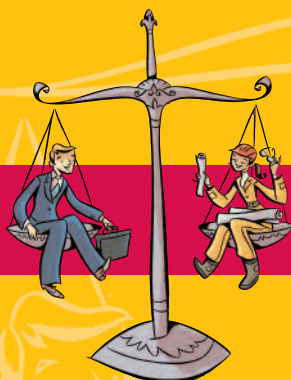


# Le recrutement



10

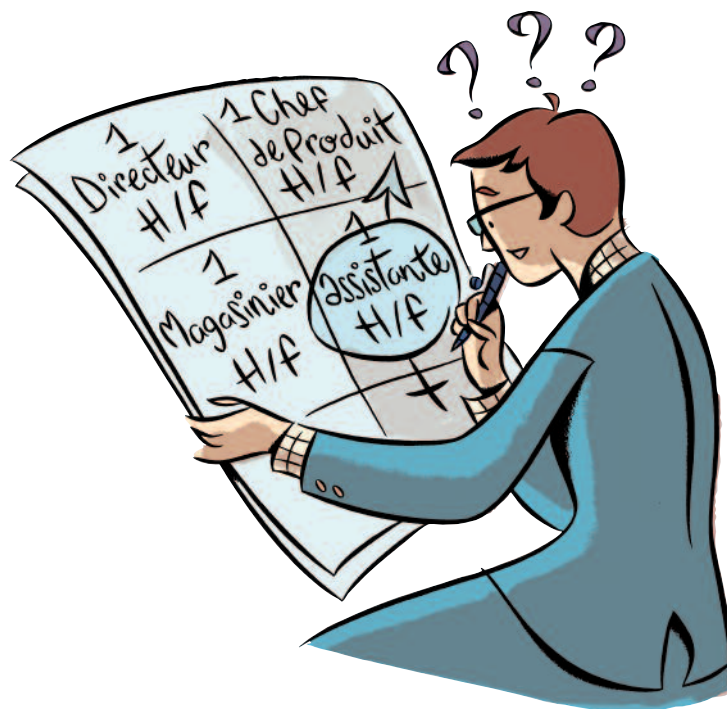
## De quoi s'agit-il ?

*“Les entreprises se donneront pour objectif dans les recrutements de cadres, techniciens, agents de maîtrise, employés, ouvriers que la part des femmes et des hommes parmi les candidats retenus reflète, à compétences, expériences et profils équivalents, l'équilibre de la mixité des emplois.*

*Elles suivront avec attention le rapport entre le nombre de candidatures reçues de chaque sexe et le nombre d'embauches réalisées pour chacun d'eux dans le respect des critères d'embauche de l'entreprise et dans le cadre de l'objectif de mixité.”*

*“Elles devront en particulier examiner les critères retenus dans la définition des postes de travail qui seraient objectivement de nature à écarter les femmes de leur accès, alors même qu'elles disposent de l'ensemble des compétences requises pour y accéder.”*

Accord interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004.



Au niveau du recrutement, l'engagement de l'entreprise pour l'égalité professionnelle entre femmes et hommes se manifeste par le respect du principe de non-discrimination à l'embauche et par le renforcement de la mixité des emplois.

L'entreprise pourra :

- mettre en œuvre des actions de formation et de sensibilisation des équipes de recrutements,
- revoir l'ensemble des processus de recrutement,
- se fixer des objectifs chiffrés en termes de recrutement femmes / hommes.

## Actions de sensibilisation et de formation

Afin de respecter le principe de non-discrimination et de développer la mixité des emplois, les entreprises peuvent organiser pour les équipes de recrutement, mais aussi pour les hiérarchies directes concernées par le recrutement, des actions de sensibilisation et d'information sur les enjeux de l'égalité professionnelle (cf. **fiche 8**).

Les équipes de recrutement pourront être formées selon un code de conduite ou charte de déontologie pour le recrutement (y compris s'il s'agit d'un cabinet de recrutement ou d'une agence d'intérim).

