulement de ce recrutement ;
- l'offre de l'employeur devra être traitée indépendamment des éventuelles demandes discriminatoires qu'il aura pu formuler.

*Si au cours du traitement de l'offre, il apparaît que l'employeur effectue, malgré la médiation, une sélection discriminatoire des candidatures :*

- le directeur de site reprend contact avec l'employeur pour lui demander des explications sur la sélection des candidats.

*Si la réponse fournie par l'employeur n'est pas satisfaisante au regard du principe de non-discrimination, le directeur de site informe le niveau départemental, échange avec lui sur la suite à donner et adresse, le cas échéant, à l'employeur un courrier lui notifiant l'annulation de son offre d'emploi.*

*- Le directeur de site instruit un dossier comportant le plus d'éléments possibles. Il joint à ce dossier la fiche d'identification sur laquelle figurent le nom de l'auteur de la discrimination et tous les éléments nécessaires à l'instruction du dossier. Ce dossier est transmis au niveau départemental, qui le valide et le transmet au niveau régional*

*Si l'employeur ne modifie pas sa demande :*

- le directeur de site informe le niveau départemental, échange avec lui sur la suite à donner et adresse à l'employeur un courrier lui notifiant que l'ANPE refuse de traiter son offre d'emploi, dans la mesure où sa demande ne respecte pas les obligations légales de non-discrimination - Attention ! Il ne faut pas préjuger pour l'avenir que le dépôt d'offre par l'employeur sera toujours discriminatoire. Le refus d'offre n'est donc valable que pour cette offre et uniquement pour celle-là. En cas de dépôt ultérieur d'une nouvelle offre, le protocole ci-dessus devra à nouveau être respecté avant d'opposer éventuellement un nouveau refus à l'employeur ;
- le directeur de site instruit un dossier comportant le plus d'éléments possibles. Il joint à ce dossier la fiche d'identification sur laquelle figurent le nom de l'auteur de la discrimination, et tous les éléments nécessaires à l'instruction du dossier ;
- le directeur de site transmet l'ensemble du dossier au niveau départemental qui le valide et le transmet au niveau régional. »

### **Les « Bonnes pratiques de Placement »**

*« Il s'agissait de définir et de sécuriser les actes « cœur de métier » de l'ANPE dans le processus de traitement des offres d'emploi comme dans le processus d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'emploi ».*

Cette action à laquelle font effectivement référence plusieurs régions pourrait avoir des impacts sur les pratiques professionnelles des agents sur le volet du cadre pour agir « Actions envers les entreprises » et sur celui « actions envers les candidats ».

Pour la HALDE, le déploiement de cette politique et de ses effets mériteront d'être suivis.

Ont été mentionnés par ailleurs par les répondants s'agissant du suivi de l'intégration : l'utilisation du suivi de satisfaction de l'offre, du protocole de clôture d'offres d'emploi. Toutefois cette pratique de suivi, qui concerne tout le réseau, reste dépendante, selon les répondants, de la disponibilité du conseiller et des volumes qu'il a à gérer.

La Direction régionale de Champagne Ardennes a mis en place un coupon-réponse permettant aux employeurs d'objectiver le refus.

## **AGENCES D'EMPLOI**

Des indications sont données sur les démarches suivies. Toutefois pour les grandes agences d'emploi, comme pour PÔLE EMPLOI il n'y a pas de politique systématique, compte tenu des forts volumes à traiter.

**Si un doute existe, une demande d'information est adressée au recruteur et la question est évoquée en interne**

« *Demande systématique aux clients des raisons objectives justifiant le rejet d'une candidature, dès qu'il y a doute sur les motifs allégués, le client doit justifier son rejet par écrit* » - cité par PAGE PERSONNEL.

« *Lorsqu'un salarié permanent de MANPOWER lors d'un entretien avec une entreprise utilisatrice est confronté à un client qui formule dans le cadre d'une commande ou dans le cadre d'un suivi, un critère prohibé par la loi, les comportements à adopter sont les suivants :*

- *rappeler la loi ;*
- *réaffirmer la compétence comme seul critère légitime d'accès à l'emploi ;*
- *proposer des services qui permettent objectivement de vérifier les compétences des candidats.*

*Si la demande de l'entreprise utilisatrice n'évolue pas :*

- *le salarié permanent doit en informer son responsable d'agence et celui-ci doit reprendre contact avec l'entreprise utilisatrice. Son rôle est de réaffirmer l'engagement à agir dans le cadre de la loi et pour lutter contre les discriminations à l'embauche, et d'argumenter de nouveau sur les compétences des candidatures potentielles.*

*Si suite à l'intervention du Responsable d'Agence la demande de l'entreprise utilisatrice n'évolue pas, le Responsable d'Agence informe le client que cette demande ne peut être prise en compte.*

*Si d'autres comportements de ce type se reproduisent MANPOWER se réserve le droit de mettre fin à la relation commerciale avec ce client* » cité par MANPOWER.

### **Le suivi de l'intégration se prépare aussi en amont en informant les recruteurs**

« *Sur sollicitation, le Service de Psychologie Appliquée et le pôle de Prévention et de Lutte Contre les Discriminations viennent en appui de la démarche commerciale* » - cité par ADIA.

### **En cas de crispation, les intermédiaires de l'emploi ont prévu la mise en place « d'alerte » en interne**

#### **Une remontée d'information et la gestion de la difficulté au niveau des managers et du service juridique**

« *Les consultants sont tenus d'avertir leurs managers et directeurs et le service juridique de tout rejet explicite ou équivoque lié à un motif discriminatoire. Ils tentent dans un premier temps de convaincre le client en soutenant fermement la candidature grâce à la déconstruction des stéréotypes en cause et à la réorientation du client sur les compétences attendues.*

*Enfin, les consultants rappellent notre déontologie et les dispositions juridiques applicables. Détail de la procédure dans la plaquette « oui à l'égalité » remise au cours de sessions de sensibilisation réalisées par le responsable égalité des chances et diversité. » Chez PAGE PERSONNEL.*

### **La mise en œuvre d'une procédure d'alerte non dédiée aux seules discriminations**

« Le dispositif d'alerte professionnelle est un système mis à la disposition des salariés en complément des modes normaux d'alerte sur les dysfonctionnements éventuels constatés dans l'entreprise, pour leur permettre de signaler des comportements qu'ils estiment contraires aux règles applicables et pour organiser la vérification de l'alerte ainsi recueillie ». MANPOWER.

### **La mise en œuvre d'une procédure d'alerte dédiée aux discriminations**

« Procédure d'alerte écrite, qui fait appel au pôle PLCD composé de 4 personnes au niveau du siège ainsi que le service juridique en soutien des agences » - cité par ADIA.

« Même système d'alerte que pour les réclamations émanant des candidats/intérimaires, le dossier sera suivi par les opérationnels, le service juridique et le Pôle LCD » - cité par ADECCO.

« Saisine du comité diversité chargé du suivi des dossiers de réclamation » - cité par RANDSTAD.

## **CABINETS DE RECRUTEMENT**

### **Le suivi du candidat, selon les répondants, passe par le *debriefing* systématique avec l'entreprise cliente.**

Déjà en amont et dans le cadre du contrat passé, les entreprises se doivent généralement de recevoir tous les candidats adressés par les cabinets.

Ensuite la taille des cabinets, les volumes traités et la nature même du service commercial rendu permettent de suivre la conclusion de la démarche, le retour d'information se fait principalement de manière orale au téléphone avec l'entreprise, au téléphone ou en face à face avec les candidats.

Le suivi de l'intégration est un indicateur d'activité important qui pour certains, figure par exemple dans le tableau de bord de suivi hebdomadaire des missions - cité par le cabinet PRH.

Certains cabinets fonctionnent avec des procédures écrites permettant de spécifier les motifs évoqués par l'entreprise et d'en informer les candidats (pour les cabinets CLEMENTINE INTERNATIONAL, SBL BECQUET, CORHEME), à noter la pratique du cabinet FINEPRO auquel l'entreprise doit communiquer une fiche d'appréciation écrite pour les candidats refusés. Enfin quelques cabinets sont associés par l'entreprise au choix final (cabinet MULTICIBLES).

La plupart inscrivent dans leur base de données les motifs invoqués par l'employeur (résumé des échanges, raison argumentée du refus client...).

Quelques rares cabinets déclarent suivre l'intégration à plus long terme. Quelques exemples : procédure contractuelle avec l'entreprise effectuée entre 3 et 6 mois suite à la prise de poste (cité par le cabinet LIGHT CONSULTANT), questionnaire adressé aux entreprises et aux candidats 2 mois après la prise de poste (cité par le cabinet BARAN RECRUTEMENT). Suivi de 6 à 12 mois chez ARTEC.

**En cas de doute, l'appréciation de la situation et les arbitrages qui peuvent être rendus sont discutés en interne.**

Les cabinets suivent tous la même « démarche pragmatique » : c'est avant tout une discussion en interne qui va s'établir lors des réunions hebdomadaires, faire remonter le cas au niveau du manager et/ou du dirigeant, tenter d'apprécier la situation et les faits, le risque commercial possible, le risque légal encouru.

Suivant la taille du cabinet, pourront être associés à la discussion d'autres acteurs internes (responsable qualité pour le cabinet SOLIC, correspondant diversité chez HUDSON, service juridique) ou mises en œuvre certaines procédures (procédures de traitement des anomalies pour le cabinet PRH, application de la NORME AFNOR et de sa procédure de réclamation pour le cabinet LABELLE CONSEIL).

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS SUSPENSION DU CONTRAT AVEC LE RECRUTEUR

---

Sur ce point, les informations suivantes ont été recueillies.

### PÔLE EMPLOI

C'est toujours l'instruction du 2 juillet 2008 qui s'applique, avec l'utilisation par les agents de PÔLE EMPLOI de 2 modèles de courriers, l'un qui traite du refus de la prise d'offre, le second de son annulation.

