

RECRUTER, CE N'EST PAS NEUTRE

DÉCEMBRE 2018



OUTILS ET
PRATIQUES
POUR RECRUTER
SANS DISCRIMINER

RECRUTER, CE N'EST PAS NEUTRE

OUTILS ET PRATIQUES POUR RECRUTER SANS DISCRIMINER



Recruter, c'est choisir une personne pour un poste de travail. C'est aussi renoncer à tous les autres candidats. Recruter, c'est donc faire fonctionner des mécanismes de « discrimination » légitimes, socialement acceptés. Mais si l'on n'y prend pas garde, le risque est grand d'activer en recrutant une série de mécanismes de discrimination illégitimes et problématiques.

Ces discriminations peuvent être problématiques à trois niveaux : d'abord à l'aune de la responsabilité sociale qu'ils s'attribuent ou que leur confère la finalité sociale de leur organisation ; ensuite au regard d'une réglementation précise et de l'évolution des sensibilités sociales ; enfin en termes de non-mobilisation des personnes les plus compétentes.

Pour les minimiser au maximum, nous vous proposons des outils afin de comprendre comment fonctionnent les discriminations et comment centrer le recrutement sur des critères non discriminants.

Ces outils vous sont présentés sous forme de fiches, organisées pour une lecture modulaire, dans n'importe quel ordre. Notre intention est de proposer une information structurée, précise, concrète, assortie de témoignages, qui invite à la réflexion et à l'action.

Nous n'avons pas voulu proposer le « ixième » syllabus du bon recruteur. Ceci dit, à la lecture de ce matériau se dégagent une série de lignes de force qui, mises ensemble, constituent comme une ébauche de modèle du recrutement qui prévient toute forme de discrimination dans le non-marchand privé. C'est pourquoi une version assemblée des fiches est aussi disponible.

Enfin, remercions Thomas Lemaigre. Son travail de recherche approfondi et d'écriture a permis à ces fiches d'exister.

Bonne lecture.

Pour l'APEF
André Jadoul, directeur

TABLE DES MATIÈRES

RECRUTER, CE N'EST PAS NEUTRE – INTRODUCTION
DE LA NON-DISCRIMINATION À LA DIVERSITÉ
AU TRAVAIL : DÉCODAGE **FICHE1**

CALIBRER LES FONCTIONS ET LES ANNONCES
AVEC LES COMPÉTENCES-CLÉS **FICHE2**

DIVERSIFIER LES CANAUX DE RECRUTEMENT **FICHE3**

ORGANISER UNE SÉANCE
D'INFORMATION COLLECTIVE **FICHE4**

PROMOUVOIR LES STAGES POUR RECRUTER **FICHE5**

ACCUEILLIR UN JEUNE EN FORMATION
EN ALTERNANCE **FICHE6**

RECRUTER AVEC LA VALIDATION
DES COMPÉTENCES **FICHE7**

RATIONALISER LA PROCÉDURE DE SÉLECTION **FICHE8**

ANONYMISER LES CANDIDATURES **FICHE9**

RENDRE PLUS NEUTRES
LES TESTS DE RECRUTEMENT **FICHE10**

RECRUTER SANS CV **FICHE11**

JOBDATE ET CONTACTS DIRECTS
AVEC DES CANDIDATS **FICHE12**

DÉVELOPPER L'ACCUEIL
DES NOUVEAUX·ELLES COLLÈGUES **FICHE13**

FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION **FICHE14**

RECRUTER DES PERSONNES
PORTEUSES DE HANDICAP **FICHE15**

DÉSIGNER UN·E GESTIONNAIRE
DE LA DIVERSITÉ **FICHE16**

RECRUTEMENT, DIVERSITÉ ET LÉGISLATION **FICHE17**

PLAFOND DE VERRE :
LE COMPRENDRE POUR LE BRISER **FICHE18**

RECRUTEMENT, ALGORITHMES ET DIVERSITÉ **FICHE19**

CONTACT

Nous espérons que la lecture de ces fiches vous permettra d'adapter vos pratiques professionnelles.

Nous n'avions pas la prétention de relever toutes les expériences à l'œuvre dans le secteur. C'est pourquoi nous vous invitons aussi à partager vos pratiques, déjà en cours ou mises en œuvre suite à la lecture des fiches. Nous pourrions ainsi enrichir les outils présentés en intégrant vos apports.

COURRIEL

fxl@apef-febi.org

laurence.beff@apef-febi.org

FRANÇOIS XAVIER LEFEBVRE,
LAURENCE BEFF
CHARGÉ·E·S DE PROJET APEF

DE LA NON-DISCRIMINATION À LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL : DÉCODAGE

Pourquoi c'est important
et pourquoi s'engager ?

**Le recrutement est toujours
une opération critique. Parce
que l'erreur coûtera cher,
économiquement et humainement.
Mais aussi parce que de plus en
plus, le recrutement est socialement
sensible.**

UNE RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Les discriminations à l'embauche peuvent toucher différents groupes sociaux : les femmes, les personnes de couleur, les homosexuels, les jeunes, les personnes handicapées, etc. Elles sont un phénomène économique, induit par le fait que c'est selon les principes du marché que fonctionne la rencontre entre la demande et l'offre de travail. La logique du marché a beau être théorisée par les sciences économiques comme optimale et juste, en matière de recrutement, les critères de sélection subjectifs par rapport à la fonction à occuper (personnalité, disponibilité, présentation) sont plus nombreux, plus faciles et pour certains moins coûteux à utiliser que les critères objectifs (diplôme, compétences professionnelles, etc.). Et plus les candidatures s'additionnent pour un poste, plus les critères de sélection subjectifs auront tendance à s'imposer. Or, au rang de ces critères figurent une série de critères illégaux parce que fruits de préjugés porteurs d'atteintes à la dignité des demandeurs d'emploi : la prétendue race, le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.

Recruter c'est choisir, et choisir un être humain plutôt qu'un autre. Par définition, d'une certaine manière, recruter c'est discriminer sur la base de critères acceptables. Nombre d'analyses ont d'ailleurs montré que la réglementation en matière de discrimination délimite une sorte de socle minimal des inégalités acceptables à un moment donné dans un univers démocratique dont l'horizon est égalitaire.

La législation a ainsi défini une liste précise de bases de discrimination : l'âge, le sexe, l'état civil, la naissance, la « race », la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, la langue, les convictions religieuses, politiques ou philosophiques, l'affiliation à une organisation syndicale ou à une autre organisation, l'orientation sexuelle, un handicap, le passé médical, l'état de santé actuel ou futur, une caractéristique physique ou génétique, la fortune, l'origine sociale – « lorsque ces éléments ne présentent aucun rapport avec la fonction ou la nature de l'entreprise, sauf si des dispositions légales l'y autorisent ou l'y contraignent » précise le Code de non-discrimination de la CCT n°38.

OUI, IMMIGRÉ = DISCRIMINÉ

La position défavorable des personnes d'origine extra-européenne sur notre marché de l'emploi est une réalité, même dans le non-marchand – avec des nuances selon les secteurs, mais sans doute plus pour les métiers les plus qualifiés que pour les autres. Longtemps, ce désavantage n'a pas été facile à objectiver. Ce n'est plus vrai, au niveau national en tous cas, depuis les rapports dits « Monitoring du marché de l'emploi » publiés par Unia, le Centre Interfédéral pour l'Égalité des Chances.

L'édition 2015 met notamment en avant que

- Alors que le taux d'emploi des hommes d'origine nationale (20-60 ans, en 2012) est de 76 %, pour les personnes des deux sexes originaires des pays européens non-membres de l'UE (et non candidats), d'Afrique subsaharienne et du Proche et Moyen-Orient, il est de moins de 50 %.
- C'est aussi le cas pour pratiquement toutes les catégories de femmes d'origine extra-européenne.
- Le taux d'emploi diminue pour les personnes arrivées le plus récemment en Belgique, et ne s'élève qu'à 24 % pour les 20-29 ans extra-européens de première génération.
- Ayant passé en revue d'autres aspects (salaires, temps partiel, durée d'emploi), etc.), le rapport conclut que les personnes originaires du Maghreb et d'Afrique subsaharienne, qui représentent un effectif numériquement important dans notre pays, restent les deux groupes les plus « problématiques ».

La recherche scientifique a tenté de décrypter les mécanismes en cause. Toutes les hypothèses ont été envisagées. À l'issue de plus de 20 ans de débats parfois homériques, le consensus est désormais clair : la position défavorable des immigrés face à l'emploi est d'abord et avant tout le fait des pratiques (plus ou moins conscientes, on y revient tout de suite) de discrimination à l'embauche. D'où l'importance de les comprendre et de les contrer.

COMPLEXE ET INSIDIEUSE

La problématique est d'autant plus complexe que discriminer peut être légitime, voire socialement valorisé – « Les hommes préfèrent les blondes » s'intitulait un classique du cinéma dans les années 50... Discriminé est encouragé quand il s'agit de donner la priorité à certains groupes sociaux. Tout ici sera question de nuances, de contexte, d'intentions, de motivation sur la base du droit, et de manière de communiquer. Comme le montre la discrimination sur la base de l'âge : elle est spécifiquement et explicitement interdite en matière de recrutement par les textes nationaux et internationaux, mais elle est carrément instituée par nombre de législations en matière d'aides à l'emploi, de groupes à risque, etc.

Tout le monde a une idée intuitive de ce que peut être la discrimination à l'embauche : un acte de rejet, un traitement défavorable, un refus sur la base d'un critère non socialement acceptable. C'est la discrimination directe, et on la rencontre finalement assez peu, en tout cas dans le non-marchand.

La discrimination indirecte, elle, est plus courante et plus sournoise. Il peut même être très difficile de s'en prémunir complètement. De quoi s'agit-il ? « Il y a discrimination indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre risque de défavoriser spécifiquement des personnes ou des groupes caractérisés par l'un des critères protégés et qu'elle ne peut être raisonnablement justifiée », explique Unia.

EXEMPLE « Dans une offre d'emploi, (on) exige des candidats que leur langue maternelle soit le français ou le néerlandais. Cette exigence touche indirectement davantage de personnes d'origine étrangère, qui ont souvent une autre langue maternelle. Elle est discriminatoire dans la mesure où des candidats dont ni le français ni le néerlandais ne sont la langue maternelle s'expriment (oralement et par écrit) parfaitement dans l'une de ces deux langues. » (source : Unia)

Il est plus difficile de détecter et de juguler la discrimination indirecte. C'est elle qui doit pousser chacun à s'interroger en profondeur et en conscience sur ses pratiques de recrutement.