De nombreuses entreprises ont formalisé un guide du recrutement : PSA Peugeot Citroën, BNP Paribas, Carrefour, Areva...

### SYNTEC CONSEIL EN RECRUTEMENT

#### Charte de Déontologie

*La Charte de Déontologie de "Syntec Conseil en Recrutement" existe depuis 20 ans. Le conseil en recrutement s'engage à exercer "sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucun principe de discrimination ethnique, sociale, syndicale, sexuelle, politique, religieuse, d'âge, portant sur le handicap".*

[www.syntec-recrutement.org](http://www.syntec-recrutement.org)

#### Actions touchant aux processus de recrutement

Les conditions d'une réelle égalité entre les femmes et les hommes doivent être assurées dans toutes les étapes du recrutement, tant en interne qu'en externe.

Au sein de l'entreprise, le processus de recrutement se déroule en plusieurs étapes :

- définition du poste de travail,
- rédaction de l'offre d'emploi,
- choix des modes de recrutement,
- élargissement du vivier de recrutement,
- sélection des candidats pour l'entretien,
- sélection des candidats,
- accueil dans le poste et conditions de travail.

Quelques exemples d'outils mis en place dans le cadre de chaque étape :

#### Définition du poste de travail

Développer la mixité et la parité implique, dans certains métiers à prédominance masculine ou féminine, une redéfinition des postes du point de vue de l'évaluation des compétences, des critères de promotion, des conditions de travail, etc. Cette redéfinition sera ainsi faite d'une manière non-discriminante.

#### Rédaction de l'offre d'emploi

L'offre d'emploi est un outil de communication externe de la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise. Elle ne peut pas contenir des références sexuées par rapport au poste annoncé et aux candidats.

#### Diversification des canaux de recrutement

La diversification des canaux de recrutement permet d'atteindre des cibles dont les compétences correspondent aux postes, mais qui n'ont pas été prises en compte antérieurement :

- femmes dans les métiers techniques,
- diplômées d'universités et pas seulement des Grandes Écoles,
- jeunes femmes des quartiers défavorisés,
- diplômées en lettres dans des domaines comme l'informatique, etc.

#### En interne

- élargissement de la diffusion des offres d'emplois :
  - intranet,
  - séances d'information visant les femmes,
  - information des organisations syndicales sur les postes à pourvoir dans les métiers techniques afin de pouvoir mettre en place des programmes de formation pour les femmes.

#### En externe

- participation aux forums emploi,
- partenariats avec le système éducatif, pôle emploi, etc.,
- annonces auprès des commerces locaux (pour des candidates qui ne sont pas inscrites à l'ANPE et ne cherchent pas a priori du travail).

#### Élargissement du vivier de recrutement

Pour assurer la mixité des équipes, l'entreprise a besoin d'élargir son vivier de recrutement vers des nouvelles catégories de candidats potentiels.

Les actions peuvent se dérouler avec :

- des ressources internes (les équipes de recrutement de l'entreprise),
- des ressources externes (les cabinets de recrutement, intérim...).

Ces actions d'élargissement du vivier de recrutement visent :

- les compétences externes (des candidats identifiés à l'extérieur de l'entreprise),
- les compétences internes (les salariés de l'entreprise étant potentiellement des candidats pour les postes).

L'accent sera mis sur la valorisation des capacités déjà acquises ou à acquérir lors des programmes de formation.

### En interne

- formation des femmes à des métiers "masculins" et des hommes à des métiers "féminins" : des nombreux programmes Equal financés par le Fonds Social Européen en témoignent dans les secteurs de l'automobile, des transports, du BTP,
- enquête ou sondage auprès de candidats potentiels avant l'embauche pour analyser les facteurs de motivation des femmes et des hommes pour des métiers très peu mixtes,
- centres d'évaluation des compétences.

### PSA PEUGEOT CITROËN

#### Centres d'évaluation, les assessment centers

Ces centres d'évaluation s'appuient sur un ensemble d'exercices, d'activités et de mises en situation conçus pour révéler et évaluer les compétences comportementales en référence à un profil défini. Ils ont notamment pour objectif d'améliorer et fiabiliser le processus de sélection en prenant une décision de sélection motivée, de garantir l'objectivité du processus de sélection en intégrant la neutralité du dispositif dès sa conception.