### AGENCES D'EMPLOI

La décision de suspendre la mission et la formalisation de cette suspension ne font pas l'objet de protocoles formels, mais la responsabilité de celui qui la décide est établie : la hiérarchie (N+1 et N+2) chez ADIA, les commerciaux, la Direction commerciale et les managers hiérarchiques chez ADECCO, la Direction générale, la Direction juridique et le Responsable égalité des chances et diversité chez PAGE PERSONNEL, enfin chez RANDSTAD les fiches individuelles de suivi précisent les domaines de compétences des personnes en charge de traiter le cas de discrimination.

À noter chez PAGE PERSONNEL (et le cabinet MICHAEL PAGE) que la Direction générale indemnise le consultant du chiffre d'affaires perdu afin de l'encourager dans cette démarche.

### CABINETS DE RECRUTEMENT

Les clauses en tant que telles, sur la réception des candidats et leur sélection sont claires :

*« MULTICIBLES se réserve le droit de mettre fin à une mission de recrutement si le profil attendu par l'entreprise contient des critères discriminatoires prohibés par la loi ».*

Cependant même si les clauses de suspension sont prévues, elles sont aux dires des répondants peu utilisées. Le travail réalisé en amont, mais aussi la difficulté de qualifier les motifs réels de non sélection font que l'échange et la « médiation » seront largement privilégiés.

---

Sur une vingtaine de situations plus difficiles, les cabinets ont demandé aux entreprises des informations complémentaires, des explications, ont rappelé le droit, ils se sont ainsi assurés que leur responsabilité ne pourra être engagée en cas de contestation par le candidat.

Au final, en cas de situation avérée de discrimination, 50 % des cabinets affirment qu'ils suspendraient le contrat. 50 % ne s'expriment pas sur le sujet.

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

sur

- L'information et l'accueil des candidats
- La vérification des offres et des annonces
- La présélection des candidats et l'utilisation des données
- Le traitement de la candidature et le retour d'information au candidat

# PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

## INFORMATION ET ACCUEIL DES CANDIDATS

Pour les candidats, parmi les différents types d'information et supports utilisés, les répondants font état des éléments suivants :

### PÔLE EMPLOI

#### Sur l'information des candidats

- Fiche de bienvenue dans le cadre de la méthode de recrutement par simulation
- Page « Espace Jeunes » du site [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr), une information spécifique est délivrée sur la mobilisation de PÔLE EMPLOI en faveur de la lutte contre les discriminations.
- Réalisation de campagnes d'affichage dans les espaces d'accueil, plaquettes de la HALDE mises à disposition des demandeurs d'emploi dans les agences locales.
- L'information est diffusée au travers des informations collectives, dans les ateliers de recherche d'emploi si la demande est formulée par le demandeur d'emploi, lors de l'entretien de définition du parcours personnalisé d'accès à l'emploi voire, le cas échéant, lors des entretiens de suivi mensuel.
- L'information est diffusée également lors de participation à des forums pour des publics spécifiques.

60

#### Sur l'accueil des candidats

- Mise en œuvre d'un « processus-qualité de l'accueil et de l'information » des demandeurs d'emploi.

Exemples cités par la Direction Régionale de PACA : « Dans chaque site PÔLE EMPLOI de PACA, un conseiller assure l'animation de la Zone de Libre Accès ; cette procédure d'accueil du public permet d'anticiper tout risque de discrimination, par ailleurs un candidat peut par le biais de notre « service à distance » s'inscrire à la Banque de Profil CV et recevoir des offres présélectionnées ; rechercher des offres d'emploi ; télé-candidater sur ces offres et effectuer le suivi de ses télé-candidatures. »

- Un travail est engagé également sur l'accessibilité des sites pour les personnes en situation de handicap.

## APEC

- Diffusion d'informations et sensibilisation dans le cadre d'opérations dédiées. Par exemple, l'organisation en France de 18 salons permettant aux cadres et aux jeunes diplômés de rencontrer des entreprises; ou la mise en place par l'APEC de la démarche « handicadres ».

## AGENCES D'EMPLOI

### Sur l'information des candidats

---

- Affichage des engagements dans les agences.
- Campagnes d'affichage ou de communication grand public.
- Information sur les sites Internet.
- Mise en place de services et d'informations spécifiques (par exemple chez ADECCO : Site [www.trilogie.adecco.fr](http://www.trilogie.adecco.fr) / plateforme d'échange et de dépôts de CV pour les personnes reconnues handicapées).
- Remise de documents aux candidats : Livret « l'indispensable » remis lors de l'inscription et qui rappelle la politique de lutte contre les discriminations suivie chez ADECCO, chez ADIA diffusion d'une plaquette à destination des candidats et des intérimaires avec un éditorial du Directeur Général sur la lutte contre les discriminations, plaquette mise à disposition à l'accueil et accessible dans toutes les agences, une autre plaquette en direction des travailleurs handicapés candidats à l'emploi est également diffusée. Autres supports conçus spécifiquement en faveur de l'emploi de personnes reconnues travailleurs handicapés : la carte Handicapable, et le flyer illustrant le partenariat CAP Emploi ARIS/MANPOWER pour promouvoir les contrats de professionnalisation.

### Sur l'accueil des candidats

---

- Mise en place de procédures formalisées générales : par exemple « Accueillir et inscrire un candidat » chez ADECCO, « procédure d'accueil » chez RANDSTAD.
- Conception de démarches ou de supports plus spécifiques. Par exemple MANPOWER a signé le 18 mars 2008 un partenariat avec l'AFIDEO (Association Française pour l'Information et la Défense des sourds s'Exprimant Oralement) et participé au financement d'un kit de sensibilisation à la surdité sous la forme d'un CD-Rom « *pour améliorer l'accueil des sourds dans nos agences et accompagner plus efficacement nos intérimaires ou candidats sourds ou malentendants dans le cadre de leur intégration en entreprise.* »

## CABINETS DE RECRUTEMENT

### Information des candidats

- Affiches, guides dans les salles d'accueil et d'attente.
- Informations sur les sites internet, travail sur l'accessibilité des sites (labellisation AccessiWeb).
- Signatures email personnalisées avec insertion d'une mention sur la prévention des discriminations.
- Mention figurant sur les dossiers de candidature, un exemple : « *ALAIN GAVAND consultants est engagé dans une politique de lutte contre les discriminations avec la mise en place de la Charte Recrutement & Diversité. A ce titre sont supprimées de toutes nos procédures et documents, les mentions qui pourraient avoir pour conséquence d'écartier de manière directe ou indirecte des candidats en raison d'un des critères mentionnés dans l'article L1132-1 du Code du Travail.* ».
- Messages relayés lors de forums emploi ou des évènementiels « recrutement ».
- Proposition de livrets d'accueil – cité par BEQUET, et CIRCULAR SEARCH.
- Envoi d'un questionnaire de satisfaction à l'issue de chaque mission à tous les candidats présentés aux clients – cité par le cabinet GIBORY CONSULTANT.

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS OFFRES D'EMPLOI

---

Les intermédiaires s'organisent pour exercer une veille sur la légalité des offres d'emploi.

Quelques exemples de systèmes de vérification des offres d'emplois :

- **Surveillance des offres et sensibilisation des entreprises :**

« Instruction relative à la procédure de traitement des offres d'emploi illégales et des offres d'emploi douteuses ».

*« Contenu : engagements qualité*

*Depuis 2002, les engagements de service liés au certificat de service AFAQ prévoient la mise à disposition des demandeurs d'emploi des offres d'emploi précises, claires, compréhensibles.*

*L'employeur est incité à renseigner le plus précisément possible son offre d'emploi afin qu'y figurent notamment, l'intitulé du poste, la description des activités du poste, les compétences et/ou les aptitudes attendues.*

*Un travail est mené par les référents qualité sur le contenu des offres d'emploi à disposition du public : ce travail permet notamment de recentrer le contenu sur les tâches à effectuer, les compétences requises afin de lutter activement contre la discrimination ». Cité par la Direction régionale PÔLE EMPLOI du Limousin.*

- **Relecture systématique des offres :**

« Relecture et vérification des annonces avant diffusion presse ou internet par un relecteur expérimenté en matière de lutte contre les discriminations.

*Il vérifie non seulement que les annonces sont féminisées et ne comportent aucun critère d'âge mais également qu'elles ne comportent aucun critère équivoque (fourchette d'expérience professionnelle, expression type « homme de terrain », « jeune diplômé »...). Toutes les annonces comportant une mention qui risquerait d'être mal interprétée ou qui serait équivoque sont systématiquement rejetées et doivent être réécrites par le consultant.*

*L'enjeu est que tous les candidats ayant les compétences et le potentiel se reconnaissent dans l'annonce et ne s'auto-discriminent pas. » cité par PAGE PERSONNEL.*

### • Application de la norme AFNOR par les cabinets certifiés

Les annonces sont rédigées à partir du profil défini dans la Norme. Ce point est couvert par la norme NF Conseil en Recrutement.- cité par les cabinets SOLIC et HUMBLLOT.