QUID DE L'INJONCTION À DISCRIMINER ?

Vous êtes en charge d'une procédure de recrutement ou impliqué à l'une de ses étapes et un responsable hiérarchique vous fait comprendre qu'il veut éviter de recruter une personne de confession musulmane ? Certains usagers de votre service d'aide familiale refusent de laisser entrer vos collaboratrices à la peau noire, or vous vous apprêtez à ouvrir plusieurs postes ?

Que faire ?

- Si l'injonction vient d'un supérieur hiérarchique, la situation en tant que subordonné est délicate.

- Parlez-en soit à la personne de confiance ou avec le conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux (voir le règlement de travail de l'entreprise).
 - Unia conseille de ne pas exécuter l'injonction au risque de se voir soi-même reconnu coupable de discrimination
 - et de solliciter son service par un signalement de la discrimination, en ligne, par téléphone ou sur rendez-vous (dans votre région): 0800/12 800, <http://unia.be/fr/signaler-une-discrimination>
 - La sanction professionnelle que vous risquez du fait du signalement pourra être remise en cause par Unia et la responsabilité de l'auteur de l'injonction reconnue.
- Si l'injonction vient d'un usager :
 - Les réponses habituellement proposées reposent sur la sensibilisation, la communication, l'argumentation, etc. Elles sont adaptées à des secteurs comme le commerce ou les titres-services, et certaines d'entre elles sont transposables au non-marchand.
 - Voir eDiv : <http://www.ediv.be/site/fr/femme-de-menage-basanee>
 - Voir http://www.mdef-lyon.fr/IMG/pdf/prevention_et_lutte_contre_les_discriminations_dans_les_services_a_la_personne.pdf
 - Voir FormTS : <http://www.formationtitresservices.be/publications/guide-non-discrimination/>

JUGULER TOUTES LES DISCRIMINATIONS

En innovant et en expérimentant dans les pratiques de recrutement, il est possible d'éliminer, de limiter ou de contrebalancer les mécanismes discriminatoires. C'est le recrutement dit « neutre ». C'est une obligation légale (voir cette fiche). Mais au-delà, c'est une approche intéressante à plusieurs titres, en particulier en termes de professionnalisation. En effet, elle pousse à objectiver l'organisation du personnel.

CONTRECARRER : LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL

Si le recrutement est le terrain d'intervention le plus critique en termes de discrimination, il peut s'envisager à partir d'une vision plus affirmative sur la diversité des équipes : diversité des âges, des genres, des origines, des parcours, etc.

- Cela permet de sortir du syndrome de l'équipe uniforme (ce que les spécialistes appellent l'« homophilie ») pour donner à l'équipe un profil plus proche de celui de son public ou de la diversité de la société en général. Vous pourriez en effet vous sentir en porte-à-faux à promouvoir la mixité dans votre public, avec une équipe très homogène...
- Une telle pluralité ouvre sur toute une série de richesses, de points de vue qui ne seraient autrement pas pris en compte dans les débats internes, dans les décisions et dans la relation avec les publics.

- « On a tendance à se dire que travailler avec une personne qui a un handicap, ce n'est pas comme avec une autre. Mais à y bien regarder, tout le monde a ses particularités, son parcours. » Tout le monde rentre en ligne de compte pour la diversité au travail.
- Diversifier les équipes, c'est aussi faire en sorte que les collègues aient en commun essentiellement leur travail et, dès lors, avoir un impact fort sur la culture de l'organisation, la manière de gérer les conflits, etc.
- C'est enfin un objectif à concevoir et à poursuivre de façon participative, pour interroger et approfondir les valeurs et la finalité sociale de l'organisation.

DE LA MULTIDISCRIMINATION À L'INTERSECTIONNALITÉ

Depuis la première édition de son *Monitoring*¹, Unia mesure à quel point le taux d'inactivité est plus élevé pour les femmes d'origine immigrée que pour les hommes : 25 % d'inactives en plus chez les femmes originaires de pays candidats à l'adhésion à l'UE (à l'époque, c'était pour l'essentiel la Turquie), 23 % chez celles originaires du Maghreb, 17 % chez celles originaires du Proche et du Moyen-Orient, 9,5 % chez celles originaires des pays européens non candidats, etc. Ce sont des écarts considérables alors même que – particularité bruxelloise – les femmes de certaines origines (maghrébines, turque et africaines) sont plus diplômées que les hommes².

Il a par ailleurs été constaté de longue date que les jeunes Bruxellois-es issus-es de familles d'origine immigrée ont un taux d'emploi plus faible que les autres jeunes et que c'est une population qui se concentre dans quelques quartiers centraux³.

Plus largement, les personnes en situation sociale fragile ont tendance à cumuler des vulnérabilités qui peuvent exacerber tel ou tel facteur de discrimination : mauvaise santé, état dépressif, monoparentalité, pas de diplôme du secondaire voire illettrisme, longue durée d'inactivité, surendettement, etc⁴.

A travers ces données, ce qui apparaît de plus en plus, c'est que la multi-discrimination n'est pas juste une addition de discriminations. Par exemple, cette réalité est inscrite dans les revendications des femmes issues des migrations maghrébines et africaines. Elles ne sont pas discriminées d'un

1 « Monitoring socio-économique 2015. Marché du travail et origine », Centre pour l'égalité des chances et SPF Emploi, travail et concertation sociale, https://www.unia.be/files/Documenten/monitoring_2015_fr_final.compressed.pdf Voir en particulier pp. 45 et suivantes.

2 « La situation des femmes étrangères ou d'origine étrangère sur le marché de l'emploi en Région bruxelloise Approche par la territorialité » Observatoire bruxellois de l'emploi, Actiris, 2012, p. 19.

3 Albert Martens et Nouria Ouali, « Discriminations des étrangers et des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la Région de Bruxelles-Capitale. Recherche dans le cadre du Pacte social pour l'emploi des Bruxellois », Orbem, 2005, rapport de synthèse en ligne : http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Discrimination_ethnique.pdf

4 Voir une très riche littérature en sciences sociales des 40 dernières années, des travaux de Pierre Bourdieu à ceux de Serge Paugam en passant, plus près de chez nous, à Abraham Franssen.

côté parce que femmes et discriminées d'un autre côté parce qu'issues de l'immigration, mais bien discriminées parce qu'à la fois femmes et issues de l'immigration, et du coup plus discriminées que les femmes d'origine belge ou que les hommes issus de l'immigration en général.

Or, derrière ce « plus que la somme de » se cachent les groupes sociaux qui trouvent le plus difficilement leur place dans notre société, comme les femmes originaires d'Afrique sub-saharienne qui n'ont pas terminé l'école secondaire ou les personnes LGBTQI d'origine maghrébine. L'expérience sociale particulière à de tels groupes multi-discriminés attire donc effectivement de plus en plus d'attention, y compris au niveau des pratiques de recrutement⁵.

Pour appréhender ces réalités a été forgé le concept d'intersectionnalité, désormais très commun aux États-Unis et dont on commence à comprendre largement la pertinence en Europe francophone. Sa signification dans notre contexte serait la suivante : le fait de faire « l'expérience d'une discrimination (qui) vient interagir avec, renforcer, ou même exacerber une ou des discriminations déjà présentes⁶. »

La conséquence de l'approche intersectionnelle est de considérer l'« ethnicité » (origine et/ou nationalité) comme un facteur de discrimination aussi structurel que le genre et donc de considérer les « femmes ethnicisées » comme la population cible prioritaire des actions de lutte contre la discrimination et de promotion de la diversité⁷.

5 Houria Bentouhami et Rym Khadhraoui, « Analyse de la transposition du concept d'intersectionnalité dans le cadre de la réforme des instruments de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations », Actiris et Center for Intersectional Justice, 2018, <https://cdn.uc.assets.prezly.com/62f1d507-711d-45a3-980f-f138828686c2/-/inline/no/>

6 Gildas LE DEM, « L'intersectionnalité, enquête sur une notion qui dérange », *Revue du Crieur*, n°7, 2017, La Découverte/Médiapart.

7 Houria Bentouhami et Rym Khadhraoui, op. cit., pp. 57 et suivantes.

POUR AGIR

Intervenir sur ces enjeux est possible de différentes manières. La première action à prendre est de s'assurer que vos pratiques respectent la législation anti-discrimination (voir la fiche législation). Mais ensuite ?

- Une première approche intéressante est d'expérimenter un seul changement de pratique bien circonscrit : cela peut avoir des effets à moyen terme. Les fiches proposées ici dessinent chacune autant de pistes d'action. La plupart d'entre elles peuvent être suivies indépendamment des autres.
- Certains, plus motivés, voudront suivre en même temps plusieurs de ces pistes, certaines étant très complémentaires.
- Dans d'autres cas, la volonté se fera jour d'aborder les questions de façon plus globale et stratégique, en passant par une réflexion sur la place de la diversité dans l'asbl et/ou sur la manière dont la diversité interroge la politique maison des ressources humaines. Ils s'orienteront vers un plan stratégique en matière de diversité. Si c'est ce type d'ambitions qui vous mobilise, des possibilités d'accompagnement public et privé existent.

- Enfin, si vous voulez d'abord continuer à approfondir la réflexion, tant mieux ! Une porte d'entrée vraiment intéressante est de se former individuellement ou en équipe au décodage des préjugés : quels sont-ils ? Où se cachent-ils ? Et comment influencent-ils ma manière d'entrer en relation avec autrui ? Attention, ça décoiffe...

> ressources pour un accompagnement stratégique orienté diversité

À Bruxelles  Service Diversité d'Actiris, <http://www.actiris.be/diversite/tabid/903/language/fr-BE/Service-Diversite.aspx>

En Wallonie  Le Forem développe les actions de son Service Égalité et Diversité : <http://www.leforem.be/a-propos/respect-egalite-des-chances-et-diversite.html>

 En Wallonie, certains Centres régionaux d'intégration (CRI), pour trouver le plus proche, voir la liste ici : <http://www.discrri.be/index.html#lescri>

 <http://www.diversito.be/fr/>, à notre connaissance le seul bureau belge indépendant qui se consacre uniquement aux questions de diversité au travail.