**Les tests de dextérité :** Ces tests sont réalisés dans les Écoles Métier du groupe. Selon la qualité du travail fourni et du temps de réalisation, ils permettent d'identifier les aptitudes individuelles à pratiquer le ou les basiques des métiers concernés, par exemple, ceux d'étancheur, de peintre cabine, de ponçeur ou de lustreur. Il s'agit d'optimiser l'affectation de l'opérateur au poste de travail.

### OPÉRATION PHÉNIX

Plusieurs grandes entreprises, **AXA France, Coca-Cola, HSBC, PricewaterhouseCoopers, Renault, Siemens, Société Générale, L'Oréal, Randstad, Thales**, ont souhaité diversifier les compétences au sein de leurs équipes en recrutant des étudiants provenant de formations telles que "Master 2 recherche", filières littéraires, sciences sociales ou sciences humaines qui trouvent moins facilement des débouchés en entreprise.

### En externe

- établissement d'une cartographie des emplois en vue de déterminer les filières professionnelles dans lesquelles la présence des femmes pourrait être renforcée et, inversement, celles où il serait utile de développer la présence des hommes,
- utilisation de la méthode mise au point par l'ANPE : le recrutement par simulation qui prend en compte les habiletés des candidats,
- élargissement des critères liés aux filières d'études pour le recrutement dans certains métiers (sciences humaines et sociales),
- collaboration avec des associations et des organismes d'experts qui agissent en faveur des populations discriminées,
- orientation et information sur les métiers de l'entreprise auprès des publics scolaires et étudiants (cf. fiche 12).

### LE RECRUTEMENT PAR SIMULATION (OU HABILITÉ)

Le recrutement par simulation permet d'élargir le vivier de candidats en mettant l'accent sur les capacités nécessaires sur un certain poste. Il permet d'apprécier la façon dont les tâches sont accomplies par les candidats, en fonction des compétences acquises antérieurement soit dans un cadre professionnel, soit en dehors.

Cette méthode offre une réponse personnalisée grâce à des exercices adaptés au poste de travail. Les candidats sont évalués avec ces exercices. Elle s'applique dans tous les secteurs d'activité et à tous types de postes.

En 2007, la méthode s'est vue décerner un label par la HALDE dans le cadre de l'année européenne de l'égalité des chances pour tous. [www.anpe.fr/espace\\_employeur/recrutez\\_avec\\_anpe/selectonnez\\_candidats/recrutement\\_par\\_simulation\\_3138.html](http://www.anpe.fr/espace_employeur/recrutez_avec_anpe/selectonnez_candidats/recrutement_par_simulation_3138.html)

Plusieurs entreprises pratiquent cette technique de recrutement et notamment :

#### Carrefour (extrait accord 2008)

En outre, chaque fois que cela sera possible, et compte tenu de la parfaite neutralité de cette méthode, le "recrutement par simulation", tel que préconisé par l'ANPE, est poursuivi pour le recrutement des employés.

### LCL

#### Recrutement par simulation

LCL déroule un partenariat sur 3 ans (septembre 2007/septembre 2010) avec l'ANPE pour le recrutement de profils diversifiés, notamment sur la base de la méthode par simulation.

En février 2008, LCL a signé un plan "espoir banlieue / respect et égalité des chances" qui contient l'engagement d'effectuer 50 recrutements par an sur les 3 ans à venir de jeunes issus de ces quartiers.

### Présélection des CV reçus

La présélection des CV reçus assure les prémisses d'un bon déroulement des entretiens, en respectant les principes de non-discrimination et de mixité.

### LE CV ANONYME

Cet outil a pour objectif d'éliminer les discriminations au moment de la sélection des candidats pour un entretien d'embauche en éliminant toute information permettant d'identifier le candidat (nom, adresse, civilité, âge, photo). Dans cette méthode l'accent est mis sur la formation, l'expérience, les compétences.