*« Au-delà du respect strict de l'article L. 122-45 du Code du travail, quelques points de vigilance observés :*

#### 1) **L'égalité homme/femme doit être respectée**

*Il est recommandé de mentionner les deux genres, lorsqu'il existe une dénomination au masculin et au féminin [directeur/directrice, ouvrier/ouvrière].*

*Lorsque, au contraire, la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou au féminin, il est recommandé soit d'ajouter une mention indiquant que l'emploi est offert aux candidats des deux sexes (un ingénieur H/F), soit d'utiliser des mots neutres tels que « personne chargée de... » .*

*Enfin, il faut accorder systématiquement les articles, adjectif et participe passé aux deux genres : « é(e) ».*

#### 2) **Ne mentionner aucun critère relatif à l'âge**

*Interdiction est faite de mentionner une limite d'âge supérieure, sauf obligation légale ou réglementaire (art. L. 311-4 du Code du travail).*

*Ne pas mentionner de limite maximum d'expérience et n'indiquer que le minimum d'années d'expérience car cela reviendrait à limiter l'âge.*

*Éviter enfin les mentions suivantes : senior, junior, jeune ingénieur et préférer les expressions « débutant » ou « confirmé ».*

#### 3) **La discrimination par le temps de publication des annonces**

*La norme qualité AFNOR NF X 50-767 pour les cabinets de recrutement indique que pour le recrutement par annonce : « Toutes les candidatures reçues dans un délai défini contractuellement entre le cabinet et l'entreprise cliente, et pendant un minimum de trois semaines suivant la parution de l'annonce, sont examinées ».*

*Il s'agit ici d'assurer l'égalité des chances des candidats » cité par le cabinet HUMBLLOT.*

# PRATIQUES DES PROFESSIONNELS PRÉ-SÉLECTION DES CANDIDATS ET UTILISATION DES DONNÉES

---

Ci-dessous quelques exemples cités par les répondants sur les actions mises en œuvre par les intermédiaires pour assurer une gestion objective des données relatives aux candidats.

Quelques exemples :

- **Les bases de profils**

Base de profils sur Pole emploi.fr. Les recruteurs ayant une offre en cours peuvent accéder à la banque de profils. Les profils sont anonymes ou nominatifs en fonction de l'option choisie par le candidat - Cité par PÔLE EMPLOI.

- **L'organisation des requêtes**

Le paramétrage des systèmes informatiques interdit des recherches sur des critères illégaux. Sont enregistrés des critères objectifs liés à la compétence, aux savoir-faire, aux capacités professionnelles et aux expériences du candidat (via des menus déroulants : ex. diplômes / niveau de maîtrise des langues / liste de compétences par rapport à un métier, etc...) - cités par ADIA, ADECCO, MANPOWER, etc. ;

Depuis février 2009, a été mis en place un nouveau moteur de recherche unique pour l'ensemble des requêtes. *« Ce moteur de recherche baptisé le SDR (système de rapprochement) mobilise la technique du scoring et permet de meilleures performances au bénéfice des demandeurs d'emploi avec par exemple des remontées de dossiers des demandeurs d'emploi suite à une requête selon un taux de pertinence par rapport aux critères demandés. Cela permet de renforcer le rôle d'intermédiation en faveur des publics les plus fragilisés en proposant ces candidatures et en les accompagnant d'une mesure d'adaptation au poste de travail. »* - cité par PÔLE EMPLOI.

- **La saisie des données**

Insertion de message de vigilance sur les zones de commentaires libres, un exemple :

*« Sur chaque zone de saisie libre, le message suivant est affiché « Attention il est strictement interdit de mentionner toute information qui pourrait avoir un caractère discriminatoire ». Pour renforcer ce message, un bouton CNIL est accessible au collaborateur qui rappelle les recommandations de la CNIL en matière de lutte contre les discriminations. »* - cité par MANPOWER.

*« Lors de l'établissement de son Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi, les données saisies dans le profil du Demandeur d'Emploi font l'objet d'une rédaction partagée entre le conseiller et le demandeur. Ce profil est édité, cosigné par les 2 parties et 1 exemplaire remis au candidat. C'est ce profil, établi sur des critères objectifs, qui est à l'origine des mises en relations avec les recruteurs » - cité par PÔLE EMPLOI de Poitou Charente.*

- **L'audit de la base de données**

Sur l'utilisation des données, les intermédiaires proposent à leurs collaborateurs des aides. Un exemple, la proposition d'une procédure à suivre pour la recherche, sur des critères objectifs, des candidats dans les logiciels de gestion internes, procédure « Rechercher et sélectionner un candidat - logiciel LEA » - cité par ADECCO.

- **L'appui aux collaborateurs**

Vérification du contenu et du fonctionnement de la base de données (fichiers candidats) et de l'efficacité des procédures de contrôle - cité par MICHAEL PAGE en 2003 avec SOS RACISME.

# PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

## TRAITEMENT DE LA CANDIDATURE

### ET RETOUR D'INFORMATION AU CANDIDAT

---

Parmi les informations transmises, peuvent être notées les actions suivantes :

#### Sur le retour d'information au candidat

---

*« La loi du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux droits et aux devoirs des demandeurs d'emploi prévoit explicitement qu'à l'issue de l'élaboration ou de l'actualisation du projet d'action personnalisé du demandeur d'emploi (PPAE), PÔLE EMPLOI notifie et remet en main propre au demandeur d'emploi les éléments constitutifs de son PPAE, notamment son profil et la conclusion de l'entretien.*

*A l'occasion de son inscription les éléments retenus dans son dossier sont partagés et validés avec le demandeur d'emploi. Toutes ces informations sont modifiées si nécessaire à l'occasion du suivi mensuel personnalisé. Les données sont contractualisées par un document remis au demandeur d'emploi. Suite à l'actualisation de l'offre d'emploi, chaque candidature est renseignée et les motifs sont revus en entretien de suivi mensuel personnalisé avec le demandeur d'emploi.*

*De manière générale, le candidat a accès à son dossier, aux bilans des prestations réalisées, aux conclusions d'entretien, à son profil (tout demandeur d'emploi par ailleurs qui souhaite modifier son profil peut le faire à tout moment, soit en se rendant sur son site d'accueil, soit par téléphone). » - cité par PÔLE EMPLOI.*

Respect des dispositions CNIL, notamment dans les comptes-rendus d'entretiens de conseil – cité par l'APEC.

Outre le fait que les candidats peuvent accéder à leurs données sur simple demande, les agences d'emploi proposent aussi des modes de restitution de l'information sur le suivi de la candidature.

Process ORA d'ADIA : *« la conclusion de l'entretien permet de reformuler et résumer au candidat les compétences validées ou non par le recruteur »* « procédure de « Restitution bilan de recrutement au candidat » chez MANPOWER, fiche de synthèse de candidature remise et signée par le candidat accessible pour lui à partir d'un identifiant sur le site Adecco.fr

Information des candidats sur la gestion de leurs données, pour les cabinets soumis à la norme NF Conseil en Recrutement.

Rappel des dispositions de la loi 78-17 relative à « l'Informatique, aux Fichiers et aux Libertés » et désignation d'un correspondant CNIL – cité par le cabinet INTEGRA.

Enfin pour certains cabinets la restitution des résultats des tests et des évaluations se fait sur demande du candidat.

## **Si le candidat n'a pas été retenu pour des raisons « douteuses »**

La procédure de PÔLE EMPLOI : « En 2008, le protocole de gestion des situations de discriminations en agence locale a donné un cadre homogène aux agents pour faire face à l'ensemble des situations :

*Face à un demandeur d'emploi qui se dit victime de discrimination par un employeur :*

- *Le conseiller reçoit le demandeur d'emploi en entretien afin de le faire s'exprimer librement, recueillir les informations afin de pouvoir orienter le demandeur d'emploi vers les acteurs les plus pertinents.*
- *Il rappelle le cadre de la loi et donne au demandeur d'emploi des informations sur ses droits.*

*S'il existe une forte présomption de discrimination, le conseiller :*

- *Invite le demandeur d'emploi à constituer un dossier étayé par des faits précis et des preuves afin de préparer un éventuel recours.*
- *Indique au demandeur d'emploi les voies de recours dont il dispose : recours auprès de l'inspection du travail, saisine de la HALDE et dépôt de plainte.*
- *Informe le demandeur d'emploi de la possibilité d'être assisté par un syndicat.*

*À la fin de l'entretien, le conseiller remplit la fiche d'identification afin d'échanger avec son N+1.*

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

sur

- La mise en place d'une politique formalisée et la désignation de référents
- La mise en œuvre de diagnostics
- La sensibilisation et la formation

## PRATIQUES DES PROFESSIONNELS MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE FORMALISÉE ET DÉSIGNATION DE RÉFÉRENTS

Sur cette phase, de nombreuses informations ont été transmises, peuvent être notées les actions suivantes :

### PÔLE EMPLOI

Sont indiquées, par la Direction Générale et les Directions Régionales, plusieurs références qui témoignent à la fois d'un historique et d'éléments de nature différente (organisation au niveau du siège, mise en œuvre d'instructions, engagement de moyens), mais qui participent de la structuration d'une politique globale :

- Le projet ESPERE (engagement du service public de l'emploi pour restaurer l'égalité) formalisant l'engagement des membres constitutifs du service public de l'emploi.
- La loi du 13 02 2008, portant création de PÔLE EMPLOI qui mentionne dans son article 2 que Pôle emploi devra « ... participer activement à la lutte contre les discriminations à l'embauche et pour l'égalité professionnelle ».
- Le protocole de gestion de situation de discrimination.
- Dans le cadre de la nouvelle organisation de la Direction Générale de PÔLE EMPLOI, le positionnement de la Mission Diversité au sein du secrétariat général de la Direction Clients, Services et Partenariat. Ce positionnement permettant un pilotage transversal du dossier sur l'ensemble des directions de la DGA et facilitant l'échange d'informations.
- La contribution de la Direction du Développement Durable sur la prise en compte de la Diversité dans la dimension « PÔLE EMPLOI employeur ». Enfin la prise en compte de cette question par la DG Adjointe Ressources Humaines.
- L'inscription du sujet dans le cadre de charte interne et du support de contractualisation Direction Générale/Direction Régionale (procédure interne dite de « Dialogue de performance ») – cité par la Bretagne.
- Le plan de formation : « La lutte contre les discriminations fait l'objet d'un axe de développement de la part du service RH dans le cadre de la formation continue (2007/2008) : à l'issue de la formation de formateurs internes ( modules de 3 jours,) les formateurs ont, par sous- groupes en modules de 2 jours, formé les cadres dirigeants, puis les encadrants de sites locaux et d'équipes professionnelles, les agents référents de chaque site local, et enfin formé les agents » –cité par la Basse Normandie.
- Réflexion en cours pour formaliser une charte interne au sein du réseau DR décrivant les procédures en matière de signalements et de promotion de la diversité autour du dispositif référents diversité - cité par Midi Pyrénées.

