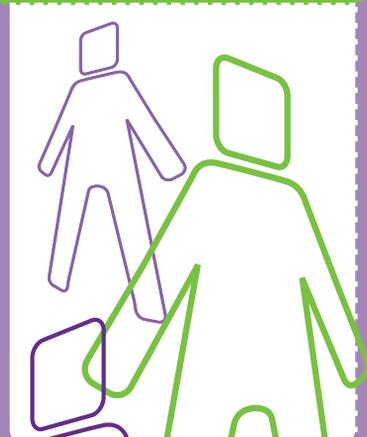


# Recrutez sans discriminations

**GUIDE PRATIQUE**

destiné aux responsables d'entreprises  
et aux directeurs des ressources humaines



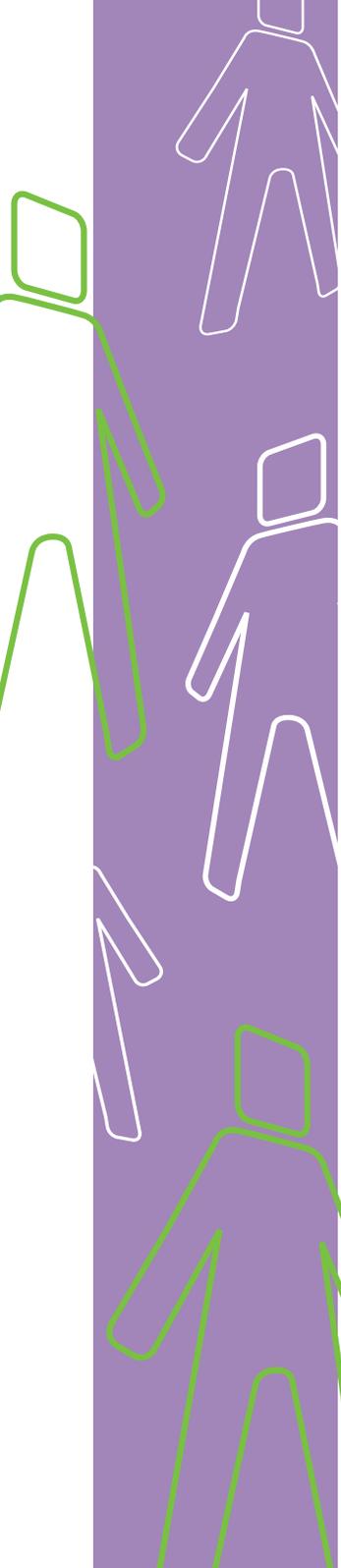
**Accede** 

ACTEURS CONCERTÉS POUR L'ÉGALITÉ  
ET CONTRE LES DISCRIMINATIONS ETHNIQUES  
À L'EMPLOI DES JEUNES

 **EQUAL**  
European Social Fund

**vi**  **eurbanne**





Le présent guide est une production collective des entreprises partenaires. Il a été élaboré dans le cadre du programme européen «Equal» et du projet villeurbannais «Accede» (acteurs concertés pour l'égalité et contre les discriminations ethniques à l'emploi), piloté par la Ville de Villeurbanne, avec l'accompagnement de Khalid Hamdani du cabinet Aequalis.

## INTRODUCTION

---

Les sociétés partenaires ont souhaité laisser une trace du travail réalisé au cours des deux dernières années. Ce document matérialise l'engagement de chaque entreprise participante à respecter un minimum de règles communes et partagées, tout en conservant la liberté de faire davantage, plus ou mieux. Surtout, ce guide a vocation à être largement diffusé auprès des acteurs économiques et sociaux de Villeurbanne et de l'agglomération lyonnaise.

Ce guide constitue un outil de prévention des discriminations dans le recrutement. Il se veut aussi un point de repère pour les recruteurs.

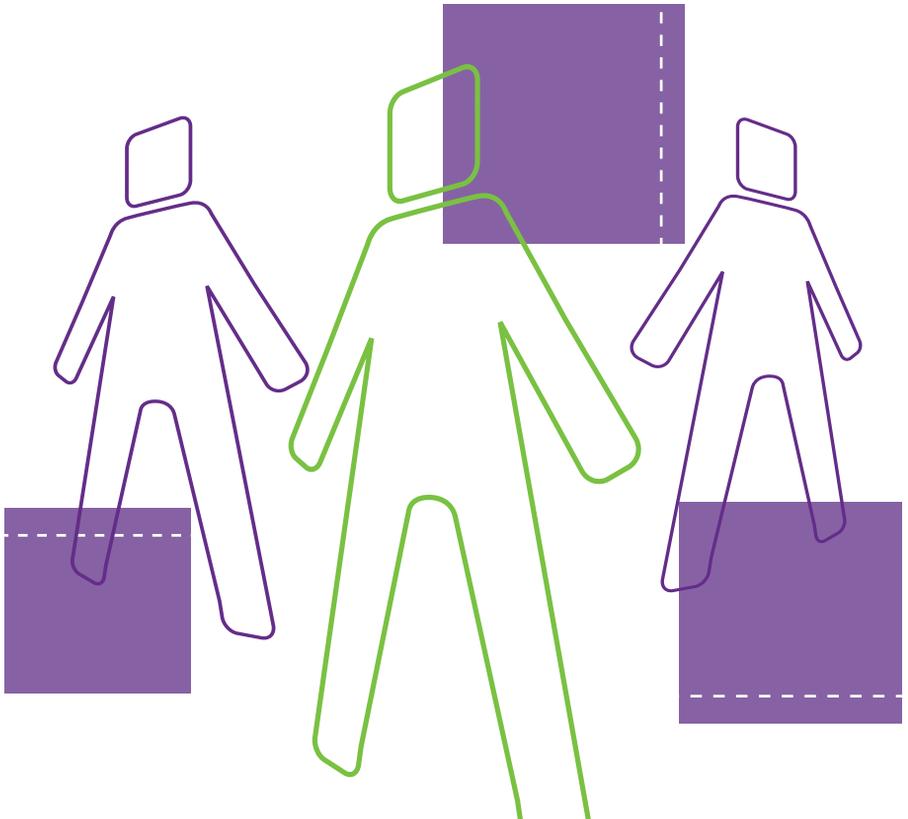
Il rappelle les règles juridiques, attire l'attention sur les risques et permet de fixer des axes de progrès dans les recrutements. Il n'a donc pas vocation à se substituer à la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

### EN RÉSUMÉ

Recruter sans discriminations est une obligation légale, une nécessité managériale et un impératif éthique.