Plus particulièrement pour le non-marchand :  Site web, ateliers et accompagnement Competentia, <http://www.competentia.be>

 Actions du projet So-Diversity de la CBENM, <http://cbenm-bcspo.be/projet-diversite>

> Formations sur les préjugés

 Organisées par de nombreuses associations : CBAI, Université de Paix, Lige des Droits de l'Homme, Échos Communication

 Répertoirees ou organisée par certains Centres régionaux d'intégration (CRI), pour trouver le plus proche, voir la liste ici : <http://www.discrri.be/index.html#lescri>

 Centres de formation des syndicats

 Plus particulièrement sur la perception du handicap : www.handicaptomeme.be/

FAVORISER CERTAINS PROFILS HABITUELLEMENT DISCRIMINÉS : L'ACTION POSITIVE

Mais pas n'importe comment..⁸

Dans votre organisation, vous comptez un nombre important de travailleurs d'origine extra-européenne. Pour établir un équilibre entre les origines de votre personnel, vous décidez de ne plus engager que des travailleurs d'origine européenne pendant un certain temps. Pouvez-vous le faire ?

En procédant de la sorte, vous pratiquez a priori une discrimination sur base de l'origine. Donc la réponse a priori est « non ». En effet, seules des mesures d'actions positives organisées en vertu d'un Arrêté Royal et répondant à des critères stricts, pourraient rétablir le déséquilibre constaté.

Selon les lois anti-discrimination, pour qu'une mesure d'action positive soit admise, il faut

- qu'elle rétablisse un déséquilibre initialement évalué selon des critères objectifs
- et chiffré sur le marché de l'emploi (au niveau sectoriel par exemple),
- qu'elle soit temporaire et amenée à disparaître dès que l'équilibre est rétabli.

Notez aussi que le profil que vous voulez favoriser doit correspondre à un groupe social défavorisé sur le marché de l'emploi (et non l'inverse) : les femmes, les personnes d'origine extra-européenne, les jeunes sans diplôme du secondaire, les 50+, les personnes porteuses de handicap, etc.

Si vous constatez un déséquilibre apparent au sein du personnel de votre entreprise, commencez par analyser vos procédures de recrutement pour voir si elles ne filtrent pas certaines catégories de candidats : via les canaux de communication des offres d'emploi, les règles d'accès aux stages, l'analyse des CV, les éventuels biais lors de l'entretien, etc... Les présentes fiches vous aideront à trouver les solutions à mettre en place.

Attention, l'action positive ne peut en aucun cas être confondue avec la discrimination positive. Cela signifierait qu'un candidat à un emploi déterminé ne serait pas soumis aux mêmes exigences professionnelles que les autres candidats. Ce n'est pas le cas avec l'action positive : c'est uniquement à compétences égales que la priorité peut être donnée à une personne du groupe visé.

En clair, si vous voulez vous lancer dans l'action positive, faites-vous conseiller, et a minima référez-vous au site <http://www.ediv.be> d'Unia.

NB : pour des statistiques sectorielles utiles ici, deux références parmi d'autres



<http://www.lenonmarchand.be>



Le Monitoring socio-économique publié par Unia tous les deux ans : http://unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/1215_UNIA_Monitoring_2017_-_FR-Anysurfer.pdf

⁸ Cet encadré est légèrement adapté du site <http://www.ediv.be> d'Unia, consulté en novembre 2017.

> **Quelques lectures** Pour aller plus loin, une liste de lectures très sélective.



Cellule Diversité du Pacte territorial pour l'emploi en RBC, « Cva. Rapport sur l'expérimentation du CV anonyme en Région Bruxelles Capitale », Actiris, Bruxelles s.d. (2011?), <http://docplayer.fr/15507890-Cva-rapport-sur-l-experimentation-du-cv-anonyme-en-region-bruxelles-capitale.html>



Olivier De Schutter (dir.), « Discriminations : le droit à l'épreuve de la société », dossier in : *La Revue nouvelle*, n°115-1, Bruxelles, 2002, <http://www.revuenouvelle.be/2002-01>



Mirna Safi, *Les inégalités ethno-raciales*, coll. « Repères. Sociologie », La Découverte, Paris, 2013

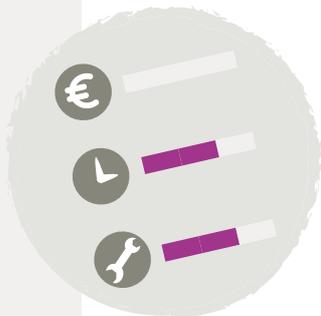


Unia, « Discrimination sur le marché de l'emploi. Origine, couleur de peau, nationalité. De quoi s'agit-il ? Comment réagir ? Informations et conseils pratiques », Bruxelles, 2009
<http://unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/discriminations-sur-le-marche-demploi>



Unia, « Monitoring socio-économique 2017. Marché du travail et origine », Bruxelles, 2017,
https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/1215_UNIA_Monitoring_2017_-_FR-Anysurfer.pdf

CALIBRER LES FONCTIONS ET LES ANNONCES AVEC LES COMPÉTENCES-CLÉS



Le premier réflexe du recruteur sera souvent de mettre la barre le plus haut possible. Mais cette approche peut s'avérer contre-productive en termes de neutralité ou de diversité.

EN BREF

Penser le recrutement à partir du besoin de compétences de la fonction à pourvoir, porter le maximum d'attention aux compétences-clés et formuler des offres d'emploi fidèles à ces objectifs dans des offres d'emploi ouvertes à la diversité.

LES ATOUTS

- + Une ouverture du recrutement à des profils non formatés
- + Réduit le risque de rechercher sans succès le « mouton à cinq pattes »
- + Des collaborateurs choisis en fonction de la stratégie maison
- + Une meilleure qualité du fonctionnement général de l'asbl.

EN UN MOT

La notion de compétence-clé d'un profil de fonction permet de mettre la barre au juste niveau de façon objective. Autrement dit, pas besoin de mettre toutes vos exigences sur le même pied au moment du recrutement.

Élaborer des profils de fonction et des listes de compétences-clés ne sont pas des analyses aisées. Ils demandent une analyse fine de la structure, de ses besoins et des potentiels à déceler chez le candidat idéal. Quelques outils simples vont permettre de s'en sortir autrement que par l'intuition.

DES FONCTIONS ET DES ANNONCES BIEN CALBRÉES, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Bien objectiver et prioriser vos besoins de compétences, définir de façon raisonnable votre niveau d'exigences et adapter tous les aspects de la procédure de recrutement, voilà sans doute les premiers conseils à donner en matière de recrutement non-discriminant et de diversité au travail, et même en matière de GRH en général.
- Identifier et trier les compétences nécessite de passer par une phase d'analyse des fonctions qui, souvent, ne se limitera pas au seul poste à pourvoir. C'est un travail de fond à programmer sur le moyen terme.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- L'élaboration de profils de fonction est pratiquement une condition sine qua non à toute initiative en termes de recrutement non-discriminant. Il est même aventureux de se lancer dans certaines expérimentations, comme le recrutement sans CV (voir fiche « *Recruter sans CV* »), sans en être passé par là.
- Le fait de distinguer les compétences-clés des compétences accessoires, en amont du travail de recrutement, facilitera vos choix au moment décisif.
- Le bon calibrage des offres d'emploi enrayera les mécanismes d'auto-discrimination.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Penser le recrutement en termes de besoins de compétences.
 - Le b.a.-ba pour améliorer la qualité du recrutement en général est d'objectiver les tâches confiées au poste à pouvoir et les compétences requises pour pouvoir mener à bien ces tâches. C'est ce qu'on appelle un profil de fonction. Il permet de concevoir le recrutement comme la recherche de nouvelles compétences au service de votre activité.
Appuyez-vous sur les outils et méthodes existants. Comme celles de l'ABBET et de competentia :
<http://abbet.be/Fiche-6-1-5-La-description-de-et>
<http://www.competentia.be/la-strategie-de-lorganisation/les-descriptions-de-fonctions>
 - Si vous travaillez déjà avec des profils de fonction, remettez-les sur le métier quand vous anticipez un recrutement prochain. Les organisations évoluent parfois vite, de même pour les compétences dont elles ont besoin et les tâches des personnes qu'elles mobilisent.
 - Si un organe de concertation ou une représentation du personnel est présent dans l'organisation, il est indispensable de l'associer à la démarche et de solliciter son avis aux moments-clés du processus.
- Les compétences-clés pour distinguer l'essentiel de l'accessoire.
 - La notion de compétence-clé d'un profil de fonction permet de mettre la barre au bon niveau de façon objective. Autrement dit, seules les compétences-clés sont déterminantes au moment du recrutement – en tous cas dans les étapes de présélection.
 - Une telle analyse n'est pas aussi facile qu'il y paraît. L'outil va permettre de s'en sortir.

EXEMPLE Voici une méthode parmi d'autres, qui a le mérite de la simplicité.

- > Mettez en colonne dans un tableau la partie « compétences » du profil de fonction
- > Pour chaque ligne (compétence), évaluez la place occupée par chacune dans un emploi du temps hebdomadaire normal. Attribuez-lui ensuite une, deux ou trois horloges 🕒, 🕒🕒 ou 🕒🕒🕒.

- > De la même manière, pour chaque ligne (compétence), évaluez le degré de complexité. Attribuez trois clés 🌐🌐🌐 aux compétences les plus complexes, une seule clé 🌐 aux compétences les moins complexes et deux clés 🌐🌐 aux compétences intermédiaires.
- > Triez les lignes de votre tableau par ordre décroissant du nombre total de symboles positionnés sur chaque compétence. Éliminez les lignes qui ont reçu moins de 5 symboles. Ce qui reste dans votre tableau – les compétences qui ont reçu 5 ou 6 symboles – peut être considéré comme les compétences-clés du poste décrit.

Alternative : éliminez un tiers des lignes en commençant par le bas, ou la moitié des lignes si vous en avez plus que 30.

En clair, les compétences éliminées du tableau soit peuvent être acquises après la prise de poste, soit sont utiles mais accessoires, soit un peu des deux. Ce seront, par exemple, des compétences très spécifiques ou des compétences de perfectionnement. Pour elles, vous pourrez recourir à la formation continue (voir la fiche « *Former après l'entrée en fonction* »).

- Avec un niveau d'exigences ainsi défini, vous vous laissez la possibilité, dans les étapes finales de la procédure, de poser un choix dit « d'action positive » à compétences égales.

EXEMPLE un homme d'origine africaine comme agent d'accueil, une personne malvoyante comme téléphoniste, une femme dans un métier technologique, etc.