## S'agissant des référents

---

- Sont cités : les services RRH, des responsables régions, des médiateurs régionaux, des correspondants de site, des formateurs spécialisés, au sein des services : les contributions du service Appui à la Production des Services et des juristes.

## AGENCES D'EMPLOI

Sont là aussi évoquées des références de nature différente qui structurent l'ensemble ou une partie de la question :

- Accord contre les discriminations chez ADECCO qui retrace l'ensemble des engagements pris par l'entreprise (relecture des process, objectivation des processus RH, suivi des réclamations, mise en place d'audits de suivi de l'accord...) et mise en place d'une commission paritaire de suivi avec les signataires de l'accord.
- Lettre du Directeur Général chez ADIA et comité de pilotage mis en place pour suivre les actions correctives et de prévention.
- Engagement de la Direction Générale chez PAGE PERSONNEL à compenser la perte de chiffres d'affaires engendrée par le refus de la mission par le consultant en cas de demande discriminatoire de l'employeur.

## S'agissant des référents

---

- Les responsabilités sont établies et les responsables désignés :

Au sein des DRH, au sein de directions ou commissions spécifiques (Pôle de Prévention et de Lutte contre les Discriminations, comités de déontologie, comité diversité) ou des Directions générales en charge du sujet.

Selon les organigrammes des articulations sont également prévues (Directions juridiques, Directions opérationnelles, Direction de la stratégie et développement durable, Direction « partenariats », correspondant informatique et liberté/CNIL, Direction qualité/audit...).

## CABINETS DE RECRUTEMENT

- Sont évoqués comme éléments de structuration, les textes d'engagement généraux (charte de la diversité, charte déontologie de SYNTEC conseil en recrutement, charte interne), les démarches de certification/ labellisation (NORME AFNOR Services Conseil en recrutement, label égalité, label diversité) et les actions de formation engagées.

### S'agissant des référents

---

- Dans les cabinets de petite taille le dirigeant est en charge de ces questions
- Dans les plus grosses structures peuvent être mobilisées d'autres ressources aux côtés du dirigeant: un(e) responsable diversité, l'appui du Service qualité et d'audit interne, l'appui du Service juridique, du correspondant CNIL.

# PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

## DIAGNOSTIC

Parmi les réponses, peuvent être notées les actions suivantes :

### PÔLE EMPLOI

#### Bilan des politiques

- La politique RH fait l'objet du Bilan des Ressources Humaines annuel, commenté en Comité de Direction. Une appréciation systématique des systèmes de parité sont établis. Mise en place d'un bilan social et rapport égalité homme femme.

#### Audit et diagnostics

- En région : contrôle interne mis en œuvre notamment sur le processus de recueil et de mise à disposition de l'offre d'emploi.

### AGENCES D'EMPLOI

#### Audit sur l'efficacité des procédures mises en place

Les audits pour les grosses structures sont généralement commandités à des prestataires externes, certains sont réalisés dans le cadre de procédures de certification ou de labellisation.

Les audits portent essentiellement sur l'objectivité des procédures mais également sur certains publics (exemple des indicateurs sur les personnes handicapées renseignés et suivis par CRIT dans le cadre de ses engagements avec l'AGEFIPH).

- **Audit sur l'efficacité des procédures mises en place et sur le fonctionnement de la base de données :**

Un exemple, PAGE PERSONNEL/ MICHAEL PAGE

« Notre collaboration avec SOS RACISME nous a alors permis à compter du début de l'année 2004 d'approfondir nos recherches et de renforcer les dispositifs pour aider nos consultants à lutter contre la discrimination :

- Nous avons adressé un questionnaire à l'ensemble de nos consultants sur les problèmes de discrimination qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions.
- Nous avons auditionné un certain nombre de consultants afin d'identifier les éventuelles consignes et pratiques discriminatoires de nos clients.

- Nous avons élaboré un inventaire des moyens permettant de les aider à faire face à d'éventuelles demandes discriminatoires de clients.
- Nous avons réalisé suite à cet inventaire un argumentaire (nouvel argumentaire réalisé et diffusé entre mars et avril 2009) pour permettre à nos consultants de contrer efficacement toute demande discriminatoire. »

**Audits réalisés dans le cadre de labels** : RANDSTAD pour le label égalité professionnelle obtenu en octobre 2008 et le label diversité en janvier 2009.

## Suivi des politiques de prévention des discriminations en processus continu

ADECCO par exemple s'appuie sur de l'audit interne et externe, du suivi et de la publication de résultats.

« *Audit des pratiques métiers, 1/3 des agences auditées par an*

*Audit qualité réalisé en agence*

*Audit de gestion et auto évaluation qui intègre de questions sur la discrimination*

*Testing sur les pratiques de recrutement par un prestataire extérieur*

*Audit VIGEO sur 2008*

*Audit VIGEO SENIORS sur les Bonnes pratiques en 2008*

*Bilan Social Handicap et Compétences 2008*

*Bilan annuel agence: rédaction d'un guide « comment aborder la question de la LCD dans le bilan annuel agence »*

*À compter de 2009, reporting régulier au CODIR du développement du Plan d'action RSE ».*

Même démarche chez ADIA (audit VIGEO, Testing ISM CORUM et suivi des politiques.)

## CABINETS DE RECRUTEMENT

Les audits sont réalisés dans le cadre de démarches de demandes de labellisation ou de certification AFNOR.

Ils sont aussi réalisés par l'association ACE pour ses adhérents.

# PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

## SENSIBILISATION, FORMATION

De nombreuses actions en la matière.

### PÔLE EMPLOI

309 sessions de formation ont été dispensées au 1<sup>er</sup> semestre 2008 en direction de 3 377 agents de l'ANPE.

Les actions de formation sont programmées dans le cadre du plan triennal de la Direction Générale « Schéma directeur de l'emploi et de la formation », au local les actions s'insèrent dans différentes programmations (dans le cadre d'un plan pluri annuel du programme ESPERE sur deux ans en Bourgogne par exemple).

#### **Le public formé :**

La plupart des régions indiquent que les nouveaux recrutés sont systématiquement sensibilisés sur le sujet.

Les formations dispensées concernent les agents, les cadres, les personnes en fonction de conseil (Directeurs du site PÔLE EMPLOI, Responsables d'équipe de production, conseillers, conseillers référents), les référents lutte contre les discriminations, les personnes en fonction d'appui (assistant gestion, technicien de gestion, technicien supérieur de gestion ...).

Sur certains territoires, les formations peuvent regrouper un public plus large, exemple en Midi Pyrénées :

*« Pour répondre à la nécessité d'approfondir la démarche interinstitutionnelle d'appropriation des outils (concepts, médiation, signalements...) sur le territoire engagement d'une formation en trois temps :*

- formation des premiers référents
- formation des directeurs
- formation de tous les référents et des responsables, en mixant les intermédiaires : Missions locales, contrôleurs du travail, agents des PLIE.

*Formation suivie d'une pérennisation sous forme d'échanges réguliers des pratiques. »*

Enfin une région, la Franche-Comté indique avoir intégré dans les formations dispensées le personnel des ex-Assedic, la Corse envisage la même chose.

## Les types de formation / sensibilisation :

### *Les modules de formation*

Les contenus sont adaptés aux différents publics avec des modules de sensibilisation, des modules « outillages pratiques » pour les conseillers, des modules « management » pour les animateurs d'équipe, directeurs d'agence et directeurs départementaux.

La sensibilisation de base aborde les questions suivantes :

- Cadre général de la discrimination
- Textes législatifs et réglementaires applicables
- Critères d'identification de la discrimination
- Processus de recrutement et mécanisme de discrimination
- Situations professionnelles à risque
- Traiter une offre d'emploi discriminatoire
- Accueillir un demandeur d'emploi en situation de discrimination réelle ou supposée
- Protocole de traitement des situations en Agence

Des documents supports viennent en appui des sensibilisations dispensées (exemple pour la Haute Vienne, remise d'un classeur en agence à disposition des agents regroupant : les coordonnées utiles, la plaquette d'information de la HALDE, que faire en cas de saisine par la HALDE, l'instruction Interne du 2 juillet 2008, les brochures ESPERE/FSE, la Charte net emploi, la Charte de la diversité...).

### *L'information, sensibilisation et échanges*

Au-delà des actions de formation, d'autres modalités permettent d'accroître la sensibilisation sur la prévention des discriminations :

En développant de l'information sur certains programmes : exemple en Haute-Normandie par la sensibilisation des équipes commerciales à la démarche « Handicadre » pour développer le concept auprès de leurs clients. Exemple également à la Réunion par la formation des Chefs de service et les membres du CHSCT sur les modalités de mise en œuvre de la convention FIPHFP.

En inscrivant le sujet au cœur des réunions de service et de direction : exemple en Champagne Ardennes avec l'intervention d'un formateur du module ESPERE en réunion de service, en Haute-Normandie avec la présentation des outils Internet de la HALDE.

En installant dans la durée, passée la phase de sensibilisation, des échanges notamment sur les bonnes pratiques entre acteurs - exemple déjà cité de Midi Pyrénées.