Recrutez sans discriminations

# Rappel du cadre juridique



# A / C'est le droit qui définit la discrimination

## 1 • La discrimination directe

Une discrimination directe se produit lorsque dans une situation comparable on réserve un traitement défavorable à une personne ou à une catégorie de personnes sur la base d'un ou de plusieurs motifs illégaux.

> cf. L 122-45 du code du travail > voir les 17 points, page <<<<

---

## 2 • La discrimination indirecte

Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique, apparemment neutre (qui ne font pas partie des motifs prohibés), est susceptible d'entraîner un désavantage particulier (et donc de causer un préjudice) à une personne ou à une catégorie de personnes. À moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique, ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires. Exemple : pour une fonction technique, exiger une expérience très longue (10 ans par exemple) alors que deux ans d'expérience suffiraient pour être opérationnel, peut constituer une discrimination préjudiciable aux jeunes.



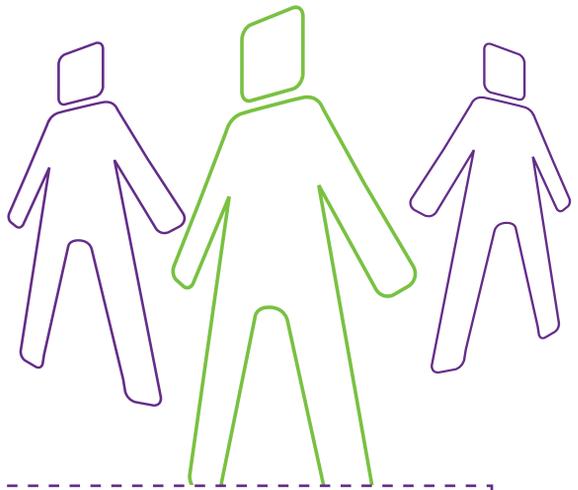
ATTENTION

**Il existe des cas de différences de traitement pouvant être justifiées, chaque fois qu'un critère discriminatoire est indispensable à l'occupation d'un poste, il devient toléré légalement.**

> Exemple : pour un casting cinématographique, un acteur ou un figurant peut être recruté en fonction de son âge, de sa couleur de peau ou de son apparence physique.

EN RÉSUMÉ

Le Droit définit la discrimination comme une remise en cause de l'égalité de traitement entre les candidats. Manquement basé sur des préjugés ou des préférences, le plus souvent subjectives.



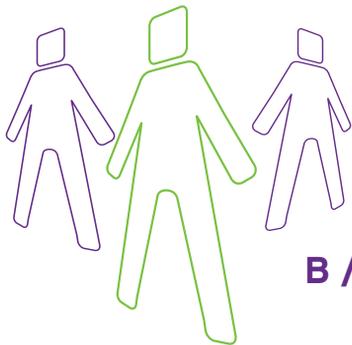
### Article L122-45 du Code du travail

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 140-2, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses moeurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap.

### Article 6 et 6 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race.

(...) Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe. Toutefois, des recrutements distincts pour les femmes ou les hommes peuvent, exceptionnellement, être prévus lorsque l'appartenance à l'un ou à l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice des fonctions



## B / Le recrutement obéit à des règles

### 1 • On ne peut pas s'informer sur un candidat à son insu. > Article L 121-8 du Code du travail

#### Article. 121-8 du code du travail

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

### 2 • Les questions posées lors de l'entretien de recrutement doivent avoir un lien direct avec le poste occupé et ne peuvent porter atteinte à une liberté fondamentale ou à une liberté individuelle. > Article L 121-6 du code du travail

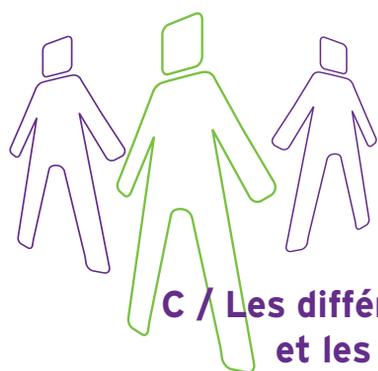
**En contre partie de cela, le législateur a prévu que le candidat apporte des réponses véridiques et sincères aux questions qui lui sont posées.**

#### Article. 121-6 du code du travail

Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi.

#### Article. 120-2 du code du travail

Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.



## C / Les différents recours de l'employé discriminé et les sanctions encourues par l'employeur.

Une personne qui s'estime victime de discrimination à l'embauche dispose de recours non juridictionnels et de recours juridictionnels.

### 1 • Recours non juridictionnels

La personne peut s'adresser à l'Inspection du travail pour lui demander de diligenter une enquête et chacun connaît l'étendue des pouvoirs d'investigation des inspecteurs du travail. En cas de faits discriminatoires avérés, l'Inspection du travail peut saisir le procureur de la République.

La personne peut adresser une réclamation à la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) qui a un pouvoir de sanction financière, de médiation avec transaction, et de saisine du procureur de la République.

Face à cette première catégorie de risques le fait d'avoir un « process » de recrutement rigoureux, professionnel et « tracé » permet de répondre aux questions et interrogations de l'Inspection du travail ou de la HALDE. Mais surtout, il permet d'abord de rendre plus efficace le système de sélection du recruteur.