- L'offre d'emploi sera basée sur les seules compétences-clés et les étapes de la sélection qui réclameront le plus d'énergie de votre part consisteront à évaluer objectivement ces compétences-clés et à n'évaluer qu'elles.
- Les compétences « non-clé », vous pouvez décider de ne même pas les prendre en compte dans la sélection. Elles peuvent en effet être acquises après l'entrée en poste, soit via le tutorat (comme pour les stagiaires, voir cette fiche), soit via des formations. Dans les deux cas, à l'étape finale de la sélection, prévoyez la négociation d'un plan d'intégration avec votre futur travailleur (voir fiche *Former après l'entrée en fonction*).
- Attention à la formulation des offres.
 - Il va de soi que l'offre doit répondre aux prescriptions légales et ne peut pas, sauf exceptions cadrées par la réglementation, imposer la moindre condition directe touchant à un des critères définis par la loi comme discriminatoires (voir la fiche « *Décodage* »).
 - Pratiquez l'écriture inclusive, au moins pour les intitulés de fonction.
 - Toutes les mentions de l'offre colleront aux compétences-clés, ou à défaut, se rapporteront à un profil de fonction.
 - Si vous mettez en place l'un ou l'autre mécanisme novateur de sélection (voir les fiches « *Recruter sans CV* » ou « *Neutraliser les tests* »), mentionnez-le dans votre offre. Cela mettra en confiance les profils atypiques et fera la promotion des valeurs de l'asbl.
 - Mentionnez dans vos offres que vous vous souciez de la diversité au travail dans la manière de préparer et d'organiser les recrutements :

POUR QUI ?

Il est délicat de fixer un seuil de façon absolue, mais toute asbl dont l'équipe atteint une certaine taille a vraiment intérêt à objectiver les profils de ses fonctions.

EXEMPLE « La politique de notre association est axée sur la diversité et l'égalité des chances. Nous sélectionnons les candidat-e-s en fonction de leurs qualités, indépendamment de leur âge, leur sexe, leur origine, leur conviction, leur handicap, leur nationalité, etc. »

- o Mentionnez dans vos offres que vous êtes disposé à apporter des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées qui voudraient postuler et invitez-les à en solliciter (voir la fiche « *Recruter des personnes porteuses de handicap* »).

TRUCS ET ASTUCES

- o Les différentes fonctions au sein d'une équipe sont très interdépendantes cela n'a donc pas beaucoup de sens de formaliser juste le profil de la fonction à pourvoir. Cette approche, si elle n'est pas encore mise en place dans l'asbl, peut nécessiter pas mal d'énergie au démarrage. Mais c'est un investissement dans la qualité de votre fonctionnement qui sera bien vite amorti ; la structure de votre organisation s'en trouvant plus saine et plus efficace.
- o Dans les offres d'emploi comme dans les listes de compétences et dans les profils de fonction, soyez attentif au vocabulaire utilisé : précis, non connoté, reflétant rigoureusement la réalité.
 - o L'intitulé est cohérent et transparent, il est assez parlant pour ne pas exclure des candidatures potentielles.
 - o Proscrivez les expressions trop générales. « Grande disponibilité » deviendra p.ex. « Travail en soirée 2 à 3 fois par mois, compensé par des demi jours de congés ».
 - o Oubliez les mots passe-partout comme « autonomie », « dynamisme », etc. Ils n'apportent pas d'informations quant au contenu de la fonction, et en plus ils font ressembler votre offre à toutes les autres...
 - o Neutralisez le genre : « Il.elle ... », « Assistant.e social.e », etc.
 - o Oubliez les qualificatifs comme « jeune », « bonne présentation », etc.
- o Ne vous contentez pas d'un intitulé de diplôme pour exprimer ce que vous recherchez. Si la réglementation vous l'impose, ajoutez-y une liste de compétences. Si pas, faites du diplôme une exigence facultative (voir la fiche « *Anonymiser les candidatures* »), cela vous ouvrira à des personnes à parcours atypiques, à des diplômes étrangers, etc.
- o Renseignez-vous aussi sur la validation des compétences (voir la fiche *validation des compétences*).
- o Ne perdez pas de vue qu'engager une personne trop qualifiée au regard de la fonction peut poser des problèmes importants à moyen terme (démotivation, conflits de légitimité, etc.)

- Il existe une offre variée de formations et de services d'accompagnement pour vous soutenir dans l'exercice d'élaboration de profils de fonction.

EXEMPLE Certains fonds sectoriels proposent un soutien financier (Formapef, etc.)

- Les étapes d'analyse des fonctions, en particulier le tri des compétences-clés, ne se feront de manière fiable qu'en y associant les personnes concernées et leur responsable hiérarchique direct. Mais ne vous limitez pas à ces points de vue : intégrez des besoins de l'organisation, voire l'anticipation des besoins futurs, sinon vous vous contenterez de « cloner » la personne déjà en poste.
- Vous recrutez pour une fonction qui n'existe pas encore dans votre asbl ? Allez voir chez des asbl homologues comment les choses se passent.
- Informez précisément et à temps votre équipe sur la procédure envisagée et les objectifs. C'est la seule manière de pouvoir compter sur leur collaboration et obtenir leur accord quant au contenu des fonctions.
- L'analyse des fonctions est aussi une plus-value incontournable pour nombre d'autres processus RH : élaborer un plan de formation, revoir un organigramme, structurer des entretiens de fonctionnement et leur suivi, etc.
 - En particulier en matière d'égalité des genres, il faut souligner que les stéréotypes qui pèsent sur le type de travail que les femmes peuvent effectuer sont les mêmes que ceux qui pèsent sur les inégalités salariales femmes-hommes. Dans l'analyse des compétences-clés en particulier, soyez attentif à ces stéréotypes pour les désamorcer.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> **Sur les bonnes pratiques en matière d'écriture inclusive :**

 <http://www.ecriture-inclusive.fr/>

> **Sur la question du genre et des fonctions**

 <http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Classification%20sexuellement%20neutre.pdf>

> **Sur les possibilités de bourses pour financer un accompagnement en matière de ressources humaines**

 APEF : <http://www.apefasbl.org/>

 FE.BI : <http://www.fe-bi.org/fr/home>

DE LA DISCRIMINATION À L'AUTO-DISCRIMINATION

Nous savons tous à quel point une expérience sociale négative peut être déstabilisatrice. Vous avez peut-être vu [cette vidéo en ligne](#), sur une enseignante en psychologie, qui montre à sa classe à quel point il est facile d'inculquer « le découragement en cinq minutes » (« learned helplessness »). Si elle se répète, une telle expérience modifie l'image que chacun se donne de lui-même, a fortiori si elle renvoie à des stéréotypes. La récurrence d'offres d'emploi requérant des niveaux d'exigences disproportionnés a exactement le même effet sur une partie des demandeurs d'emploi.

Cet effet, c'est ce que l'on appelle l'auto-discrimination, au sujet de laquelle la Fondation Roi Baudouin a publié fin 2015 [une intéressante étude](#).

« La discrimination à l'embauche présente deux facettes. Les actions ou comportements discriminatoires directs et indirects de certains employeurs en constituent la face la plus palpable. L'autre côté, moins visible au premier coup d'œil, est constitué par les dispositions psychologiques intériorisées par les demandeurs d'emploi eux-mêmes. Celles-ci constituent une barrière supplémentaire à franchir – intérieure et passive, celle-là, mais tout aussi handicapante – dans la quête d'un emploi. Cette intériorisation de la discrimination peut amener les personnes concernées à développer des comportements parasites, et justifier ainsi des échecs qui ne sont pas directement imputables à la discrimination. Ils vont développer des stratégies parfois inconscientes – résignation, démotivation, retrait, désaffiliation, etc. – pour éviter d'avoir à affronter un marché de l'emploi – et des employeurs – ressentis comme hostiles. Ce faisant, ils tentent de protéger leur estime de soi : puisque le marché de l'emploi ne veut pas d'eux, ils s'en détournent pour se mettre à l'abri de nouvelles déceptions. Résultat ? Les demandeurs d'emploi immigrés ou perçus comme tels vont, par leurs attitudes, leur comportement, les décisions qu'ils prennent, renforcer encore, malgré eux, le pouvoir de nuisance de la discrimination : un dangereux cercle vicieux. » (adapté du résumé de l'étude).

L'attention portée au libellé des offres d'emploi et à l'organisation des procédures de sélection contribue de façon décisive à enrayer ce type de logiques.

DIVERSIFIER LES CANAUX DE RECRUTEMENT

Solliciter les acteurs en contact avec certains publics, voilà bien une manière simple de diversifier les profils des candidats.

EN BREF

Nombre d'organisations proches de vous sont en contact avec des publics qui n'ont pas facilement accès aux emplois que vous proposez alors que leurs profils sont intéressants. Il s'agit de les mobiliser pour vous envoyer des candidats.es.

LES ATOUTS

- + Indispensable quand on a peur de manquer de (bons) profils
- + Alternative à l'annonce tous azimuts qui génère des piles de candidatures fastidieuses à traiter
- + Peut même vous éviter les coûts de publication d'une annonce
- + Haut potentiel en termes d'égalité des chances.et de diversification d'une équipe

EN UN MOT

Viser différentes formes de diversité, cela peut commencer par mobiliser des canaux de recrutement alternatifs. Comment en effet attirer des profils atypiques si nos pratiques habituelles nous empêchent de les atteindre ?

DIVERSIFIER LES CANAUX DE RECRUTEMENT, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



«Le recrutement chez nous ? Il consiste surtout à se reproduire entre soi... C'est une tendance naturelle : mobiliser les réseaux de l'équipe et le service job d'une ou deux écoles, voire tel site web spécialisé. Cela donne l'impression de rendre les choses plus prévisibles, mais à terme, qu'est-ce que cela produit comme équipes ? Je me pose la question mais je n'ai jamais pris le taureau par les cornes.»

Jacques Verhelst,

responsable administratif d'un service d'aide aux toxicomanes.

- Il s'agit de réexaminer la manière dont sont diffusées vos offres d'emploi. Et de les transmettre à des organisations dont la fonction est d'être en contact avec des publics particuliers.
- Cela peut se faire en plus ou à la place de la diffusion que vous donnez habituellement à vos offres d'emploi (annonces, Forem/Actiris, etc.)
- Pour des postes où vous savez que vous recevrez un grand nombre de candidatures, quelques partenaires bien choisis constituent une alternative bien suffisante à la diffusion large habituelle. Cela vous fera gagner un temps et une énergie considérables.

POUR QUI ?