Attention, certaines entreprises sont réticentes à cette pratique car elles considèrent que le problème de la discrimination ne fait que se déplacer, lors de l'entretien d'embauche.



## AXA FRANCE

### Recours au CV anonyme

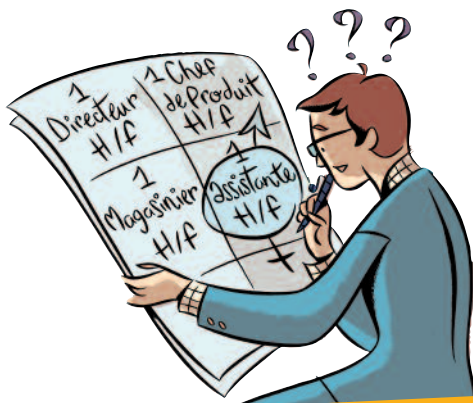
Les personnes qui postulent via le site [www.recrute.axa.fr](http://www.recrute.axa.fr) saisissent leur CV en ligne. Le chargé de recrutement, quand il accède au CV, n'a pas connaissance du nom, de l'adresse, de la nationalité, de l'âge et du sexe du candidat. Ces données sont masquées préalablement via une application informatique.

Si le chargé de recrutement décide de ne pas retenir le CV, il clique sur un bouton qui génère l'envoi d'un mail automatique de refus au candidat. Dans ce cas, l'anonymat n'est pas levé.

Si le chargé de recrutement décide de recevoir la personne en entretien, il clique sur un autre bouton qui génère automatiquement l'envoi d'un mail au candidat, avec l'engagement de le recevoir et lui demandant de prendre contact avec le recruteur. L'anonymat est levé après l'envoi du mail.

### Sélection des candidats

- justification transparente des choix des candidats retenus,
- suppression des questions spécifiques posées uniquement aux femmes, par exemple sur leurs projets de maternité ou leurs charges familiales (selon l'article L. 1132-1 du Code du travail, il est illégal de tenir compte de la situation de famille ou de la grossesse d'un candidat dans les procédures de recrutement),
- création des équipes de recrutement mixtes, en général un binôme composé d'une femme et d'un homme,
- rédaction de cahiers des charges pour les cabinets de recrutement rappelant l'engagement pour la mixité et l'égalité professionnelle,
- proportion des femmes embauchées au moins équivalente aux candidatures féminines reçues,
- classification et salaire à l'embauche identique entre les femmes et les hommes pour un même poste et un même niveau d'expérience et de formation,
- mise en place des mesures de contrôle comme le test de discriminations porté sur le recrutement.



### Accueil dans le poste et conditions de travail (cf. fiche 15)

L'intégration des femmes dans des équipes masculines n'est pas toujours facile. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire que l'entreprise mette en place des actions pour favoriser leur intégration.

#### En interne

- accompagnement et suivi de l'intégration des femmes nouvellement embauchées dans les équipes précédemment uniquement masculines,
- sensibilisation de la hiérarchie et particulièrement de l'encadrement intermédiaire aux obstacles à dépasser et aux leviers à mettre en œuvre pour intégrer des femmes dans des équipes majoritairement masculines,
- aménagements liés aux conditions de travail pour les femmes recrutées sur des postes précédemment occupés exclusivement par des hommes et/ou dans des équipes jusqu'alors exclusivement masculines (vestiaires, toilettes),
- amélioration de l'ergonomie des postes pour l'ensemble des salariés femmes et hommes (outils de travail réduisant la pénibilité physique ou nerveuse, etc.).

#### Le recrutement chez les partenaires commerciaux

Certaines entreprises recommandent à leurs fournisseurs le respect du principe de non-discrimination à l'embauche. Elles peuvent même rédiger des chartes destinées aux fournisseurs qui mentionnent ce principe.