---

### 2 • Recours juridictionnels

**Au Civil :** Une personne qui a le sentiment d'avoir été victime d'une discrimination à l'embauche peut saisir une juridiction civile (conseil des prud'hommes, tribunal administratif). Les organisations syndicales et les associations de lutte contre les discriminations constituées depuis cinq ans au moins peuvent engager une action judiciaire à la place ou pour le compte du plaignant avec son accord.

En matière civile la loi du 16 novembre 2001 a introduit un aménagement de la charge de la preuve. Cela signifie que - si un candidat à un recrutement ou qu'un salarié saisit le conseil des prud'hommes ou le juge civil en fournissant des éléments suffisamment précis pour créer le doute, il sera demandé à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

**Dans ce cas, les sanctions sont essentiellement financières (dommages et intérêts laissés à l'appréciation du juge qui évalue le préjudice subi).** De même, tout agent de la fonction publique ayant procédé ou enjoint de procéder à des discriminations est passible de sanctions disciplinaires devant le tribunal administratif.

**En matière de responsabilité : est engagée la responsabilité civile de toute personne physique ou morale qui aurait commis un acte de discrimination à l'embauche.**

• **Au Pénal :** La discrimination est un délit passible de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende pour les personnes physiques > articles 225-2 et 225-4 et, pour les personnes morales, de 150 000 euros d'amende plus toute une série de sanctions.

## Les sanctions pénales > art. 225-2 et 225-4 Code Pénal

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

Les personnes morales (à l'exclusion de l'Etat) peuvent être déclarées pénalement responsables des discriminations commises pour leur compte par leurs organes ou représentants dans les cas où la loi le prévoit expressément. Elles encourent alors une amende de **150.000 euros**, l'interdiction d'exercer l'activité professionnelle ou sociale dans l'exercice de laquelle l'infraction a été commise, le placement sous surveillance judiciaire, etc.

**Les discriminations et le service public** (art. 432-7 CP)

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

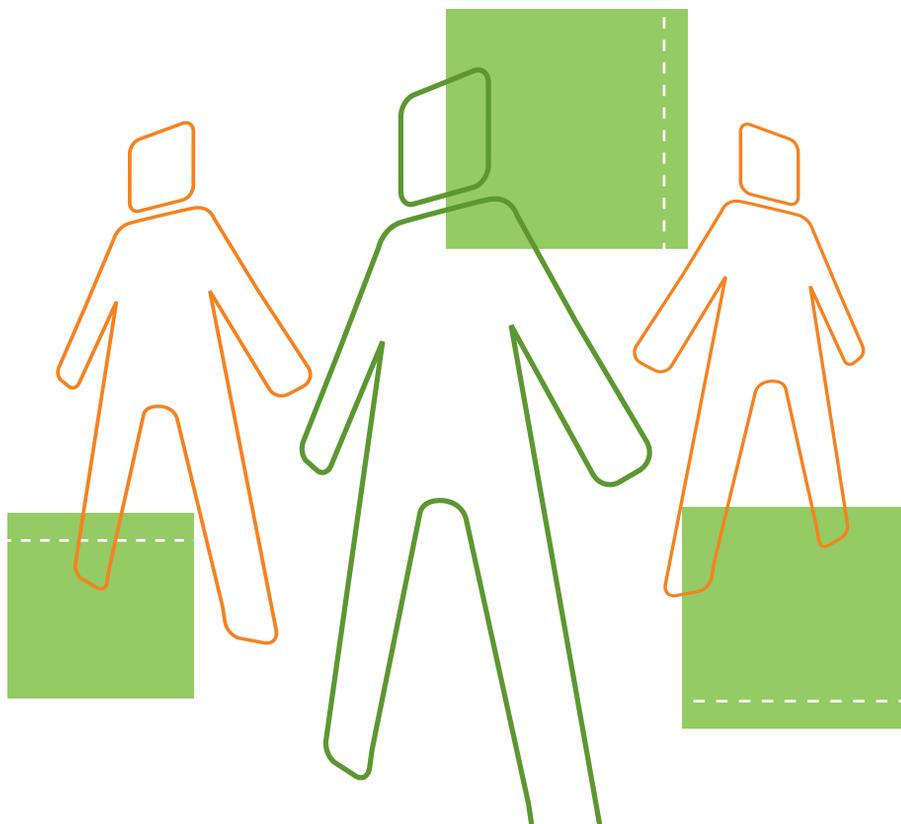
## EN RÉSUMÉ

Ces quelques repères juridiques montrent que désormais la discrimination est un véritable enjeu de gestion de l'entreprise. Au-delà du risque judiciaire, réfléchir sur la non-discrimination amène le chef d'entreprise à améliorer ses procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines. Ne pas discriminer, c'est donc assurer un recrutement et une gestion des ressources humaines efficace.

Recrutez sans discriminations

# Un guide pour chaque étape

> En matière de recrutement, discriminer c'est prendre un risque juridique et un risque économique, c'est se priver de compétences en ne donnant pas la priorité aux aptitudes et aux connaissances professionnelle.



« Recruter, sélectionner, choisir ses collaboratrices et collaborateurs sont des actes de management. Le recruteur conserve toute sa liberté pour conduire ces actes de manière conforme aux objectifs et aux intérêts de son entreprise. Cette liberté s'étend également aux techniques, méthodes, procédures et outils utilisés. En revanche, discriminer est un acte illégal. La liberté du chef de d'entreprise, ne peut donc être exercée en toute légalité et quiétude que si les droits fondamentaux des candidats sont scrupuleusement respectés. Les candidats doivent donc être sélectionnés sur la base de compétences professionnelles précises, techniques et comportementales, toutes en lien avec un poste de travail. La mise en concurrence des candidats, si elle est réelle et loyale, constitue justement la garantie pour le recruteur d'effectuer le meilleur choix en toute légalité et permet aux candidats de voir leur mérite individuel récompensé et leurs droits fondamentaux respectés. En ce sens, les techniques et les méthodes de recrutement doivent avoir fait la preuve de leur efficacité et respecter des règles de transparence et de proportionnalité. Il y a, dans tout recrutement, une marge d'erreur incompressible qu'il faut réduire au maximum mais qu'il est vain de chercher à éliminer totalement. Le recruteur, tout comme le candidat, sont des êtres humains avec leur subjectivité, leurs émotions, leurs représentations et leurs valeurs. Neutraliser ses préjugés le temps du recrutement est, dès lors, un acte de professionnalisme et non un gage de vertu. »

Khalid Hamdani, cabinet Aequalis.