# PRATIQUES DES PROFESSIONNELS

## SENSIBILISATION, FORMATION

---

### AGENCES D'EMPLOI

#### Engagements de programmes de formation pour les collaborateurs en place

---

Exemples :

- Les salariés de la société (opérationnels et back office) environ 350 personnes, ont participé à une formation portant sur la charte de déontologie interne au cours de sessions d'une demi-journée (par groupe de 5 à 15 personnes). Une plaquette « non à la discrimination » a été remise à l'ensemble des opérationnels, une nouvelle plaquette « oui à l'égalité » a été diffusée lors de sessions de sensibilisation. PAGE PERSONNEL
- Depuis septembre 2008, formation spécifique à l'accueil des candidats. La formation « Candidate Experience » qui vise à garantir une qualité identique d'accueil à tous les candidats. Fin avril 2009, 1400 collaborateurs seront formés parmi les assistants d'agence, commerciaux et consultants Recrutement. MANPOWER
- Formation « Faire face aux discriminations » : 210 participants en 2008, 208 en 2009
- Formation spécifique sur le handicap «La démarche commerciale de la mission Handicap et compétences » et « Environnement institutionnel et cadre législatif » – ADECCO
- Formation Métiers des recruteurs : 162 personnes en 2008 – ADIA
- Formation du cabinet de recrutement RANDSTAD SEARCH & SELECTION et des consultants recrutement réseau en 2008
- Formation des collaborateurs RH, des correspondants Qualité et des recruteurs où sont abordés les termes de la loi et présenté un quizz de connaissances sur des situations terrain - CRIT

#### Formation pour les nouveaux recrutés

---

Exemples :

- Formation (une demi-journée portant sur la charte de déontologie) est assurée pour l'ensemble des nouveaux consultants sur la base d'un support recentré sur la discrimination en insistant sur la protection des données personnelles des candidats (cf. les principes de la CNIL), et la lutte contre la discrimination (bases légales, données exclues, comportement à adopter, sanctions disciplinaires et judiciaires). PAGE PERSONNEL
- Dans le parcours d'intégration, informations sur les sujets du Handicap et des Séniors, et informations générales sur la non discrimination – ADECCO
- Stage d'intégration «Repères pour tous» : 223 personnes en 2008 - ADIA

## Rénovation des actions de formation et nouveaux projets

---

Exemples :

- Projet de e-learning pour (re)mise à niveau de l'ensemble des collaborateurs en cours de réalisation - ADIA
- Rénovation des outils de formation existants avec la volonté d'élargir le sujet de non discrimination à celui de la diversité dans l'entreprise, d'adapter le dispositif de formation aux besoins de chaque fonction, d'uniformiser les contenus de formations nouveaux entrants tout en conservant les modalités actuelles, spécifiques à chaque population, de rendre obligatoire l'autoformation de la HALDE dans le parcours de formation quel que soit le poste occupé, de créer un module de perfectionnement afin de favoriser la montée en compétences à travers des mises en situations concrètes sur toutes les thématiques de la diversité. MANPOWER

## En parallèle, l'engagement d'actions de sensibilisation

---

Exemples :

- Conférences téléphoniques sur le handicap et diversité et lors de la convention annuelle (700 personnes), projection d'un film sur la diversité - RANDSTAD

## CABINETS DE RECRUTEMENT

Plus que l'engagement de formations lourdes, les cabinets privilégient les actions de sensibilisation et les échanges entre professionnels qui permettent peu à peu une qualification sur le sujet.

Les cabinets ont fait un effort très important en la matière, plus de 80% d'entre eux ont proposé et suivi des sessions de sensibilisation (de 45 minutes pour les dirigeants, jusqu'à 1 journée pour les collaborateurs) sessions qui ont concerné selon les indications transmises et selon les structures de 60 à 100% des effectifs.

À noter également que cette sensibilisation a été proposée aux nouveaux recrutés.

Sont évoqués lors de ces sessions : le cadre réglementaire, les différentes formes de discriminations, les stéréotypes, les pratiques professionnelles. Plus que d'autres, peut-être, au vu des réponses transmises, les cabinets ont mis l'accent cette année sur les stéréotypes.

En parallèle les cabinets mettent en avant les rappels informels réguliers sur ces questions pratiqués au quotidien, leur participation à des journées d'échanges notamment celles proposées par l'association ACE, l'utilisation des guides de cette association qui permettent d'assurer un suivi des connaissances « Comment recruter sans discriminer ? », « Recrutement et orientation sexuelle », « Cadres séniors : recruter sans discriminer », enfin l'inscription du sujet lors des réunions annuelles, etc.

# **Annexe 2**

Réponses 2009 – éléments chiffrés

## ACTIONS ENVERS LES ENTREPRISES RECRUTEUSES

	% OUI	% NON	% Pas de réponse
Sensibilisation lors de la prospection commerciale	91,2%	8,8%	0,0%
Principe de non discrimination inscrit dans les documents de présentation	82,5%	16,1%	1,5%
Rappel de la loi inscrit dans les documents de présentation	66,4%	29,9%	3,6%
Argumentaire en faveur de l'égalité inscrit dans les documents de présentation	59,1%	38,0%	2,9%
Actions lors de l'analyse du besoin	96,4%	2,2%	1,5%
Profil et compétences objectives en adéquation avec le poste	94,2%	3,6%	2,2%
Diversification des profils	81,8%	13,9%	4,4%
Cahier des charges pour les chargés de recherche : rappel écrit sur le principe de non discrimination	54,7%	26,3%	19,0%
Cahier des charges pour les chargés de recherche : rappel sur l'intérêt de la promotion de l'égalité	54,7%	28,5%	16,8%
Actions lors de la contractualisation avec le recruteur	90,5%	9,5%	0,0%
Clause de non-discrimination insérée dans le contrat	62,0%	34,3%	3,6%
Définition précise et objective des compétences attendues	95,6%	2,2%	2,2%
Actions lors de la présentation du candidat	91,2%	6,6%	2,2%
Support de présentation axé sur la valorisation des compétences	92,7%	5,1%	2,2%
Rappel du principe de non discrimination inscrit sur ce support	36,5%	60,6%	2,9%
Vérification des motifs de non-sélection	89,1%	7,3%	3,6%
Procédure interne de suivi de l'intégration	84,7%	13,9%	1,5%
Procédure d'alerte interne en cas de refus discriminatoire	55,5%	40,9%	3,6%
Modalités prévues de suspension du contrat avec le recruteur	43,8%	46,0%	10,2%
	<b>73,8%</b>	<b>21,8%</b>	<b>4,5%</b>

## ACTIONS ENVERS LES CANDIDATS

	% OUI	% NON	% Pas de réponse
Information générale des candidats sur la prévention des discriminations	81,0 %	18,2 %	0,7 %
Information particulière du candidat	76,6 %	19,7 %	3,6 %
Vigilance sur la recherche et l'accueil du candidat	94,2 %	2,9 %	2,9 %
Contenu des annonces centré sur les compétences	94,2 %	2,2 %	3,6 %
Diversification des modes de diffusion des annonces	77,4 %	11,7 %	10,9 %
Information des candidats sur l'existence d'une procédure d'accueil évitant toute discrimination	58,4 %	32,8 %	8,8 %
Pré sélection objective	93,4 %	2,9 %	3,6 %
Utilisation d'outils de pré sélection centrés sur les compétences	83,2 %	13,1 %	3,6 %
Alimentation de la base de données sur des critères objectifs	89,8 %	4,4 %	5,8 %
Utilisation de la base de données sur des critères objectifs	88,3 %	5,8 %	5,8 %
Vigilance sur l'évaluation du candidat	91,2 %	5,1 %	3,6 %
Grille d'entretien centrée sur les compétences	83,2 %	13,9 %	2,9 %
Méthodes de sélection basées sur compétences	84,7 %	10,2 %	5,1 %
Information du candidat sur le traitement de sa candidature et la nature des données conservées	90,5 %	5,8 %	3,6 %
Suivi de la réponse du recruteur	88,3 %	7,3 %	4,4 %
En cas de refus procédure d'information du candidat	86,1 %	7,3 %	6,6 %
Actions en cas de refus discriminatoire	45,3 %	28,5 %	26,3 %
<b>MOYENNE</b>	<b>81,4 %</b>	<b>12,2 %</b>	<b>6,4 %</b>

## ACTIONS MENÉES EN INTERNE

	% OUI	% NON	% Pas de réponse
Politique et engagement du Président (e)	83,9%	4,4%	11,7%
Elaboration d'une politique formalisée	51,8%	37,2%	10,9%
Adoption d'une charte ou d'un autre engagement extérieur	83,9%	7,3%	8,8%
Adoption d'une charte interne, d'un code de déontologie	73,0%	18,2%	8,8%
Actions pour favoriser le dialogue social	19,0%	62,0%	19,0%
Négociation d'accords collectifs d'entreprise	11,7%	56,9%	31,4%
Création d'une instance de suivi de ces accords	13,9%	54,0%	32,1%
Mise à disposition d'un interlocuteur en interne	62,8%	24,8%	12,4%
Engagement de diagnostic / d'audit / de Testing / d'évaluation	38,7%	46,7%	14,6%
Réalisation d'un audit ou d'un diagnostic quantitatif	24,1%	54,7%	21,2%
Réalisation d'un audit interne / externe sur les processus RH	35,8%	42,3%	21,9%
Réalisation d'un testing	10,9%	67,2%	21,9%
Prise en compte des résultats de l'audit	30,7%	40,9%	28,5%
Existence d'une évaluation de la politique menée	16,8%	51,8%	31,4%
Sensibilisation et formation des équipes internes	86,1%	3,6%	10,2%
S'intégration de la prévention des discriminations dans les processus RH	59,1%	25,5%	15,3%
Mise en place d'outils objectifs de recrutement, de promotion, d'évaluation	53,3%	20,4%	26,3%
Communication en interne sur les processus centrés sur les compétences	45,3%	24,1%	30,7%
Engagement d'une communication interne	59,1%	25,5%	15,3%
Elaboration de supports de communication internes	57,7%	21,9%	20,4%
Suivi de la diffusion	38,0%	33,6%	28,5%

## ACTIONS MENÉES EN INTERNE

	% OUI	% NON	% Pas de réponse
Responsabilisation des managers et de l'encadrement intermédiaires sur la prévention des discriminations	62,0%	21,9%	16,1%
Traitement des réclamations internes et externes	56,9%	27,7%	15,3%
Existence d'une procédure formelle de traitement	57,7%	21,9%	20,4%
Actions de sensibilisation envers les fournisseurs / prestataires / sous-traitants / cotraitants	39,4%	45,3%	15,3%
Existence d'une clause contractuelle de non-discrimination	27,0%	47,4%	25,5%
Communication de la politique de non-discrimination	35,8%	37,2%	27,0%
Enquêtes régulières auprès des salariés	27,0%	46,7%	26,3%
<b>MOYENNE</b>	<b>48,0%</b>	<b>31,9%</b>	<b>20,1%</b>

## Annexe 3

# L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS DANS LES ENTREPRISES, LÉGISLATION ET PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMBAUCHE

Soucieuses de favoriser l'égalité des chances et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap mais également de répondre aux nouvelles obligations légales, les entreprises s'interrogent sur les actions à mettre en œuvre pour favoriser leur recrutement. Elles ont en effet à trouver un équilibre entre une obligation légale d'emploi les incitant à agir et un droit de la non discrimination clair sur le sujet, mais difficile à articuler avec la bonne volonté des acteurs.