### Alstom Transports (extrait accord 2009)

Cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire, organismes de formation et autres prestataires de service. Compte tenu de sa taille et du volume d'affaires qu'elle génère chez ses prestataires en matière de recrutement, de travail temporaire et de formation, l'entreprise peut encourager la promotion des enjeux de la diversité et de l'égalité des chances auprès de ces partenaires commerciaux.

À cet effet lors des consultations, dans le cadre des procédures d'achat du groupe, il sera demandé à chaque prestataire de présenter dans son offre les résultats concrets traduisant son engagement dans ce domaine au sein de son organisation. Par ailleurs dans le cadre de prestations de recrutement ou de travail temporaire, l'offre devra intégrer des engagements de résultats chiffrés en matière de diversité, notamment en terme de parité homme / femme, de seniors et de personnes handicapées. Ces résultats et ces engagements feront partie des critères de sélection de l'offre de prestation.

Les équipes achats seront sensibilisées par une action d'information sur les enjeux de la diversité et de l'égalité des chances.



## Suivi des engagements des entreprises

### Mise en place de système de contrôle des engagements de non-discrimination

L'entreprise peut mettre en place des systèmes de vérification des engagements de non-discrimination en ayant recours :

- au contrôle interne

#### PSA PEUGEOT CITROËN

##### Audits sociaux internes

L'accord sur la diversité et la cohésion sociale en entreprise prévoit que des audits internes sont effectués régulièrement pour veiller à la bonne application du principe d'égalité des chances dans le processus de recrutement. Dans ce cadre des missions sont régulièrement effectuées par l'audit social interne, telles celles menées sur le dernier trimestre 2008, l'une pour évaluer le recrutement d'ouvriers sur un site industriel, l'autre pour examiner le recrutement des cadres. À cet effet, des acteurs intervenant dans le processus de recrutement ont été notamment interviewés (recruteurs, responsables de gestion, managers...). Ces missions permettent de définir des actions de progrès qui font l'objet d'un suivi dans le temps.

#### BNP PARIBAS

##### Audits quantitatif et qualitatif

Fin 2006, un audit quantitatif a été mené par l'Observatoire des Discriminations au niveau du Recrutement Central de BNP Paribas. En 2007, un audit qualitatif a été mené par l'IMS-Entreprendre pour la Cité sous forme d'entretiens individuels et collectifs auprès de collaborateurs et recruteurs.

Les conclusions de ces audits ont permis de définir les 4 axes de la politique Diversité du Groupe et ont conduit BNP Paribas à se lancer depuis 2007 dans un programme de sensibilisation par étapes : mise en place d'un module de formation obligatoire pour la ligne RH, lancement d'une formation pilote "Manager la Diversité : un enjeu de performance" auprès de 500 managers en 2008 et déploiement de cette formation auprès de 1 000 managers en 2009.

- à des tiers en menant des opérations de testing

#### HSBC

##### "Testing" du processus de recrutement

Réalisation au printemps 2007, avec l'Observatoire des Discriminations, d'un "testing" du processus de recrutement. Les résultats de ce diagnostic ont mis en avant l'égalité de traitement et l'absence de discrimination sur l'origine comme sur le genre.

## Engagements quantifiés de recrutement

L'entreprise pourra se donner comme objectif :

- lorsque le recrutement est sous traité à des cabinets extérieurs que des candidatures des 2 sexes soient présentées systématiquement

#### EDF (extrait accord 2007)

Les signataires du présent accord rappellent l'objectif pour les cabinets de recrutement de présenter à l'entité au moins une candidature féminine sur les trois de la liste proposée, à compétences égales, pour tout emploi maîtrise et cadre, à chaque fois que cela est possible.

- le pourcentage d'embauches de personnes d'un même sexe reflète celui des candidatures reçues

#### EDF (extrait accord 2007)

Pour ce faire, la proportion femmes/hommes dans le recrutement externe doit dépasser ou à minima correspondre à la répartition existante à la sortie du système éducatif. Les chiffres communiqués annuellement par l'Éducation Nationale servent de référence aux plans d'actions des directions et sont communiqués à la commission nationale de suivi du présent accord.