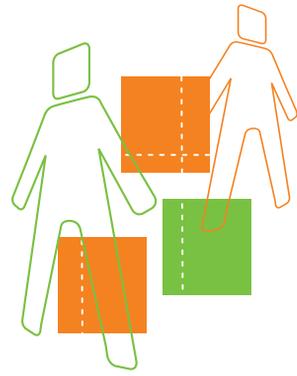
ATTENTION

**Avant de lancer un recrutement externe : Ne pas oublier de se référer à la convention collective, à l'accord de branche ou d'entreprise, ou aux textes complémentaires. Relire la fiche de poste puis procéder à un raisonnement par étape :** Recourir à une candidature interne, même si le premier réflexe est de vouloir faire appel à une candidature extérieure, c'est se poser la question des ressources des personnes en poste, même précaire (stage, interim, remplacement, contrat à durée déterminée) et de leurs capacités d'évolution.

---

Les pages suivantes présentent les points clés et les points de vigilance qui permettent de conduire un recrutement et de fidéliser ses salariés. Il constitue un complément utile aux procédures, techniques et outils de recrutement qu'utilise habituellement le recruteur. Le but est d'attirer l'attention sur les risques de discrimination et de proposer quelques pistes pour les éviter.

## 1 • CONCEPTION DES POSTES



### > Les risques juridiques et économiques :

- Projeter sur un poste ses propres préjugés et stéréotypes ou ceux véhiculés dans l'entreprise peut conduire à des choix discriminatoires. On a en effet tendance à donner un sexe, un âge, une couleur de peau, une apparence physique à un poste de travail ce qui relève davantage de l'irrationnel que du professionnel.

- Etre excessif dans l'exigence des diplômes peut conduire à désavantager des candidats expérimentés mais non diplômés.

- De même, surévaluer les compétences nécessaires au poste à pourvoir peut exclure des candidats aux profils parfaitement adaptés au poste.

### > Respecter l'égalité de traitement

#### définir le poste :

- Se référer aux textes réglementant la profession ou les qualifications.
- Qualifier précisément les besoins de l'entreprise.

### > Faire reculer les idées reçues

- Une secrétaire, n'est pas forcément une femme !
- Dynamique ne signifie pas jeune.

#### Une idée à suivre :

Enquête auprès des collaborateurs en les associant pour faire ressortir « l'opérationnalité » du poste, réactualiser régulièrement la description des postes.



## 2 • RÉDACTION DE L'OFFRE



> **Le risque juridique est de rédiger une offre discriminatoire, sans s'en rendre compte.**

> **Le risque économique est de rédiger une offre non adéquate au profil recherché.**

### > Respecter l'égalité de traitement

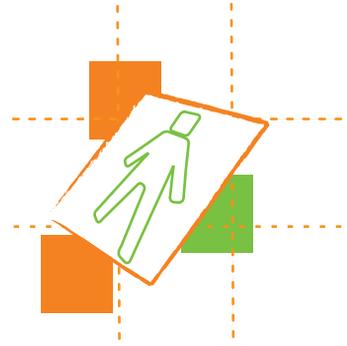
- Rédiger l'offre à partir de la fiche de poste.
- Connaître le marché de l'emploi (offre, salaire, niveau de qualification).
- Vérifier qu'aucun des 18 critères discriminatoires n'apparaît dans l'offre d'emploi.
- Faire une relecture en se demandant si les critères spécifiés n'interdisent pas l'accès à certaines catégories de personnes (discrimination indirecte).

### > Faire reculer les idées reçues

- Le fait de faire lire une offre à un tiers et de lui demander son avis, permet parfois de supprimer ou de modifier un terme ou une formulation orientée. Exemple : « débutant » peut renvoyer à l'âge et dissuader des candidats expérimentés.
- Eviter les expressions ambiguës, laissant supposer que le poste est sexué, et qui sont parfois à la limite du sexisme. Exemple : « homme de terrain » ; « maîtresse de maison »... « femmes de ménage »



### 3 • DIFFUSION DE L'OFFRE



> Une diffusion trop restreinte de l'offre, notamment auprès d'un réseau de connaissances, risque à terme d'uniformiser les équipes de travail. Parfois, cela aboutit à ethniciser des tâches dans les entreprises (associant un métier ou une fonction à la nationalité ou à l'origine des personnes).

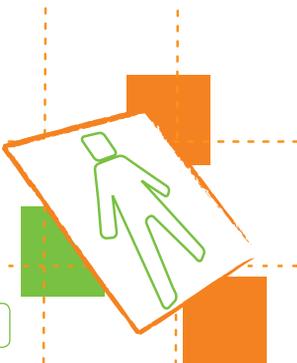
> Par ailleurs, l'uniformité des équipes nuit à la créativité et constitue un frein à l'évolution nécessaire de l'entreprise.

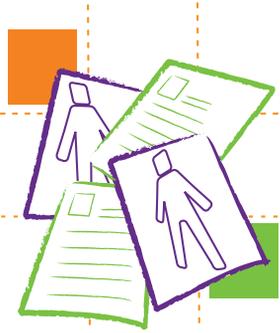
#### > Respecter l'égalité de traitement

- Procéder au recensement méthodique de toutes les « sources » du recrutement.
- Créer des contacts personnalisés avec les structures identifiées.