- + Cette approche simple vaut pour toutes les fonctions**
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.**

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

« Quand l'asbl s'est installée dans le quartier il y a trois ans, je me suis rendu compte que dans un rayon de deux pâtés de maisons, il y avait des tas d'asbl qui brassent des publics très variés, dont des jeunes et des demandeurs d'emploi avec des origines et des parcours très variés. Que ce soit pour un animateur ou pour un poste administratif, je ne m'adresse pratiquement plus qu'à eux et à quelques personnes relais, par exemple dans l'enseignement. Cela fait des années que je n'ai pas déboursé un euro pour publier une offre d'emploi ! »

Andrea Gilain,

directrice d'une organisation socioculturelle bruxelloise.

- Dans bon nombre de situations, il est intéressant à moyen ou long terme de composer son équipe à l'image de son public, de son quartier ou de la démographie de son environnement.
- On peut aussi vouloir maximiser les complémentarités – et donc les différences – entre les profils.
- D'autres voudront jouer la carte de l'action positive : féminiser les métiers techniques, donner une chance à une personne handicapée, etc.
- Mais très pragmatiquement, c'est l'incontournable quand on a peur de manquer de (bons) candidats.
- C'est simple et gratuit, cela peut même vous économiser du temps et de l'argent.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

« Pour des fonctions facilement accessibles à des personnes porteuses d'un handicap, je diffuse toujours mes offres d'emploi vers les organismes et les sites web spécialisés. »

Émilie Many,

responsable du personnel de 8Infini, entreprise d'insertion bruxelloise.

- Identifiez quelques organisations en contact avec le public que vous voulez toucher avec votre annonce. Soyez engageant quand vous sollicitez leur concours pour diffuser vos offres d'emploi.

EXEMPLE Ne vous contentez pas d'envoyer un mail avec votre offre d'emploi à une adresse générale du genre info@organisation.be : identifiez la bonne personne dans l'organisation ciblée et essayez de lui en parler de vive voix pour qu'elle comprenne votre démarche et y adhère. Ensuite, elle pourra relayer l'info à bon escient vers son public, ses bénévoles, des anciens stagiaires, etc.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC
LES FICHES**

- + « *Calibrer avec les compétences-clés* »
- + « *Recrutement, diversité et législation* »
- + « *Anonymiser les CV* »
- + « *Recruter sans CV* »
- + « *Recruter avec la validation des compétences* »
- + « *Accueillir un jeune en alternance* »

EXEMPLE Pour des profils correspondant à des qualifications de niveau secondaire, deux canaux sont à privilégier :

- o le monde de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant (qui sera parfois aussi demandeur que vous accueilliez son public en stage)
- o le monde des entreprises sociales.

Vous y trouverez toujours plusieurs organismes préparant des candidats.es aux compétences que vous avez besoin de recruter.

EXEMPLE On peut contacter une grande variété de profils en faisant circuler ses offres d'emploi via

- o le Service Insertion du CPAS de votre commune,
- o la Mission locale pour l'emploi (Bruxelles) ou la Mission régionale pour l'emploi (Mire en Wallonie) la plus proche,
- o les organisations qui se consacrent aux personnes handicapées : Aviq, Phare, site web www.wheelit.be, Ligue Braille, Info-Sourds, FFSB, Diversicom, etc.
- o les organisations qui constituent le tissu associatif local : maisons de jeunes, maisons de quartier, services sociaux, associations culturelles voire sportives, etc.

Les possibilités sont infinies, y compris – pourquoi pas ? – recruter parmi ses bénévoles ou ses bénéficiaires.

TRUCS ET ASTUCES

En matière d'ouverture du recrutement, diversifier les canaux est sans doute la première chose à faire. Mais s'arrêter là sera contre-productif. Diversifier les canaux n'a du sens que si ce souci d'ouverture est traduit dans l'organisation de la procédure de sélection : qu'elle soit sans a priori et non discriminante ou même qu'elle soit adaptée aux profils atypiques (voir la fiche « *Calibrer avec les compétences-clés* » et la fiche « *Décodage* »).

- o Commencez par traduire votre intérêt pour la diversité dans la manière dont sont formulées vos offres d'emploi (voir fiche sur le calibrage des offres).

Vous souhaitez engager une personne primo-arrivante qui n'a pas de permis de travail ou qui n'y a pas encore droit? Pas de problème : elle a sans doute droit au statut d'indépendant. Pour collaborer avec elle sans lui faire prendre de risques inconsidérés et lui faire bénéficier d'un accompagnement administratif gratuit, faites-la s'inscrire dans une coopérative d'indépendants. Il en existe une à Bruxelles mais le modèle est amené à se développer.

<https://dies.be/cooperative-independants-brucoop>

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Rechercher les bons partenaires enseignement/formation

En Wallonie	 contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947 ou le Carrefour Emploi Formation Orientation le plus proche (coordonnées ici)
	 faire une recherche sur la base de données FormaPass
À Bruxelles	 faire une recherche sur la base de données Dorifor

> Rechercher les bons partenaires économie sociale en Wallonie et à Bruxelles

	 la base de données la plus exhaustive est l'annuaire (ici) de SAW-B
--	---

ORGANISER UNE SÉANCE D'INFORMATION COLLECTIVE

Voir en une fois tous les candidats de façon qu'ils aient tout en mains pour la suite de la procédure de sélection.



« Avec une équipe de près de 460 personnes, nous recrutons beaucoup, principalement des aides familiales. Le bouche-à-oreille fonctionne bien : nous recevons régulièrement des candidatures spontanées. Nous les conservons et, tous les trois mois environ, nous invitons ces personnes à une séance d'information afin de leur présenter le service, le métier et les conditions de travail, ainsi que les postes ouverts. Nous nous efforçons d'être le plus précis possible quant aux conditions salariales et afin d'éviter tout malentendu, nous leur proposons une simulation de salaire. En quinze ans de pratique, nous avons bien rôdé la séance, avec vidéo et PowerPoint. Toutes les questions peuvent être posées. En règle générale, la moitié des personnes invitées se présentent. Au terme de la séance, les candidats sont invités à valider leur candidature et un entretien d'embauche est planifié. Il leur est demandé de préparer cette rencontre en répondant par écrit à un questionnaire portant notamment sur le contenu de la séance d'information. Chaque candidat reçoit un retour positif ou négatif. Des engagements sont proposés en CDD ou en remplacement. »

Bénédicte Debaty

assistante au Service du personnel de l'ADMR Dinant.

EN BREF

Assurez-vous de donner la même information à tous les candidats pour attaquer la procédure de sélection, en les invitant à une ou deux séances d'information collectives.

VOS OBJECTIFS

- + Simple et gratuit
- + Economique en temps
- + Equitable



À l'Intermire, la directrice entend jouer l'ouverture dans la procédure de sélection : « Nous sommes deux à lire les CV reçus. Cela nous permet de décider qui sera invité ou pas à la séance d'information. Cette séance n'est pas une opération de com : elle a vraiment pour but de mettre les deux bords sur le même pied et de minimiser pour chacun le risque de se tromper. J'essaie d'aller assez loin dans les informations

APERÇU / TEASER

Que ce soit avant ou après une première présélection, une séance d'information collective des candidats permet à ces derniers de clarifier s'assurer que leur poste correspondra bien à leurs attentes et dépollue les entretiens d'embauche des parfois nombreuses demandes d'informations sur le poste. Des discriminations peuvent se cacher dans cette étape, il est donc indiqué de ne pas éliminer de candidats sur la manière dont ils y ont participé.

que je donne : p.ex. y compris sur mon type de leadership, etc. Je suis très claire sur le fait que ce qui se passe pendant la séance n'est pas pris en compte dans la sélection. Par contre la séance est immédiatement suivie de deux tests, l'un écrit et l'autre de mise en situation pour évaluer les avoir-faire en groupe, qui sont au cœur de nos métiers. Quelques jours plus tard, les candidats sont revus en entretien. Là on s'aperçoit que la séance a eu un effet évident : les gens se projettent fort. Cette investissement émotionnel pousse ceux qui n'ont pas été retenus à me demander de m'expliquer, ce à quoi il faut pouvoir se préparer. »

Anne Cordier

directrice de l'Intermire.



« Nous avons tenté un recrutement sans CV avec séance d'information collective, pour une fonction de responsable de promotion. C'était vraiment intéressant, entre autres parce que cela vous sort de la routine CV+entretien. Ici, les candidatures étaient déposées sur un formulaire en ligne. Nous avons évalué ces candidatures à trois pour en garder à peu près une sur quatre. Soit une vingtaine de personnes, toutes invitées en séance d'information. À la séance, on leur demandait d'amener leur CV et ceux qui voulaient continuer devaient nous le laisser en fin de réunion, en prenant un rendez-vous pour un entretien. »

Jérémie Legros

responsable d'une association du secteur socioculturel .

SÉANCES D'INFORMATION COLLECTIVE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Vous convoquez les candidats à une réunion où vous leur donnez toutes les informations nécessaires sur votre organisation, sur la fonction, sur les conditions et sur la suite de la procédure de sélection.
- Votre exposé est suivi d'une séance de questions-réponses.
- Les personnes qui ne se sont pas présentées ne sont pas contactées pour la suite de la procédure.

POUR QUI ?

Cette approche simple vaut pour toutes les fonctions et tous les employeurs.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Les informations que vous devez donner en tant que futur employeur sont nombreuses. En entretien, elles sont répétitives pour vous et empiètent sur le temps prévu pour écouter le candidat. Les reporter dans une ou plusieurs séances d'information collective permet des entretiens plus courts et mieux focalisés sur l'essentiel.
- Vous éliminez aussi toutes les demandes d'information complémentaire par mail ou téléphone, parfois intempestives, qui arrivent suite à la diffusion d'offre d'emploi.
- Cette méthode n'est en soi ni particulièrement neutre ni particulièrement favorable à la diversité, mais...
- ...tous les candidats recevant la même information, votre procédure de sélection va démarrer sur une base très équitable, avec moins d'asymétrie d'information, ce qui est favorable aux candidats et efficace pour vous.
- Les candidats reçoivent une idée précise du poste et peuvent décider en pleine connaissance de cause de continuer ou pas la procédure de recrutement. Cela permet à la structure de vous centrer sur les candidats réellement intéressés par le poste.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Dans votre offre d'emploi, annoncez le lieu, la date et l'heure de la ou des séances d'information collective.
- Préparez un maximum d'informations, et soyez très précis sur les conditions salariales et extra-salariales – vous serez immanquablement interrogé à ce sujet.
- Montrez-vous accueillant et bienveillant, ceci est tout sauf un bizutage : powerpoint, farde de documentation, rafraichissements, etc., sont des gages de bienvenue.
- Jouez la transparence : donnez la parole aux collègues directs, visitez les locaux, etc.
- Dans le déroulement de la procédure de sélection, cette séance
 - peut être organisée tous les x mois, pour tous les candidats, sans aucune condition d'accès, dans une optique de constitution de réserve de recrutement ;
 - peut être organisée ponctuellement, pour les candidats qui ont passé une première étape de présélection.