Il importe donc de sécuriser les acteurs sur cette question délicate.

## Rappel du cadre légal

### LES NOUVELLES SANCTIONS A L'ENCONTRE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

La loi du 10 juillet 1987 oblige les employeurs du secteur privé de plus de 20 salariés à employer 6% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs. La loi du 11 février 2005<sup>4</sup> a modifié les modalités de calcul de la contribution annuelle à l'AGEFIPH<sup>5</sup>, tout en conservant les principes fondamentaux.

Pour les entreprises de 20 salariés et plus qui ne rempliraient pas leur obligation d'emploi (ni embauche, ni sous-traitance auprès d'entreprises adaptées ou des établissements et services d'aides par le travail - ESAT, ni accord collectif) depuis plus de 3 ans, le montant de la contribution annuelle à l'AGEFIPH sera calculé en fonction d'un coefficient correspondant à 1500 fois le Smic horaire brut pour chaque bénéficiaire de l'obligation d'emploi non employé.

Les entreprises qui n'ont pris aucune mesure pour la période 2006-2009 seront donc fortement pénalisées, suite à leur Déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés, des mutilés de guerre et assimilés (DOETH).

4 - Loi 2005-102 du 11 février 2005 et du décret n°2006-136 du 9 février 2006.

5 - Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées

## CE QUE DIT LE DROIT DE LA NON DISCRIMINATION

### → Code pénal

Le refus d'embauche, le fait de sanctionner ou de licencier une personne en raison de son handicap constitue bien un délit visé par les textes (article 225-1 et 225-2 du code pénal).

#### Plus particulièrement, en matière d'embauche :

L'article 225-2 du code pénal prohibe expressément de subordonner une offre d'emploi à une condition fondée sur l'un des critères visés à l'article 225-1, au rang desquels figure le handicap. Les exceptions au principe de non-discrimination<sup>6</sup> prévues par la loi n'intègrent pas la possibilité de subordonner une offre d'emploi à une condition fondée sur le critère du handicap.

Cette pratique peut s'analyser dès lors en une discrimination prohibée au regard du droit pénal. La sanction prévue à l'article 225-2 est de trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende.

### → Code du travail

L'article L 1132-1 du code du travail précise qu'aucune personne ne peut être discriminée dans l'emploi, c'est-à-dire traitée de manière moins favorable, en raison de son état de santé ou de son handicap. L'interdiction de discrimination concerne les différentes étapes du parcours professionnel ainsi que l'ensemble des conditions liées à l'exercice de l'activité professionnelle.

Les salariés victimes ou témoins de discriminations peuvent saisir le conseil des prud'hommes. Ils ont la possibilité de demander l'annulation de la sanction ou du licenciement et solliciter la réparation du préjudice subi (dommages et intérêts).

*6 - Exceptions aux articles 225-1 et 225-2 énumérées à l'article 225-3. Ne sont pas prohibées :*

- un refus d'embauche ou un licenciement fondé sur l'inaptitude médicalement constatée,
- les discriminations fondées sur l'état de santé, lorsqu'elles consistent en des opérations ayant pour objet la prévention et la couverture du risque décès, des risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne ou des risques d'incapacité de travail ou d'invalidité. Toutefois, ces discriminations sont punies des peines prévues à l'article précédent lorsqu'elles se fondent sur la prise en compte de tests génétiques prédictifs ayant pour objet une maladie qui n'est pas encore déclarée ou une prédisposition génétique à une maladie.

Le salarié apporte les éléments de fait qui laissent supposer une discrimination directe ou indirecte. L'employeur, selon ces éléments, doit alors prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Ensuite, le juge forme sa conviction. Il prend sa décision et si besoin ordonne, au préalable, toutes mesures d'instruction qu'il jugera utile (article L 1134-1 al.3 du code du travail).

Une différence de traitement fondée sur « l'inaptitude constatée par le médecin du travail en raison de l'état de santé ou du handicap peut ne pas constituer une discrimination si cette différence de traitement est objective, nécessaire et appropriée » (article L 1133-3).

### LES MESURES APPROPRIÉES POUR GARANTIR L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT :

La loi du 11 février 2005 impose aux employeurs de prendre des mesures appropriées afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés :

« Afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés, l'employeur prend, en fonction des besoins dans une situation concrète, les mesures appropriées pour permettre aux travailleurs [handicapés] d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer ou d'y progresser ou pour qu'une formation adaptée à leurs besoins leur soit dispensée ». (Article L5213-6 du code du travail).

Celles-ci n'ont pas pour but de favoriser un individu par rapport à un autre mais à compenser l'inégalité induite par le handicap en mettant à disposition des aménagements nécessaires pour garantir l'égalité de traitement.

Il est à noter que **le fait pour l'employeur de remplir son obligation d'emploi ne l'exonère pas de son obligation de mettre en place des mesures appropriées** pour chaque salarié pour lequel ce serait nécessaire. Le refus de prendre des mesures appropriées peut être constitutif d'une discrimination.

#### → Qu'est ce qu'une mesure appropriée ?

Les mesures appropriées sont prises « en fonction des besoins dans une situation concrète ». Elles s'apprécient donc **au cas par cas**. Il s'agit de mesures individualisées adaptées à une personne en particulier, à la nature de son handicap ainsi qu'à son degré d'autonomie et au poste qu'elle occupe, qui concernent autant l'embauche, que le déroulement de carrière ou l'accès à la formation du salarié.

Ces aménagements ne se limitent pas aux seuls aménagements ergonomiques du poste de travail mais concernent toute la palette des aménagements nécessaires à l'organisation du travail (sensibilisation des équipes, mise en place d'un tuteur ou d'un assistant professionnel, adaptation des horaires et des rythmes de travail, aménagement des locaux de travail et des équipements...).

La loi indique toutefois que **la mise en œuvre de ces mesures appropriées ne doit pas constituer une charge disproportionnée pour l'entreprise**, appréciée notamment en termes de coût financier selon la taille de l'entreprise et ses ressources financières, en tenant compte de l'existence d'aides<sup>7</sup> de l'AGEFIPH qui peuvent compenser en tout ou partie ces dépenses.

Ce cadre posé, reste à traiter la question importante pour les employeurs des modalités de mise en œuvre d'actions spécifiques concernant le recrutement de personnes en situation de handicap.

## Des actions spécifiques en faveur du recrutement des personnes handicapées dans le respect des dispositions légales

### AGIR EN AMONT : MOBILISATION DES ENTREPRISES EN FAVEUR DE LA PROFESSIONNALISATION DES JEUNES EN SITUATION DE HANDICAP

Les jeunes en situation de handicap ont un accès restreint aux filières de formation, parfois inadaptées : ils sont majoritairement présents dans les formations courtes et trop peu nombreux dans les filières supérieures d'enseignements. Certaines entreprises mènent des actions volontaristes afin de professionnaliser certains jeunes handicapés sur leurs métiers, notamment dans les secteurs technologique et bancaire.

La HALDE a présenté certaines de ces initiatives (association ARPAJEH, initiative Handiformabanques) dans son précédent guide.<sup>8</sup>

### LES ÉVÉNEMENTS DÉDIÉS POUR FAVORISER L'EMBAUCHE DE CANDIDATS EN SITUATION DE HANDICAP

Forums emploi et « jobdatings » se multiplient pour faciliter la rencontre entre les personnes handicapées et les employeurs. Ces rencontres ponctuelles sont organisées, la plupart du temps, par des collectifs d'entreprises, des intermédiaires de l'emploi et des associations.

Ces journées sont l'occasion de fournir des **conseils sur la rédaction des CV et la conduite d'un entretien d'embauche**. Elles sont également des lieux d'échange directs entre candidats à l'embauche et potentiels employeurs sur des postes à pourvoir.

7 - La liste des aides et services que l'AGEFIPH peut proposer aux entreprises est disponible sur <http://www.agefiph.fr/>

8 - Guide « Des pratiques pour l'égalité des chances : Que répondent les entreprises à la HALDE » n°3 ; Annexe 2, p83-84.

Il importe de veiller à ce que ces rencontres ne soient pas perçues comme « réservées » aux personnes handicapées et d'ajuster en conséquence la communication autour de ces événements, en restant ouvert à tout type de candidatures. Cette ouverture n'est cependant pas incompatible avec des actions de communication plus ciblées auprès des réseaux spécialisés sur le handicap.

Ces manifestations permettent aux personnes en situation de handicap d'être mieux informées et préparées aux attentes de leurs employeurs potentiels. Elles contribuent à promouvoir l'égalité des chances de personnes généralement précarisées en raison d'un handicap.

À un niveau national, l'ADAPT organise depuis 11 ans une Semaine pour l'emploi des personnes handicapées dans le courant du mois de novembre. Beaucoup d'entreprises ayant répondu au « cadre pour agir » des grandes entreprises» déclarent avoir mené des actions de sensibilisation interne à cette occasion. En partenariat avec elles, l'association spécialisée dans l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées organise dans ce cadre de nombreuses rencontres locales (« Handicafé »)<sup>9</sup>.