#### > Faire reculer les idées reçues

- Pour prévenir les discriminations, la diffusion de l'offre d'emploi doit être diversifiée : ANPE, presse, lieux de formations, etc...
- Présenter son entreprise aux acteurs chargés de l'emploi sur le territoire : à Villeurbanne voir le Pôle emploi, animé par le service insertion par l'économique de la Ville.  
> [poleemploi@mairie-villeurbanne.fr](mailto:poleemploi@mairie-villeurbanne.fr)





## 4 • TRAITEMENT DES CANDIDATURES

### > Les risques discriminatoires :

- **Manque de procédures lisibles avec des règles écrites et transparentes qui codifient le traitement des candidatures.**
- Liens personnels avec des candidats pouvant nuire à l'objectivité de la sélection.
- Candidatures recommandées par des tiers (clients, fournisseurs, direction, collègues, instance politique, enfant du personnel...)
- Absence de traçabilité empêchant la justification des choix effectués.

### > Respecter l'égalité de traitement

- Centraliser toutes les candidatures. Traiter de la même façon tous les CV reçus.

- Traiter les candidatures nécessite d'avoir une grille de sélection précise qui permette, sur la base de documents papier, de prendre deux décisions :

1) Quelles sont les candidatures qui seront éliminées ?

**Etape 1 :** se demander quelles sont les candidatures qui ne remplissent pas objectivement les critères pour obtenir un entretien.

2) Quelles sont les candidatures à retenir ?

**Etape 2 :** identifier les candidatures qui objectivement remplissent les conditions pour obtenir un entretien.

**Attention :** Les candidats qui ont tous les critères ou ceux pour lesquels il y a des points à explorer doivent faire l'objet d'un entretien.

### > Idées à suivre

**On peut repérer trois types de candidatures à partir de quelques critères de recrutement préalablement définis et précisés dans l'offre d'emploi, et avoir trois classements :**

- Les candidatures qui remplissent les conditions.
- Les candidatures qui ne remplissent pas les conditions.
- Les candidatures qui remplissent les conditions et ont des compétences supplémentaires.

- **Pour la traçabilité :** noter sur les CV les critères manquants de façon à justifier objectivement la non-sélection du CV et archiver.

- **Concernant les candidatures recommandées :**

un courrier type peut être envoyé aux personnes qui recommandent des candidats les informant que les procédures de l'entreprise garantissent un traitement égalitaire.

## 5 • ENTRETIEN D'EMBAUCHE



### > En préambule : Une erreur de recrutement peut être lourde de conséquences pour l'entreprise et finit toujours par « coûter cher ».

Recevoir en entretien confère un espace de pouvoir très important. Pour s'assurer de «faire le bon choix», il convient d'être conscient de ses propres préjugés, pour être en capacité de les neutraliser.

En s'assurant de l'égalité de traitement des candidatures, le recruteur sélectionne le meilleur candidat, parmi ceux rencontrés, pour un poste donné.

Pour être efficace, l'entretien de sélection nécessite une bonne préparation.

### > Les risques discriminatoires :

- Poser des questions à géométrie variable, en fonction des candidats, ne permet plus de comparer les candidatures dans le respect de l'égalité de traitement.

- Poser des questions injustifiées par rapport à l'emploi sur la situation de famille, l'origine, les convictions religieuses, politiques et syndicales, les mœurs et la vie privée du candidat est un acte discriminatoire, portant atteinte aux libertés individuelles.



ATTENTION

**Il est nécessaire de conserver les traces d'un recrutement. En effet, le délai de recours est de 3 ans, au Pénal, pour une discrimination à l'embauche. Il est de 5 ans au Civil pour paiement de salaires.**

## > Respecter l'égalité de traitement

• **L'égalité de traitement** impose d'utiliser la même grille pour tous les candidats, un temps d'entretien comparable, de demander le même justificatif pour tous (diplôme, qualification, casier judiciaire si le poste l'exige conformément aux règles de droit).

Rappelons que toute question qui touche aux critères illégaux (situation de famille, religion, orientation sexuelle, etc....) est interdite.

Il est préférable d'être deux, voire trois, pour conduire un entretien.

Un entretien doit tenir compte d'éléments de forme et de fond.

• **La forme** : s'imposer un temps maximum pour chaque entretien et s'y tenir.

### Les phases de l'entretien :

• **L'accroche** : permet de faire connaissance et de mettre à l'aise le candidat.

• **L'argumentaire** : permet de cerner le candidat au moyen d'une grille de questions et d'une prise de notes.

- Commencer par les questions les plus fondamentales par rapport au métier jusqu'aux plus précises

- Si le candidat a fait preuve de son adéquation au poste sur les compétences de base, préparer une ou plusieurs questions de mise en situation pour évaluer le comportement,

(ce n'est pas la réponse qui importe, c'est la façon de réfléchir et d'y répondre). Ex. : pour un commercial, lui demander de décrire sa meilleure vente et, à l'inverse une vente qu'il a ratée.

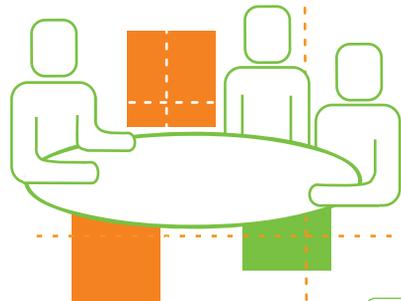
• **La clôture** : met un terme à l'entretien et fixe les étapes suivantes.

### • Le fond :

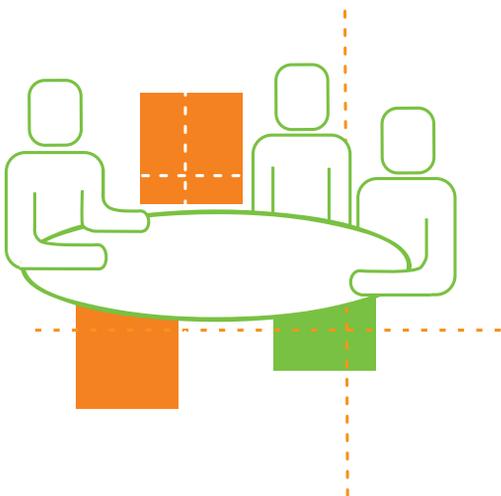
L'entretien doit être préparé

• Préparer à l'avance les questions à poser, se faire aider par les collaborateurs, se demander quel est l'objectif de la question par rapport au poste, veiller à être clair dans la formulation.