#### PSA Peugeot Citroën (extrait accord 2007)

Pour chacune des catégories professionnelles, l'entreprise se fixe comme objectif que la part des femmes parmi les candidats retenus, reflète, à compétences, expériences et profils équivalents, celle relevée dans les candidatures reçues. Les caractéristiques de certains postes et métiers ouvriers ou de leurs cadres de travail doivent être prises en compte.

Ainsi, chaque établissement identifiera les postes et métiers encore mal adaptés au personnel féminin, mais correspondant à une demande de ce personnel. Des objectifs seront définis et les actions nécessaires à la féminisation de ces emplois engagés.

Des partenariats avec l'éducation nationale seront recherchés afin de former ou de qualifier des femmes aux métiers techniques de l'automobile. Dans ce cadre, l'entreprise se fixe pour objectif d'accueillir, à un horizon de 3 ans, un minimum de 30% de stagiaires femmes conventionnées.

En matière d'apprentissage, l'entreprise souhaite également augmenter le nombre de femmes avec un premier objectif de 25%.



### France Télécom - Orange (extrait accord 2007)

Pour les recrutements directs de jeunes diplômés en sortie d'écoles dans les métiers techniques, FTSA s'attachera à ce que le nombre de jeunes femmes recrutées dans ces métiers soit au moins équivalent au taux de féminisation des sorties des grandes écoles dans la filière technique.  
Pour les autres domaines métiers, l'entreprise s'attachera à l'équilibre entre le taux de féminisation des recrutements externes et le taux de féminisation des effectifs par métiers et par bande CCNT.

### • un accroissement du nombre de femmes ou d'hommes en pourcentage

Cela pourra concerner aussi bien :

- les femmes :

### IBM France (extrait accord 2008)

La compagnie vise un taux d'effectif féminin à 30% avec un minimum de 25% à l'échéance du 31 décembre 2011.

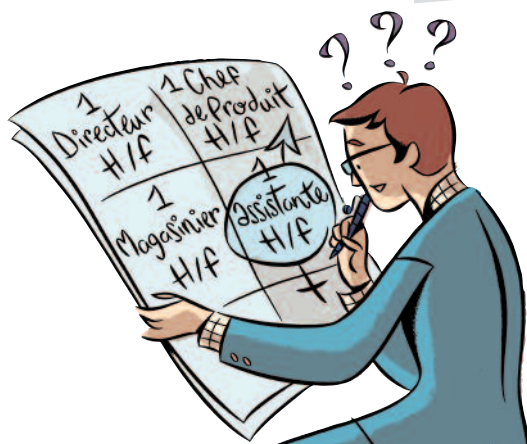
### Thales (quelques sociétés du groupe)

Dans l'hypothèse où la part de femmes présentes au sein d'un métier s'avère inférieure à la proportion de femmes présentes au sein de la Société [...], les candidatures féminines devront, à profils de niveau de compétences équivalents, être favorisées.

- les hommes :

### Schneider Electric (extrait accord 2004)

Considérant que la mixité des emplois est également freinée par des représentations socioculturelles qui conduisent encore les femmes et les hommes vers certains types de métiers, Schneider Electric Industries affirme sa volonté de permettre le positionnement d'hommes sur des postes traditionnellement occupés par des femmes.  
L'entreprise proposera, notamment à l'occasion d'évolutions dans son organisation ou lors d'un changement d'affectation professionnelle, des actions de formations permettant le positionnement d'hommes sur des postes traditionnellement proposés aux femmes ; plus particulièrement dans les métiers de l'assistance, l'objectif consistera à augmenter significativement le nombre d'hommes employés sur ces postes dans un délai de 3 ans.



## Indicateurs de suivi prévus dans le cadre du RSC

Données sur les embauches et les départs, données chiffrées par sexe :

- Répartition des embauches par catégorie professionnelle et type de contrat de travail ;
- Répartition des départs par catégorie professionnelle et motifs : retraite, démission, fin de contrat de travail à durée déterminée, licenciement.