## **DES INTERMÉDIAIRES DE L'EMPLOI SE SPÉCIALISENT ET SE PROFESSIONNALISENT**

Les intermédiaires de l'emploi publics et privés se professionnalisent sur le sujet du handicap. Certains développent une politique volontariste pour favoriser l'embauche de candidats en situation de handicap, en créant des missions internes dédiées, chargées d'accompagner les collaborateurs des agences sur l'accueil, l'évaluation, la délégation des personnes handicapées et sur l'information et la sensibilisation de leurs clients.

Des cabinets de conseil en Ressources humaines spécialisés dans l'insertion professionnelle de collaborateurs handicapés se développent également. Ils interviennent principalement sur des missions de recrutement par des approches variées (« sourcing », annonces, approche directe, ...). Les chargés de recrutement au sein de ces cabinets de conseil ont vocation à identifier les besoins des entreprises et à retravailler les exigences énoncées pour les postes vacants. Les missions peuvent s'élargir à l'établissement d'un bilan de compétences des candidats à l'embauche, l'orientation vers des formations qualifiantes ou encore des actions de sensibilisation sur le handicap.

### **→ Des sites internet dédiés**

À l'heure où 80% des recrutements s'effectuent via internet, les sites d'offres d'emploi dédiés aux personnes handicapées se développent en proposant une offre de service en ligne : CVthèque, offres d'emploi, offres de stage, conseils... L'accessibilité des sites, qu'ils soient dédiés aux personnes handicapées ou des-

tinés à un plus large public, doit également être prise en compte pour faciliter les candidatures des personnes handicapées (logiciels d'aide à la lecture pour les déficients visuels ; vidéo en Langue des Signes Française ou sous titrée...).

### → **Des clauses dans les cahiers des charges des prestataires de recrutement**

Des entreprises prévoient dans le cahier des charges des prestataires de recrutement des clauses leur demandant de mener des actions correspondants aux objectifs prévus dans les accords sur l'insertion professionnelle de collaborateurs en situation de handicap.

### **La HALDE rappelle quelques points de vigilance :**

- **Concernant les intermédiaires de l'emploi :**

Amenés à gérer des flux importants d'annonces, les sites Internet de recrutement diffusent parfois des annonces discriminatoires pouvant porter sur tous les critères de discrimination prohibés et échappant aux dispositifs de filtrage et contrôle -lorsqu'ils existent-.

- **Concernant les entreprises :**

Si l'employeur peut émettre une offre sur un site spécialisé, cela ne doit pas pour autant être son seul canal de diffusion. Réserver une offre d'emploi aux seules personnes en situation de handicap est une pratique discriminatoire. L'employeur doit s'efforcer, dans la mesure du possible, d'élargir et diversifier son sourcing en multipliant les canaux de diffusion de ses offres. A noter que du point de vue de la HALDE, ce sont bien l'ensemble des postes de l'entreprise qui doivent être ouverts aux candidats en situation de handicap.

- **Concernant les candidats :**

Il est important de rappeler que l'employeur n'est pas autorisé à imposer au candidat à l'emploi de l'informer de sa situation de handicap<sup>10</sup>. Par principe, les individus ne sont en effet pas tenus de révéler à leur employeur leur état de santé ou leur handicap. Afin de sélectionner les candidats uniquement sur la base des compétences, aucune information sur le type de handicap du candidat ne peut être demandée au moment de l'inscription en ligne, notamment dans les formulaires de candidatures, ni dans le cadre des entretiens de recrutement. Les candidats peuvent préciser éventuellement si un aménagement de poste est nécessaire.

Par ailleurs, les offres d'emploi doivent mettre l'accent sur les tâches à effectuer et les aptitudes à mobiliser. Au moment du recrutement, des mesures d'aménagement de poste doivent être envisagées au cas par cas au regard des tâches à effectuer, et non du seul handicap.

10- Cass soc 21/09/2005, concernant un candidat à l'emploi.

## La rédaction des offres d'emploi ciblant les candidats handicapés

---

Les offres réservées aux personnes en situation de handicap ne sont ni conformes aux prescriptions du code pénal, ni à celles du code du travail. La mesure générale, inscrite dans une politique de recrutement d'une entreprise, visant à réserver des offres d'emploi à des personnes en situation de handicap ne peut être analysée comme une mesure appropriée au sens de l'article L5213-6 du code du travail. En effet, elle ne vise pas la situation concrète de travail ou de recrutement d'une personne en situation de handicap clairement identifiée, mais une catégorie abstraite d'individus.

Les modes de rédaction de ces offres sont très divers. Il peut s'agir de formulations très restrictives qui réserveraient l'offre uniquement aux personnes handicapées : « *poste réservé aux personnes en situation de handicap* », « *priorité travailleur handicapé* », « *public reconnu travailleur handicapé par la CDAPH* », manifestement discriminatoires.

Les mentions du type « ce poste est ouvert aux personnes en situation de handicap » sont des formulations plus ambiguës qui paraissent également devoir être évitées dans la mesure où elles sous-entendent que l'accès à d'autres postes leur est fermé.

Les employeurs doivent être vigilants quant à ces formulations. En effet, la candidature d'une personne « valide » ayant postulé à une offre d'emploi réservée à des travailleurs handicapés ne pourrait être rejetée sur le seul fondement de l'absence de handicap. Un tel rejet pourrait être constitutif d'une pratique discriminatoire.

En revanche, signaler son engagement en faveur de l'égalité par des mentions telles que « entreprises handi-accueillantes » (créé par l'AFNOR en 2008) ou de certains logos (type ADAPT « Réussir avec un handicap »), ou encore la référence à un accord pour l'emploi des personnes handicapées ne constituent pas une pratique illégale. Cela peut même permettre d'envoyer un message positif qui contribue à désamorcer un réflexe d'autocensure chez certains candidats. Pour répondre aux principes de non discrimination et de promotion de l'égalité, ces mentions doivent cependant être reprises sur l'ensemble des offres d'emploi.

Le sens de l'instauration d'une obligation d'emploi telle que figurant dans la loi du 11 février 2005 est bien de favoriser l'emploi des personnes handicapées sur tous les postes existants, au recrutement comme à la promotion, dès lors qu'ils en ont la compétence et moyennant la mise en œuvre d'éventuels aménagements nécessaires. Elle s'applique aux employeurs (entreprises) comme aux intermédiaires de l'emploi.

**En conclusion, la HALDE rappelle que :**

- les intermédiaires de l'emploi et les employeurs doivent traiter les personnes en situation de handicap, candidats à un emploi ou salariés, de la même façon que les autres ;
- sauf inaptitude médicalement constatée, les personnes handicapées doivent pouvoir postuler à n'importe quelle fonction, moyennant d'éventuels aménagements raisonnables si besoin ;
- l'existence de dispositifs spécifiques ne doit pas conduire à restreindre l'accès au droit commun.

## **Annexe 4**

Les actions des grandes entreprises  
et des collectivités locales en matière de recrutement

La HALDE interroge depuis 4 ans, 250 grandes entreprises sur leurs pratiques de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité. Cet échange fait l'objet d'une publication annuelle consultable sur [www.halde.fr](http://www.halde.fr)

Voici les principaux éléments cette année concernant le recrutement.

## Actions menées en 2008/ 2009 par les grandes entreprises sur le recrutement

En 2008/2009, 80% des entreprises font part de leur vigilance et signalent des pratiques visant à objectiver et sécuriser leurs procédures RH. **71% des entreprises disent avoir travaillé à des procédures de recrutement plus objectives et 68% au niveau de la gestion des carrières.**

La **diversification des sources de recrutement est une action largement citée.** Cette démarche s'appuie sur de nombreux acteurs : associations, cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, entreprises d'insertion, monde de l'éducation, acteurs publics (Pôle Emploi, ministères) et/ou locaux (missions locales, conseils régionaux ou généraux) voire des clubs de sports ou appel au réseau de clients et prestataires.

Ces politiques volontaristes visent certaines populations susceptibles d'être discriminées ou défavorisées : personnes expérimentées sans diplôme, jeunes non diplômés ou bacheliers ayant une expérience professionnelle, recrutement de jeunes diplômés de filières universitaires littéraires et sciences sociales (Charte Phénix), personnes issues des quartiers populaires, en situation de handicap, ou candidatures féminines.

Exemples d'actions visant à promouvoir l'égalité des chances :

- Professionnalisation via l'apprentissage et/ou la création de filière de formation dédiées (personnes en situation de handicap ou issues des quartiers populaires), la remise à niveau selon le métier cible (classes passerelles).
- Forums de recrutement.
- Opérations de recrutement sur le territoire (ex : Train pour l'emploi et l'égalité des chances ; partenariats avec des villes et/ou les syndicats d'employeurs).
- Information dans les écoles d'ingénieurs et les forums pour promouvoir certains métiers, notamment les filières scientifiques afin de susciter des candidatures féminines.

**Parmi les autres actions et outils cités par les entreprises, on peut noter :**

**Des outils pour diagnostiquer** : recours à des tests de recrutement, des enquêtes, des audits.

**Des outils pour informer et responsabiliser** : chartes de recrutement, codes de déontologie, charte sur la communication de recrutement diffusés aux recruteurs et aux candidats.

**Des outils pour former les recruteurs** : « kits » de recrutement, guides de bonnes pratiques internes; guide d'entretien distribué aux RH et hiérarchies, guide des procédures (rappels méthodologiques, recommandations, points de vigilance), sessions de formation intégrée au cursus métiers (mises en situation -ex : accueillir un candidat avec un handicap-, préjugés et stéréotypes, droit de la non discrimination, bonnes pratiques en matière de conduite d'entretien et informations à recueillir).