• Fixer les éléments à évaluer en les hiérarchisant : les compétences techniques nécessaires pour être immédiatement opérationnel sur le poste, les compétences techniques qui permettent l'évolution dans le poste, et enfin les compétences comportementales.



## 5 • ENTRETIEN D'EMBAUCHE (suite)



### > Faire reculer les idées reçues

Si un poste exige des disponibilités horaires particulières ne pas poser ce type de questions :

- « Avez-vous des enfants ? Que fait votre conjoint(e) ? »

Mais plutôt : « dites-moi ce que vous savez sur les horaires et les exigences de ce poste ? Avez-vous déjà travaillé avec des horaires comparables... »

- Poser des questions claires et donner au candidat le temps de s'exprimer : tout le monde n'a pas le profil « vendeur » et on peut passer à côté d'un excellent profil masqué, par exemple par de la timidité.

- Pour éviter les effets « miroir » (être attiré par le candidat qui nous ressemble) ou « repoussoir », rester à l'écoute et évaluer les réponses et attitudes.

- Attention également à ne pas chercher à convaincre.

- Quand cela est possible, proposer une évaluation des compétences par des mises en situation de travail. Tous les candidats passent le même test, cela permet d'être réellement objectif pour évaluer les compétences techniques.

- Par exemple : sur un poste de secrétariat, faire taper et mettre en page un courrier, concevoir un tableau sur excel...

## 6 • GESTION DES REFUS



### > Les risques discriminatoires

- Ne pas répondre à des candidats peut nuire à l'image de l'entreprise et rendre suspicieux des candidats par rapport au processus de recrutement.
- En cas de litige il faut pouvoir justifier d'un choix non discriminatoire, la traçabilité est ici aussi une nécessité.

### > Respecter l'égalité de traitement

#### Les refus avant entretien :

Avant l'entretien, toutes les candidatures qui n'ont pas été retenues l'ont été pour des raisons « techniques » :

- Non adéquation entre le CV (et la lettre) et l'offre diffusée.
- Un pré-entretien téléphonique a fait apparaître un obstacle justifié à la convocation.

• La candidature spontanée est parvenue à un moment où il n'y avait pas de besoin.

Il convient de pouvoir répondre aux candidats non sélectionnés avec des arguments objectifs.

Pour cela, il est nécessaire d'archiver les candidatures.

Répondre aux candidats non retenus lorsque qu'une offre a été déposée.

(Une entreprise n'est pas tenue de répondre à des candidatures spontanées, il s'agit là d'un bon usage).

#### Les refus après entretien :

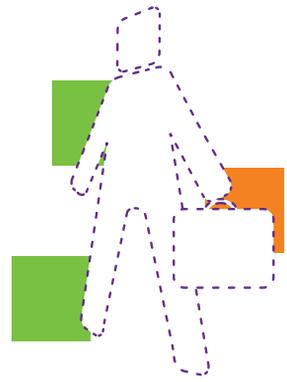
Les candidats non retenus après entretien reçoivent une lettre-type les informant.

Les dossiers sont archivés et les éléments qui ont permis de faire un choix sont notés sur le dossier. Il est ainsi possible de renseigner le candidat, et de pouvoir justifier sa décision par des éléments objectifs, étrangers à toute discrimination.

### > Idées à suivre

- Prévoir une lettre type de refus
- Noter les motifs de refus dans les dossiers à archiver.
- Noter le ou les points d'excellence qui ont permis de sélectionner le ou la candidat(e) retenu(e).
- L'entreprise a tout intérêt à archiver les candidatures spontanées qui pourront lui être utiles à court, moyen, voire à long terme. Le temps pendant lequel ces candidatures seront archivées est fixé par le chef d'entreprise de manière réaliste et raisonnable.  
(de 6 mois à 1 an)

## 7 • ACCUEIL DU SALARIÉ ET PÉRIODE D'ESSAI



> **En préambule : Les premières semaines du salarié dans l'entreprise sont fondamentales pour son intégration dans l'équipe.**

- La période d'essai est l'occasion de formaliser les relations entre l'entreprise et le salarié. Il convient de s'en saisir non pas seulement comme une période de test, mais également comme une période de cadrage et d'ajustement.

> **La période d'essai, qui peut être renouvelable, sert à vérifier trois éléments principaux :**

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

> **La période d'essai ne permet pas d'évaluer la personnalité du salarié.**

> **Les risques discriminatoires**

- Un accueil et une période d'essai qui ne sont pas formalisés peuvent être une source de discriminations.
- Ainsi, un nouvel arrivant qui est « livré à lui-même » peut faire l'objet d'un rejet ou d'une mise à l'écart de la part de ses collègues. Il peut y avoir des cas de harcèlement discriminatoire.

> **Les risques économiques**

- Durant la période d'essai il y a parfois, de la part de collègues ou de chefs d'équipe, des formes de « bizutage » qui peuvent aller trop loin et amener un nouvel arrivant à abandonner.
- L'accueil est important et la période d'essai fondamentale pour valider ce qui a été détecté et évalué lors de l'entretien.

## > Respecter l'égalité de traitement

### • L'accueil du salarié :

**A ce stade, il y a peu de risque juridique concernant le respect de l'égalité de traitement.**

Pour le chef d'entreprise comme pour le candidat, la première demi-journée est très importante. Elle doit être l'occasion de répondre aux principales questions sur le poste et doit permettre de mieux connaître le salarié.