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC

+ « *Compétences-clés* »

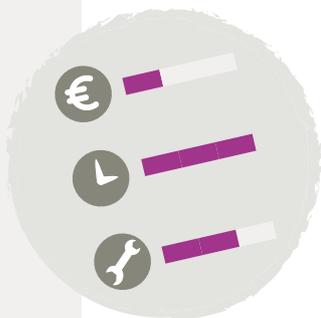
+ « *Recruter sans CV* »

+ « *Rationaliser* »

TRUCS ET ASTUCES

- À quel moment organiser la séance ?
 - Si vous visez des candidats déjà actifs, programmez votre séance en début de soirée.
 - Si vous visez des demandeurs d'emploi, programmez-la en journée.
 - Si vous visez les deux, programmez deux séances, l'une en journée et l'autre en avant-soirée.
- Demandez aux participants de s'inscrire à l'avance.
- Même inscrits, une partie d'entre eux ne se présentera pas, p.ex. pour des raisons salariales ou parce qu'ils avaient été obligés à postuler.
 - Ils sont donc « naturellement » éliminés de la procédure de sélection.
 - Certains demanderont un rendez-vous de rattrapage individuel. Offrez cet accommodement avec parcimonie, il vide les séances collectives de leur caractère équitable. Pour vous prémunir de telles demandes, annoncez la ou les séances (lieu, date et heure) dans votre offre d'emploi et mentionnez qu'elles sont obligatoires pour participer à toute la procédure.
- Soyez prêt à accepter des demandes d'accommodement raisonnable pour des personnes porteuses de handicap (voir cette fiche).
- Faites circuler une liste de présences.
- Ne vous basez pas sur la manière dont les candidats participent à cette séance pour en éliminer ou en retenir certaines.
 - Vos critères ne seront pas très objectifs, et donc ils risqueront d'être discriminants.
 - Vos critères ne seront pas nécessairement en lien avec la fonction, et donc ils seront contre-productifs.
 - Si des compétences comme la manière de trouver sa place dans un groupe, de prendre la parole en public, etc., sont indispensables pour la fonction, objectivisez-les en prolongeant cette séance par un test comme un jeu de rôle ou une mise en situation.
- Profitez-en pour faire passer aux candidats un ou plusieurs tests qui, eux, pourront être éliminatoires.
- La séance d'informations permet à une partie des candidats de comprendre qu'ils ne sont pas faits pour la fonction, laissez-leur la possibilité de quitter la séance si vous la faites immédiatement suivre d'une autre étape de sélection.

PROMOUVOIR LES STAGES POUR RECRUTER



Un stagiaire qui s'en sort bien a de fortes chances de se voir proposer un poste sur son lieu de stage. Pourquoi ne pas retourner l'équation et penser les stages comme une opportunité de former soi-même les futurs collègues ?

EN BREF

Les anciens stagiaires constituent une réserve de recrutement sur mesure. Bien choisir ses partenaires-formation et améliorer l'organisation des stages, cela permet de jouer cette carte de façon plus cohérente. C'est un investissement RH sur le moyen-long terme.

EN UN MOT

Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas intégrer vraiment cela à la stratégie de l'asbl ? Nous vous proposons une série de pistes d'action sur l'organisation des stages et sur la place qu'ils peuvent occuper dans la vie de l'asbl.

Il y a moyen de faire d'une pierre deux coups avec le tutorat. Organiser l'accompagnement avec des tuteurs est une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le remobiliser dans une dynamique d'apprentissage. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux.

RECRUTER DES STAGIAIRES EN FORMATION PROFESSIONNELLE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



« Nous prenons systématiquement 4 stagiaires en insertion socioprofessionnelle par an, pour un service d'aide à domicile qui compte en moyenne 40 aides familiales. Le stage se déroule en deux parties : une semaine d'observation et, quelques mois plus tard, ce que nous appelons le grand stage. Soit 350 heures à plein temps, donc à peu près trois mois. Un aspect particulier du métier d'aide familiale, c'est que tout le travail se déroule littéralement sur le « territoire » du bénéficiaire. La stagiaire va forcément

LES ATOUTS

- + L'ancien stagiaire sera rapidement opérationnel
- + Pratiquement jamais d'erreurs de casting
- + Un recrutement sans aucun coût
- + Rentabiliser le temps investi et l'énergie mise dans la démarche de stage par l'institution
- + Nombre de stagiaires sont issus de publics qui ont peu d'accès à l'emploi par ailleurs.

s'y retrouver toute seule. Cela nous oblige à bien préparer les stages, avec un temps d'information soigné tout au début, puis une semaine d'observation en duo. Mais ensuite, nos stagiaires travaillent seules. Elles ont une interlocutrice, joignable que par téléphone : l'assistante sociale qui suit et connaît le bénéficiaire et qui a établi le plan d'aide. Rien de plus. Je n'ai pas un cadre de travail où je peux les « chouchouter »... »

Marie Arnould,

directrice du Service d'aide aux seniors bruxellois :

- Toutes les formations professionnelles comportent au moins un stage, plus ou moins long. Il y a donc une forte demande pour que les employeurs accueillent une grande variété de stagiaires.
- Les formations ici abordées sont celles des centres de formation associatifs (ISP), des missions locales (Bruxelles) et régionales (Wallonie) pour l'emploi, et des établissements d'enseignement de promotion sociale, ainsi que de Bruxelles-Formation, du Forem et de l'Aviq.
- Les stages les plus intéressants en termes d'acquisitions de compétences professionnelles sont ceux qui durent de 4 semaines à 6 mois. Mais il y a aussi de la demande pour des formules plus courtes (de 1 ou 2 jours à 1 ou 2 semaines), moins exigeantes pour l'employeur, moins professionnalisantes pour l'élève/stagiaire, et surtout moins propices à préparer un futur recrutement.
- Ces stages feront l'objet d'une évaluation.
- Notez que nous ne faisons pas référence ici :
 - à l'apprentissage, qui consiste en stages longs (en général un an minimum), rémunérés et plus structurés (Cefa, EFP et IFAPME) ;
 - aux stages de l'enseignement secondaire obligatoire et des Hautes Écoles et universités.

NB que nous évoquons encore moins ici les formules de stages informels comme les pratiquent nombre d'employeurs. Il s'agit bien ici de stages en partenariat avec un organisme de formation professionnelle. Ce sont donc des stages qui feront toujours l'objet d'une évaluation.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE



« Nous sommes une crèche de 60 lits, avec 25 puéricultrices. Pour moi, les stages, cela permet vraiment d'avoir un personnel avec lequel prendre les choses à partir de la base, et qui va bien s'intégrer. Donc, ici, nous jouons le jeu complètement : chaque stagiaire a accès au vestiaire, à la cafeteria, etc., comme tous les gens de l'équipe. Ils ont même une

carte de pointage, même s'ils ne sont pas payés en réalité. L'équipe a même élaboré une charte qui précise tous les engagements réciproques. Je prends des stagiaires sur toutes les qualifications qu'a dans l'équipe, jusqu'à 17 en même temps, et grâce au soutien du Fonds MAE nous avons pu structurer le tutorat.

Les 4 dernières personnes recrutées avaient toutes été stagiaires ici. Je garde les CV et les évaluations de tous les anciens stagiaires. Ça nous fait une bonne réserve de recrutement. Si un poste s'ouvre, c'est à elles que nous nous adressons. Vous savez, un entretien d'embauche, ça ne dit pas grand-chose, alors que nos stagiaires, nous les avons vues travailler. Mais j'engage peu, et surtout en remplacements. »

Isabelle Dethier,

infirmière responsable à la Crèche St-Dominique/ACIS à Liège :

- Un vrai plus en termes de diversité : en ouvrant les canaux de recrutement à ce public, vous donnez aussi une chance à un travailleur issu d'une « école de la seconde chance » d'accéder à l'emploi.
- Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas intégrer vraiment cela à la stratégie de l'asbl ?
- Investir dans des stages dans une optique de recrutement éventuel, cela vaut le coup même si l'asbl recrute peu : moins vous recrutez, moins vous avez le droit à l'erreur.
- L'intérêt de recruter vos anciens stagiaires est qu'ils connaissent la maison, son public, ses points d'attention particuliers, son équipe. Autrement dit des profils qui seront, plus vite que les autres, opérationnels et intégrés.



« On rédige toujours un petit rapport de stage, qui ne nous sert qu'à nous, pas pour le jeune, pas pour l'école. On le met dans notre réserve de recrutement, pour les remplacements, les activités où on a besoin de renfort, etc. C'est notre façon de recruter. On avait peur de publier des offres d'emploi : 300 candidatures pour une psychologue, 150 pour un éductauer... »

Un responsable de service résidentiel,

dans l'aide à la jeunesse

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Tout cela a été réfléchi et négocié avec les deux asbl d'insertion socioprofessionnelle partenaires. Je suis en poste depuis 8 ans et ces collaborations existaient déjà avant. J'ai surtout mis mon énergie à améliorer la qualité de l'accueil, du suivi, de l'évaluation. Quand je recrute, je choisis d'abord un savoir-être humain, en particulier des compétences réflexives comme la gestion du stress, le sens des limites, la capacité à décoder les relations, etc. Les compétences techniques - celles que donne la formation - elles viennent en plus. Donc si tout s'est bien passé, une stagiaire est une personne que je vais essayer de recruter ensuite, évidemment. Mais je ne peux pas garantir que ce sera systématique, notamment parce que la manière dont se passe le métier fait que l'évaluation du stage reste complexe. »

Marie Arnould,

directrice du Service d'aide aux seniors bruxellois :

- Recruter des anciens stagiaires implique d'avoir investi intelligemment dans les stages. À retenir en particulier.
 - Une fois décidé le ou les métiers concernés, examinez l'ensemble des formations professionnelles qui y préparent et qui sont situées près de chez vous. Adressez-vous à plusieurs organismes et comparez leurs propositions, notamment la durée des stages et le suivi pédagogique qui sera mis en place.
 - Rencontrez le partenaire formation avant le début du stage pour connaître le contenu de la formation et les objectifs du stage (le stagiaire sera toujours évalué).
 - Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez et debriefez les stages avec lui et, le cas échéant, avec ses représentants. Prévenez aussi vos publics (parents, patients, etc.) pour qu'ils ne se retrouvent pas devant le fait accompli.
 - Désignez un collègue qui exerce le même métier que celui du stagiaire et va pouvoir l'accompagner au quotidien tout au long du stage (tuteur).
 - > Idéalement, ce collègue n'a même pas de fonction hiérarchique mais remplit un rôle de soutien, de conseil et d'écoute.
 - Aller le plus loin possible dans l'idée d'organiser l'accueil du stagiaire de la même manière que celui de n'importe quel collègue.
- Combien cela coûte ?
 - Contrairement à la formation en alternance, les stagiaires évoqués ici ne sont pas rémunérés par l'employeur mais par l'organisme de formation. L'accueil de stagiaires est donc en principe gratuit. Il est surtout exigeant en temps.