**Des outils de suivi** : définition d'indicateurs chiffrés (ex : rapport entre le nombre de candidatures de chaque sexe et le nombre d'embauches réalisées pour chacun d'eux ; suivi des nouveaux embauchés issus de quartiers prioritaires, notamment dans le cadre du plan Espoir Banlieue).

**Des outils pour formaliser et objectiver la procédure de recrutement** dans ses différentes phases :

- Présélection selon des critères objectifs à partir de référentiels de compétences, fiches d'analyse des besoins, fiches de tri des CV, de cotation des candidatures, supports d'entretiens...
  - Informatisation : recueil des candidatures majoritairement via le site Internet de l'entreprise (permet un accès ouvert aux offres d'emploi), logiciel de traitement et de gestion des candidatures, traçabilité des candidatures (ex : compte rendus d'entretien).
  - Mise à disposition d'outils d'aide à la sélection : méthode de recrutement par simulation, tests de dextérité, mises en situation et jeux de rôles.
- Afin de favoriser l'égalité des chances, certaines épreuves peuvent être aménagées pour des candidats en situation de handicap (ex : temps supplémentaire).

Afin de favoriser l'égalité des chances, certaines épreuves peuvent être aménagées pour des candidats en situation de handicap (ex : temps supplémentaire).

## CV anonyme, CV universel, recrutement sans CV

L'option du **CV anonyme** est privilégiée par quelques entreprises, certaines étant en phase d'expérimentation mais l'approche reste encore peu développée (AXA pour les commerciaux, Carrefour, La Poste, RATP, PSA pour les cadres, PPR, Sanofi Aventis, Scor). Les motivations, les techniques et les résultats sont sensiblement différents d'une entreprise à l'autre. Si l'outil permet d'adresser un message fort à destination de certains candidats qui tendent à s'autocensurer, il ne règle pas, à lui seul, la question de l'objectivation des procédures de ressources humaines.

Le CV anonyme avait été rendu obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus par la loi sur l'égalité des chances du 31 mars 2006, mais les décrets d'application n'ont pas été publiés. Une expérimentation à grande échelle est en cours avec des entreprises ainsi que des cabinets de recrutement, avec l'appui du Pôle Emploi. Les résultats sont attendus pour le printemps 2010.

Deux entreprises (La Poste ; L'Oréal) signalent une réflexion en cours sur la mise en place du **CV universel** qui a pour objectif de standardiser les CV reçus pour en faciliter la comparaison en s'appuyant sur des normes précises. Il est cependant encore trop tôt pour vérifier l'impact de cet outil du point de vue de l'égalité des chances et de la qualité du recrutement.

Deux entreprises du secteur de la grande distribution (Casino et Auchan) signalent, une expérimentation menée avec l'APEC : le **recrutement sans CV**. Sur une population ciblée, il s'agit pour les candidats, expérimentés ou débutants, de postuler en renseignant un questionnaire anonyme disponible sur le site de l'APEC, permettant d'identifier leurs savoir-faire, aptitudes professionnelles et motivations. Les références, la formation ou encore la durée de l'expérience professionnelle sont des éléments du CV qui ne font donc pas partie des critères de sélection pour décrocher un entretien. L'objectif est de rendre plus efficace la procédure de recrutement en optimisant le premier entretien en face à face mais aussi de diversifier les profils des candidats, en attirant des personnes issues d'autres secteurs que la grande distribution.

### Des actions simples ont été signalées, permettant d'éviter tout réflexe discriminatoire :

- Vigilance sur la formulation des annonces pour les offres d'emploi ou de stage (éviter les mentions de critères restrictifs tels que le sexe, l'âge...).
- Suppression de certaines mentions dans le CV ou restriction de l'accès à des données telles que l'âge, le sexe, la nationalité, la photographie ou le lieu de résidence. *La Poste signale par exemple la suppression de la condition de détention du permis de conduire B pour les postes de facteurs, et signale que, sur certains postes, la méthode de recrutement par simulation a permis de se libérer de la condition de diplômés.*
- Clauses de non discrimination dans les contrats avec les cabinets de recrutements.

## Commentaires de la HALDE adressés aux entreprises

Les entreprises signalent l'utilisation de tests psychotechniques comme des outils garants de l'objectivité du recrutement. De manière générale, quels que soient les outils de présélection utilisés, la HALDE rappelle en appelle à la vigilance :

- **Les dossiers ou formulaires de candidature ne doivent pas comporter d'informations supplémentaires qui n'apporteraient pas d'indications sur les compétences et capacités professionnelles** et pourraient donner lieu à des réflexes discriminatoires (ex : handicap, situation de famille ; profession des parents ; âge et prénom des enfants...).
- **Tous les tests de recrutement ne se valent pas** : leur utilisation doit viser l'évaluation des compétences et/ou du potentiel du candidat, au regard du poste proposé.
- **Ces outils ne doivent pas être porteurs d'exigences disproportionnées au regard du poste**. Par exemple, proposer des exercices de français (rédaction, textes à trous...) pour des postes de conducteurs de bus risque d'écarter des candidats d'origine étrangère n'ayant pas une maîtrise parfaite de la langue française écrite.
- **Quelle que soit la nature des outils de présélection, le candidat peut toujours risquer de faire l'objet d'une discrimination durant l'entretien** de la part d'un recruteur non sensibilisé. Pour sécuriser l'entretien, le recruteur doit être en capacité de justifier tout refus par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Au-delà de ces nombreux outils, quelques points à améliorer sont également à noter :

- Tout d'abord, aucune entreprise n'a signalé des actions concernant l'**accessibilité des sites internet de recrutement**, qui est pourtant indispensable à l'égalité des chances. (personnes non ou malvoyantes ou atteintes de troubles cognitifs ou moteurs).
- Par ailleurs, la majorité des actions concernent très souvent **les candidatures internet, qu'il s'agisse d'offres d'emploi ou de stages. Il convient également de vérifier que les candidatures échappant à ce canal font bien l'objet d'une égalité de traitement** (cooptation, candidature spontanée, CV papiers recueillis par des opérationnels en contact avec des clients ou par des recruteurs lors de forums ou via les partenariats...).

## Actions menées en 2008/2009 par les collectivités territoriales sur le recrutement

Pour la première fois en juin 2009 la HALDE a interrogé plus d'une centaine de grandes collectivités territoriales, conseils régionaux, conseils généraux, communautés urbaines, grandes villes et communautés d'agglomération sur les actions de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité qu'elles mettent en œuvre dans la gestion de leurs ressources humaines.

Les collectivités ont été interrogées, comme pour les grandes entreprises, ou les intermédiaires de l'emploi sur la base d'un questionnaire appelé « cadre pour agir et rendre compte » adapté à leurs problématiques GRH propres. Cet outil est consultable sur [www.halde.fr](http://www.halde.fr)

Les résultats font l'objet d'une publication « Recruter et gérer ses ressources humaines sans discriminer : Que font les collectivités territoriales ? » consultable sur [www.halde.fr](http://www.halde.fr)

Les réponses montrent l'amorce de véritables démarches pour l'égalité et témoignent de nombreuses initiatives intéressantes, tout en révélant les points sur lesquels des progrès sont attendus.

### Les résultats sur le recrutement :

#### Objectivation des procédures et des décisions

La plupart des collectivités déclarent définir avec précision les profils de poste, les compétences et capacités nécessaires.

77% ont formalisé par écrit le processus de recrutement, élaborant des chartes déontologiques, des guides du recrutement ou formalisant chaque étape.

Certaines collectivités ont entrepris une révision méthodique de leurs pratiques afin de repérer les risques discriminatoires.

63% des collectivités déclarent utiliser une grille de lecture objective, centrée sur les compétences, pour les trier, seules 3% anonymisent les C.V. reçus.

60% informent les candidats sur les points évalués lors de l'entretien.

73% motivent les décisions de rejet des candidatures.

Cependant, seuls 31% sensibilisent explicitement les personnes en charge du recrutement à la lutte contre les discriminations et à la promotion de l'égalité. Et moins encore ont développé des outils ou des formations de cadrage spécifiques.

De manière générale, peu de collectivités se donnent les moyens leur permettant de vérifier dans le détail la légitimité des décisions prises à chaque étape de la sélection et de les justifier en cas de besoin (traçabilité).

## Diversification du recrutement

59% des collectivités disent aller à la rencontre des jeunes dans les divers établissements de formation. Elles participent notamment à tous les évènements leur permettant de faire connaître les métiers de la fonction publique territoriale.

69% vont à la rencontre des publics les plus en difficulté en s'appuyant sur l'ensemble des relais existants (Pôle emploi, missions locales etc.). Certaines collectivités diffusent des plaquettes d'information soit par le biais de ces partenaires, soit au travers des structures spécialisées dans le handicap ou l'insertion ou directement au sein des quartiers sensibles.

77% développent l'accueil des candidats potentiels dans les services pour leur permettre de découvrir la réalité des métiers.

## Préparation des concours :

Si les moyens mobilisés pour accompagner les candidats aux concours s'adressent rarement aux publics externes, nombre de collectivités s'attachent à développer des solutions pour tous les profils en interne : dispositifs individualisés, rattrapage des pré-requis ; et 43% ont créé un réseau de formateurs internes et de tuteurs qui accompagnent les candidats se préparant aux concours.

## Intégration des nouveaux :

La majorité des collectivités a mis en place des dispositifs d'accueil apportant les informations utiles à la carrière et à la vie professionnelle futures des nouvelles recrues, quelques-unes ont développé des dispositifs de suivi plus personnalisés : démultiplication des étapes d'évaluation, suivi particulier des employés handicapés, accompagnement individuel...

41% ont un dispositif d'intégration-accompagnement des fonctionnaires stagiaires.

\*

\*

\*

**La HALDE pour la première fois également en 2009 a adressé un questionnaire de même nature aux Ministères, la totalité des DRH interrogées lui ont transmis les éléments.**

**Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité**

11 rue Saint-Georges - 75009 Paris

[www.halde.fr](http://www.halde.fr)