Passer la première demi-journée avec le nouveau salarié permet aussi de :

- relire le contrat de travail, le règlement intérieur,
- informer de la convention collective ou sur les textes réglementaires,
- donner les clefs de fonctionnement de l'entreprise,
- rappeler les règles d'hygiène et de sécurité,
- faire une sélection des dernières notes de service importantes,
- désigner une personne référente pour l'intégration du salarié,
- programmer des étapes de l'intégration dans l'entreprise.

### • La validation de la période d'essai :

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

Afin de ne pas se laisser surprendre par l'échéance de la période d'essai, il convient de se fixer préalablement des séquences de validation, en fonction de la durée de la période d'essai.

La validation de la période d'essai doit être signifiée à l'intéressé. Cela peut être l'occasion de formaliser l'entrée officielle du nouveau salarié dans l'entreprise et de l'intégrer définitivement dans l'équipe.

## > Idées à suivre

**Exemple :** à l'INSA de Lyon, le circuit d'intégration comporte quatre étapes :

- **1** Un accueil avec remise d'une mallette d'accueil et de tous les documents administratifs nécessaires.
- **2** Deux jours de formation : connaissance de l'INSA, valeurs et pratiques.
- **3** Un entretien d'initialisation avec le supérieur hiérarchique dans les deux mois suivant l'arrivée pour les personnels administratifs et réflexion sur les pratiques pédagogiques pour les enseignants.
- **4** Un accueil institutionnel : directeur, représentants du personnel, etc.

À noter qu'un circuit d'intégration « bien rodé » ne suffit pas. Il convient également de prévoir un travail auprès des responsables d'équipes qui sont souvent dans l'opérationnalité alors que leur rôle est fondamental.

**Autre exemple :** chez Domidom, dans le secteur du service à la personne, deux auxiliaires de vie les plus expérimentées sont désignées référentes pour les nouvelles recrues. Elles ont la tâche de les accueillir et d'organiser une réunion commune. En plus de faciliter l'intégration des nouvelles employées par le partage d'expérience, cela valorise les personnes qui en ont la charge, et contribue à une meilleure reconnaissance de leurs qualités professionnelles.



## ZOOM

# SIGNES RELIGIEUX AU TRAVAIL ET RISQUE DE DISCRIMINATION

> La religion relève de la vie privée des collaborateurs et de leur liberté individuelle. Les demandes liées à la pratique religieuse doivent être traitées dans le cadre de la relation de travail et de la législation. L'employeur n'a pas à discuter sur le religieux en tant que tel, il peut, s'il juge cela nécessaire, faire appel à un médiateur.

> Depuis 1905 l'Etat et les cultes sont séparés, et l'Etat français est un Etat laïque. La république garantit la liberté de conscience de chacun, et le libre exercice des cultes.

### Rappel du cadre juridique - Code du travail

Le Code du travail contient des dispositions protectrices qui traduisent la recherche d'un équilibre entre le respect des libertés individuelles des salariés et le pouvoir de direction de l'employeur.

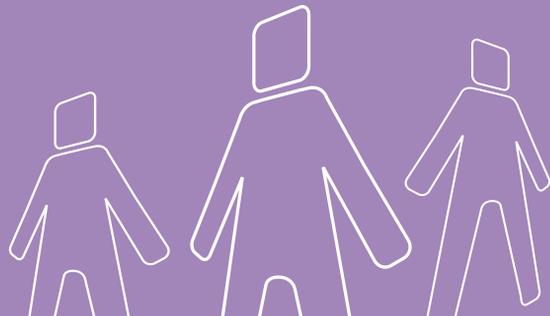
**L'article L.122-45** relatif au principe de non discrimination protège les salariés en interdisant à l'employeur de prendre des mesures qui seraient exclusivement fondées sur les origines, les convictions religieuses ou l'apparence physique des salariés et garantit l'égalité de traitement.

**L'article L.122-35**

« Le règlement intérieur [qui doit être limité aux questions d'hygiène, de sécurité et de discipline] ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. Il ne peut comporter de dispositions lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail en raison de [...] leurs mœurs, de leurs origines, de leurs opinions ou confessions ».

**L'article L.120-2**

« Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».



### > Dans la fonction publique

L'Etat étant laïc, et donc garant de la liberté religieuse, les agents publics et les fonctionnaires sont soumis à l'obligation de neutralité, en vertu desquelles ils ne peuvent manifester leur appartenance religieuse pendant les heures de service.

### > Dans le secteur privé

La règle pour ne pas exercer de discrimination religieuse est que les restrictions aux droits des personnes et aux libertés individuelles doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché. Les restrictions apportées à la liberté vestimentaire sont généralement justifiées lorsqu'elles correspondent à des impératifs d'hygiène et de sécurité.

Par ailleurs, il convient de veiller à l'égalité de traitement entre les personnes quelque soit leur religion.

## EN RÉSUMÉ

L'employeur doit veiller à respecter les principes de non-discrimination et l'égalité de traitement. Il peut et doit dans le cadre d'un management moderne, tenir compte des demandes spécifiques d'un collaborateur en ouvrant un dialogue. L'utilité de ce dialogue est d'étudier les possibilités de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

En la matière, comme pour le reste, il faut faire preuve de clarté, de respect des règles et de bon sens.

## TÉMOIGNAGES

« OREM ASTRE est signataire de la Charte de la Diversité depuis 2005. Afin d'intégrer notre engagement dans une dynamique de réseau, favorable aux échanges d'informations et de bonnes pratiques, nous avons rejoint le Club RH Accède de Villeurbanne en 2006.