POUR QUI ?

Le travail avec des stagiaires en formation professionnelle est praticable dans n'importe quelle asbl, mais il peut être plus facile dans certains contextes :

- + des métiers pour lesquels le secteur de la formation professionnelle a développé des filières bien implantées ;**
- + des équipes où il existe un minimum de stabilité (peu de turnover), et où une bonne partie des travailleurs a pu acquérir un certain niveau d'expérience ;**
- + des métiers qui existent déjà au sein de l'équipe ;**
- + nombreuses fonctions dans tous les secteurs non marchands : toutes celles qui exigent des diplômes de niveau secondaire (aides familiales, aux, gardes d'enfants, etc., et aussi soutien administratif, logistique ou technique), ainsi que certains bachelors professionnalisants (éducateurs, rices et assistants, es sociaux, les p.ex.).**

- Dans des cas particuliers, il peut vous être demandé de couvrir les frais de déplacement, d'équipement et/ou d'assurance des stagiaires. Tout cela est précisé dans une convention que le partenaire formation vous demandera de signer.
- Il existe de plus en plus de soutiens financiers des régions ou des secteurs pour l'accueil de stagiaires.

EXEMPLE PFI/FPI, stage-first d'Aciris et stage de transition professionnelle du Forem, convention d'immersion professionnelle, etc. Chaque formule a ses conditions particulières en termes de durée, de public cible, de partenariat, etc. En général, votre partenaire formation est au courant des aides que vous pourrez mobiliser.

- Organiser l'accompagnement sous forme de tutorat peut être une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le remobiliser dans une dynamique d'apprentissage. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux :
 - par des formations continuées, dont certaines éligibles pour le congé-éducation payé (maximum 32 heures) ;
 - par une nouvelle réduction de charges sociales, la « Réduction groupable pour tuteurs » ;
 - par des financements de certains fonds sectoriels pour l'embauche compensatoire (p.ex. augmenter le temps de travail d'une personne à temps partiel au prorata du temps de tutorat).

TRUCS ET ASTUCES

- Préparez un minimum de plan d'accompagnement, si possible en tenant compte des matières vues à l'école ou en formation et, pour les stages plus longs, du moment où elles sont vues.
- Recruter en priorité ou systématiquement parmi les anciens stagiaires n'est en rien incompatible avec la législation ni même avec les principes d'équité. D'ailleurs, certains partenaires formation iront jusqu'à vous demander de prendre un engagement dans ce sens vis-à-vis d'eux.
- Accueillir des stagiaires est déjà un engagement fort : il y a moyen d'aller plus loin en travaillant sur le moyen ou long terme avec un ou deux organismes de formation. Et surtout de se donner comme mot d'ordre, quand il faut recruter, d'engager en priorité un ancien stagiaire qui a donné satisfaction (même pour un contrat de remplacement ou un temps partiel).
- Comme avec les autres profils de candidats, le risque est surtout que le candidat ne rencontre pas toutes les conditions du type ACS/APE qui vous seraient imposées.
- Est-ce une bonne idée de recruter avant la fin du stage ? La question se posera parfois. Il est important dans ce cas d'aménager l'entrée en poste pour que la personne puisse aller jusqu'au bout de sa formation et mettre toutes les chances de son côté pour la réussir. Sans quoi, vous risquez de le priver de son diplôme. Ce serait lui rendre un mauvais service à moyen ou long terme, même si c'est lui qui peut être demandeur de presser les choses. Avant de décider quoi que ce soit, parlez-en avec le partenaire formation.

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LA
FICHE

+ « Élargir les canaux de
recrutement »

DES BOÎTES À OUTILS POUR BIEN PRÉPARER ET ORGANISER L'ACCUEIL ET LE SUIVI DE STAGIAIRES

Les Fonds sectoriels du nom marchand et certaines associations proposent des ressources intéressantes pour vous aider à préparer et accompagner les stages. Certaines sont conçues pour tel ou tel secteur, mais leur intérêt va souvent bien au-delà.

Quelques exemples :



[Competentia.be](http://www.competentia.be)
page « Conseils accueillir des stagiaires » et ateliers liés

En particulier l'outil « Ligne du temps des étapes de l'accueil d'un stagiaire »,



<http://www.competentia.be/outils/laccueil-dun-stagiaire-comment-sy-preparer-les-etapes-dun-plan-daction-travailler-en-equipe>



« Le Guide pratique des stages de l'ISP en région de Bruxelles-Capitale et en Wallonie » Edition papier, gratuit, à commander auprès du Fonds 4S, tél. 032/227 59 83



Le catalogue Formapef, des formations continues gratuites pour les travailleurs du non-marchand



La boîte à outils sur le tutorat des jeunes éloigné.e.s de l'emploi coproduite par les fonds MAE, ASSS et Isajh, à paraître début 2018, en téléchargement gratuit sur <http://www.tutorats.org>



Une autre source : « *L'accueil des stagiaires, quelques outils* » Edition papier, 3 €, à commander auprès du Fraje



tél. 02/800 86 21



ou via son site web www.fraje.be

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Rechercher les bons partenaires formation :

En Wallonie



contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947 ou le Carrefour Emploi Formation Orientation le plus proche (coordonnées [ici](#))



faire une recherche sur la base de données [FormaPass](#)

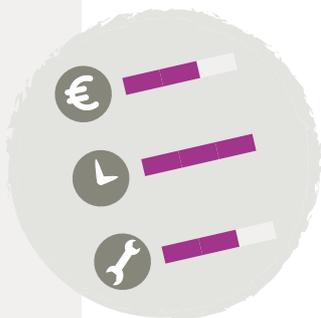
À Bruxelles



faire une recherche sur la base de données [Dorifor](#)

En Wallonie, le Forem a mis en place une équipe de conseillers en ressources humaines qui a notamment pour mission de vous aider à mobiliser des aides financières pour les stages et pour le recrutement de personnes qui sortent de formation (coordonnées [ici](#)).

ACCUEILLIR UN JEUNE EN FORMATION EN ALTERNANCE



EN BREF

L'alternance, c'est un investissement RH sur le long terme. L'idée est de participer à la formation de jeunes, une partie de cette formation consistant en une expérience de travail, de longue haleine, chez vous, encadrée par vous avec le soutien de l'école.

APERÇU / TEASER

Engager un jeune en alternance, c'est choisir un collègue qu'on va avoir le temps de former soi-même. L'exercice est exigeant mais il peut donner de très bons résultats.

Il existe diverses aides, parfois conséquentes, pour vous soutenir dans cet effort, vous et le jeune.

Un poste de travail à 3 jours/ semaine pendant un à trois ans – le plus souvent deux – voilà le deal que propose l'alternance pour contribuer à la formation de jeunes qui, sans cela, se retrouveront potentiellement marginalisés sur le marché de l'emploi.

ENTENDU SUR LE TERRAIN



« Au départ, c'est un Cefa qui m'a contactée et cela tombait bien parce que nous étions en train de réorganiser les aspects administratifs de notre asbl. Une élève a commencé chez nous comme accueillante trois jours par semaine. Elle a été chargée d'une partie des tâches administratives. Il a fallu lui apprendre et lui déléguer, ce dont nous n'avions pas l'habitude. Prenons un seul exemple ; comment fixer un rendez-vous ? Cela n'avait pas encore été formalisé... Décrire la tâche et donc la conceptualiser devenait essentiel. L'accompagnement demande pas mal d'organisation. Au-début, il faut un peu cadrer et il y a beaucoup à transmettre. Donc un certain travail de préparation est important. Ensuite, comme le jeune, vous apprenez par l'expérience ! Après les premiers mois, notre élève s'est mise à prendre de l'assurance, jusqu'à se sentir à l'étroit à l'école, où elle était moins responsabilisée et valorisée. Mais on l'a soutenue pour qu'elle obtienne sa qualification et son CESS. Même si notre asbl a été soutenue financièrement, il faut jouer complètement le jeu de la formation, le jeune n'est pas juste un appoint à bon marché. Il est un plus, car introduire un apprenant dans un système vous oblige à penser

VOS OBJECTIFS

- + S'engager plus à fond pour les jeunes qu'en accueillant vos stagiaires habituels
- + Former quelqu'un qui va passer un temps conséquent dans votre organisation
- + Prendre en main soi-même et sur mesure la formation d'un potentiel futur collaborateur
- + Permettre un questionnement des pratiques professionnelles pour l'ensemble de l'équipe grâce à l'échange avec les jeunes et la nécessaire pédagogie liée.

ce système. Après deux ans en alternance, l'asbl l'a engagée dans l'équipe administrative. Et nous sommes prêts à recommencer dès que la nécessité s'en fera sentir.»