Ceci nous a permis de renforcer nos connaissances juridiques et de revoir complètement nos processus de recrutement. Aujourd'hui nous avons la garantie d'être dans le cadre légal mais surtout la certitude de ne passer à côté d'aucune candidature intéressante, chose essentielle pour notre entreprise qui peine à recruter sur certains métiers en tension. »

Bénédicte PILAT,  
PDG de Orem-Astre

« Notre réseau A2micile, spécialisé dans les services à la personne, à depuis sa création souhaité s'engager dans la lutte contre les discriminations à l'embauche. Notre approche du recrutement résolument social se doit d'être exemplaire et efficace. Contribuer à la réflexion sur les bonnes pratiques non discriminantes m'est apparu comme une évidence, surtout dans un monde professionnel toujours plus exigeant et contraignant. Le monde de l'entreprise a un rôle majeur à jouer et je suis fier de contribuer à l'avancée des mentalités. »

Franck THOUNY,  
gérant associé de A2micile Lyon

« L'entreprise Adecco s'est engagée dans une politique de prévention des discriminations au niveau national depuis 1999. Participer à la co-rédaction de cet outil pédagogique à destination des entreprises sur la région Rhones Alpes, était donc pour moi dans la continuité des engagements pris par mon entreprise. Travailler sur la question des discriminations, au delà de la prise de conscience des risques juridiques, c'est surtout améliorer ses pratiques professionnelles de recrutement et de gestion des ressources humaines. »

Jean-Luc FRESEL,  
Directeur Régional Adecco



## TÉMOIGNAGES

« Donner toutes les chances à toutes les compétences, est une des valeurs fondamentales d'ADIA. C'est donc naturellement que nous avons pris part à cette belle aventure ! Ces deux années de travail au sein du Club RH nous ont permis de bousculer certains a-priori. Accompagner nos clients dans une démarche de non-discrimination pour remplir un double objectif : valoriser notre méthode de recrutement en offrant des vraies solutions face à la pénurie de compétences tout en remplissant notre rôle de citoyen responsable. »

Antoinette DE GUIGNE,  
Responsable Jobstores ADIA Secteur Est Lyonnais

---

« Je me suis engagé dans ce programme parce que je ne peux accepter qu'un quart de nos enfants en âge de travailler soient exclus du marché du travail, et que les jeunes issus des quartiers difficiles voient le chômage les frapper deux fois plus que les autres. Le temps d'un réel engagement de nos décideurs dans l'action contre les discriminations à l'embauche est venu. Une nation qui se priverait de la richesse de sa jeunesse dans toute sa diversité ne ferait qu'hypothéquer son propre avenir. »

Jihade BELAMRI,  
PDG de BEE

---

« L'accueil de publics diversifiés, tant des étudiants que des personnels et leur accompagnement vers la réussite font partie des valeurs fondatrices de l'INSA de Lyon. Nous nous sommes engagés, depuis plusieurs années, dans ce groupe de travail afin d'échanger sur les pratiques RH avec d'autres employeurs locaux. Cette démarche nous permet de renforcer nos connaissances et d'améliorer notre démarche d'égalité de traitement des personnels, principe fondamental du secteur public. Reflet du travail réalisé, ce guide du recrutement non discriminatoire que nous allons largement diffuser, est un véritable dispositif d'accompagnement pour tous les acteurs de l'établissement. »

Claude GUEDAT, DRH de l'INSA de Lyon  
et Séverine LABLANCHE chargé de mission Ressources humaines

## Engagement dans le Club RH Accede pour l'égalité et la non-discrimination

Les discriminations ethniques à l'emploi sont illégales en France<sup>1</sup>. Les discriminations en fonction de l'origine, de la nationalité, du patronyme, de la couleur de peau, de l'apparence, des convictions religieuses, du quartier d'habitation des personnes peuvent être directes ou indirectes, conscientes ou inconscientes. Elles peuvent se cumuler avec d'autres discriminations basées notamment sur le sexe, le handicap, l'état de santé...

La discrimination est une aberration économique, qui prive les employeurs de ressources et de compétences. Les pratiques discriminatoires engendrent l'exclusion sociale des personnes discriminées, elles engagent la responsabilité sociale des employeurs.

Les employeurs signataires s'engagent à participer au **Club RH du projet Accede** pour mettre en place des mesures destinées à rétablir l'égalité de traitement et à prévenir les discriminations ethniques dans le recrutement, notamment pour l'accès au stage, à la formation alternée, et à l'embauche, et le management des ressources humaines de leur entreprise.

Pour ce faire le projet Accede apportera à chaque employeur un appui méthodologique et formatif.

Les employeurs signataires s'engagent à :

1. Adhérer au Club RH Accede sur la durée de l'action
2. Désigner un interlocuteur pour suivre les activités du Club RH
3. Informer et former leurs collaborateurs sur la non-discrimination au travail
4. Agir sur les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines pour éviter les sources de discriminations
5. Communiquer sur l'engagement de l'entreprise en faveur de la non-discrimination
6. Mutualiser et capitaliser les outils produits dans le cadre du Club RH

---

<sup>1</sup> Rappel de la législation en vigueur : loi n°2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations - code du travail : articles L. 122-45 ; L. 122-25 ; L. 412-2 ; L. 123-1 ; code pénal : article 225-1 ; 225-2.

- Pour la ville de Villeurbanne,  
Jean-Paul BRET, maire

- Pour Adecco  
Jean-Luc FRESEL

- Pour Adia,  
Antoinette DE GUIGNE

- Pour A2micile,  
Franck THOUNY

- Pour Arvel,  
Pierre VIAL

- Pour La Poste,  
André RIFFARD

- Pour La Poste,  
Bruno BUIL

- Pour Bee,  
Jihade BELAMRI

- Pour Daffos & Baudasse,  
Serge BOUVIER

- Pour Domidom,  
Chantal DUMAS

- Pour Essam,  
Odile MASSE

- Pour GIHP Service adapté,  
David MATILE

- Pour l'Insa,  
J.C. MULLER

- Pour Orem-Astre,  
Bénédicte PILAT

- Pour Sfip,  
Manan ATCHEKZAI



## CONTACTS

serviceinsertion@villeurbanne.fr  
tél. : 04 78 03 68 58

villeurbanne



Région  
**Rhône-Alpes**