Nadia Hichy,
gestionnaire de la Maison médicale Espace Temps à Gilly

RECRUTER UN JEUNE EN FORMATION EN ALTERNANCE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- L'alternance, c'est une approche de la formation où une partie des compétences sont acquises en classe, l'autre partie en situation de travail en situation réelle. Donc pas de formation en alternance sans employeurs qui jouent le jeu.
- Le jeune travaille chez vous 2,5 à 3 jours semaine tout au long de sa formation, qui dure 1, 2 ou même 3 ans.
- Pour jouer ce rôle formatif et pour supporter l'indemnité de formation du jeune, vous avez la possibilité de mobiliser différents soutiens financiers et l'aide d'un accompagnateur de l'établissement d'enseignement concerné.
- Vous n'avez aucune obligation de réengager le jeune une fois qu'il a fini sa formation, mais vous y serez encouragé, y compris par des aides à l'emploi.
- Vous avez par contre l'obligation de désigner dans votre équipe un tuteur, qui doit être formé à cette fonction ou avoir fait valider ses compétences (5 ans d'expérience dans la fonction suffisent si vous ne comptez pas demander de prime).
 - Avec l'alternance, le tutorat est un peu plus formalisé que dans l'acceptation promue en général par votre fonds sectoriel.
 - Cette obligation n'est pas faite pour vous contrarier : l'alternance, c'est beaucoup de défis à relever pour toutes les parties prenantes, surtout les 2-3 premiers mois, et le tutorat est un réel levier pour que de tels projets réussissent.
- NB : pour être précis, nous faisons référence ici aux formations en alternance qui touchent un public potentiellement éloigné de l'emploi et âgé de moins de 25 ans, à savoir :
 - les Cefa (Centres de formation en alternance), qui sont des écoles secondaires proposant un enseignement qualifiant à horaire réduit pour des jeunes à partir de 15 à 25 ans ;
 - les formations en apprentissage dites « des classes moyennes » (Ifapme en Wallonie ; EFP à Bruxelles) qui, s'ils organisent traditionnellement l'apprentissage pour les métiers artisanaux et du petit commerce, ont aussi développé des filières qui peuvent intéresser le non-marchand, pour des jeunes à partir de 15 ans (mais dont la grande majorité ont plus de 18 ans).

POUR QUI ?

Le travail avec un jeune en alternance est praticable dans n'importe quelle asbl, mais il peut être plus facile dans certains contextes :

- +** des équipes où il existe un minimum de stabilité (peu de turnover), et où une bonne partie des travailleurs a pu acquérir un certain niveau d'expérience ;
- +** des métiers qui existent déjà au sein de l'équipe ;
- +** nombreuses fonctions dans tous les secteurs non marchands :
Cefa : EXEMPLE
 aide logistique de collectivité, aide ménager.ère, aide familial.e, aide soignant.e, agent.e d'éducation, commis.e de cuisine, (chef.fe) cuisinier.ère de collectivité, ouvrier.ère d'entretien du bâtiment, technicien.ne de surfaces, ouvrier.ère en blanchisserie, assistant.e réceptionniste/téléphoniste, équipier.ère logistique, auxiliaire administratif.ve et d'accueil, technicien.ne en comptabilité, ouvrier.ère jardinier.ère, surveillant.e équipier.ère en

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE

- Un vrai plus en termes de diversité : l'alternance est une « école de la seconde chance » qui a fait ses preuves. Elle touche essentiellement un public qui, sans ce type de mesures, a généralement trop peu de chances d'accéder à l'emploi. Avec leurs accompagnateurs, les Cefa se donnent les moyens d'accompagner les jeunes sérieusement.
- L'alternance, c'est une manière de multiplier vos canaux de recrutement.
- Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas aller un cran plus loin ?
- Engager un jeune en alternance et même le réengager une fois sa formation finie, cela vaut le coup même si l'asbl recrute peu : moins vous recrutez, moins vous avez le droit à l'erreur.
- Avec l'alternance, vous formez un jeune à votre façon, à partir de votre réalité de terrain, avec le soutien de son école.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Comme employeur du non-marchand, vous avez à votre disposition un coach sectoriel pour l'alternance, hébergé à l'Apef-FE.BI. Si l'aventure vous tente, la première chose à faire, c'est de le contacter pour en parler : il est là pour ça et il vous aiguillera.
 - Il vous aidera à contacter un Cefa si vous n'en connaissez pas,
 - à trouver une formation pour votre tuteur s'il en a besoin,
 - et il vous guidera dans la procédure d'agrément en tant qu'employeur, par laquelle il vous faudra commencer.
 - Il pourra aussi vous conseiller sur des aspects pratiques : sous quel type de contrat engager le jeune ? Quand et comment demander des aides ?
- Choisissez une formation proche du lieu de travail : le public Cefa, surtout s'il a moins de 18 ans, a une mobilité limitée.
- Rencontrez le partenaire formation avant le début du stage pour connaître le contenu de la formation et les objectifs du stage.
 - Avec lui, examinez une à une les compétences qui seront attendues du jeune en bout de course, et le moment auquel elles vont être travaillées à l'école.
 - Si certaines correspondent à des tâches qui n'existent pas dans votre organisation, négociez des solutions pragmatiques.
 - Demandez au Cefa s'il a d'autres attentes à votre égard : participer à la présentation du TFE ? A un jury ? etc.
- Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez le stage avec lui et, le cas échéant, avec ses représentants. Une fois que vous savez quand le jeune commence, prévenez aussi vos publics (parents, patients, etc.) pour qu'ils ne se retrouvent pas devant le fait accompli.

**logistique sportive,
etc.**

Classes moyennes :

EXEMPLE cuisinier,
ère de collectivité,
infographiste,
installateur.trice-
réparateur.trice
en mini- et micro-
ordinateurs, etc.

- Aller le plus loin possible dans l'idée d'organiser l'accueil du jeune de la même manière que celui de n'importe quel collègue.
- Combien cela coûte ?
 - Contrairement aux stages classiques de l'enseignement secondaire ou des Hautes écoles, le jeune est sous contrat et touche une indemnité d'apprentissage selon son niveau de qualification.
 - La rémunération du jeune et les aides aux employeurs dépendront du type de contrat signé avec le jeune.
 - > Le contrat d'alternance est la formule promue par les régions et la FWB.
 - > La plupart des Fonds sectoriels du non-marchand soutiennent plutôt le contrat de travail classique à mi-temps (CDI ou CDD).
 - Si votre fonds sectoriel ne couvre pas l'indemnité du jeune, optez pour le contrat d'alternance,
 - > l'indemnité du jeune sera fonction de son avancement dans sa formation (niveau A : 265,64 € bruts/mois ; niveau B : 375,02 € bruts/mois ; niveau C : 500,03 € bruts/mois) ;
 - > les aides sont différentes en fonction des régions.

En Wallonie, vous bénéficierez d'une prime de 750 €/jeune/an.

En Région bruxelloise, le système de primes est en phase de réforme, renseignez-vous sur <http://www.offa-oip.be/accueil/incitants-financiers/>.
 - Si votre fonds couvre tout ou partie de l'indemnité du jeune, optez pour le contrat de travail s'il l'exige,
 - > l'indemnité du jeune est calculée sur la base des barèmes sectoriels,
 - > le fond octroie à l'employeur une prime d'accompagnement.
 - > L'opération vous « coûte » alors surtout du temps !
- Organiser l'accompagnement sous forme de tutorat est une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le (re)mobiliser dans une dynamique de transmission des savoirs qu'il a acquis. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux :
 - formation et validation des compétences sont éligibles pour le congé-éducation payé
 - par une réduction de charges sociales, la « Réduction groupe-cible pour tuteurs » ;
 - par des financements de certains fonds sectoriels **EXEMPLE** pour l'embauche compensatoire (p.ex. augmenter le temps de travail d'une personne à temps partiel au prorata du temps de tutorat).
 - Sur l'organisation du tutorat, reportez-vous à la fiche sur l'accueil et le recrutement de stagiaires en formation professionnelle.

TRUCS ET ASTUCES

- Voyez le jeune au moins une fois avant de l'engager. Voire deux fois.
- Quand vous sélectionnez et rencontrez le jeune, n'attendez pas de lui de l'expérience, a fortiori s'il est en début de cycle.
- Avant de signer définitivement avec le jeunes, organisez éventuellement une journée d'observation où le jeune vient dans votre organisation, rencontre le public, les collègues, bref prend contact avec votre réalité.
- Bon à savoir : si vous rencontrez un jeune motivé, il peut commencer sa formation en Cefa à n'importe quel moment de l'année, sans attendre la rentrée.
- Si un Cefa vous téléphone pour vous démarcher et que vous n'avez jamais accueilli de jeune en alternance, ne donnez suite que si le Centre vous donne assez de temps pour préparer tout cela sérieusement.
- Avant de vous engager, informez-vous de l'accompagnement fourni par le Cefa. Tous ne travaillent pas de la même manière : Exemple certains accompagnateurs vous offriront un soutien important dans les démarches administratives, d'autres resteront sur le terrain pédagogique et organisationnel.
- Faites les démarches nécessaires pour obtenir les aides pour le soutien au tutorat : réduction groupes-cibles tutorat à l'ONSS et aides éventuelles de votre Fonds sectoriel.
- Dans votre accompagnement du jeune, soyez pédagogue :
 - **EXEMPLE** Ayez une attention sur le ressenti du jeune et pas uniquement sur ses prestations. Le jeune est en train d'acquérir des compétences, mais aussi de se construire une identité professionnelle.
 - **EXEMPLE** Demandez au jeune comment il a vécu la journée qui vient de s'écouler.
 - **EXEMPLE** N'hésitez pas à discuter avec le Cefa des points à améliorer par le jeune.
- Tout se joue dans les premiers jours et premières semaines. Ensuite, le jeune pourra mettre quelques mois à être autonome dans son travail. Pour l'employeur, le tuteur et les collègues, cela peut demander de la patience !
 - Si certains jeunes sont hyper-motivés par l'entrée dans la vie professionnelle, d'autres débarquent un peu et c'est en découvrant la « vraie vie » au travail qu'ils vont avoir la possibilité de se construire enfin un projet professionnel, qui sera aussi un projet d'adulte et un projet qui vient d'eux. Ce n'est pas rien.
 - Une partie des jeunes arrivent avec une estime de soi abîmée par leur parcours scolaire. Après un temps d'adaptation, votre confiance et votre soutien vont les booster.
 - Une partie des jeunes ont beaucoup à apprendre sur le plan de la socialisation. Exemple comment on s'adresse à l'autre en-dehors de sa famille ou de son groupe de pairs. Mettez-vous à son niveau pour l'accompagner.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

**+ Élargir les canaux
de recrutement**

**DES BOÎTES À
OUTILS POUR
BIEN PRÉPARER
ET ORGANISER
L'ACCUEIL ET
LE SUIVI DE
STAGIAIRES**

**Les Fonds sectoriels
du nom marchand et
certaines associations
proposent des ressources
intéressantes pour
vous aider à préparer
et accompagner les
stages. Particulièrement
utiles pour l'alternance,
précieuse pour
préparer et mener
l'accompagnement, on
retiendra la boîte à outils
sur le tutorat des jeunes
éloigné.e.s de l'emploi
coproduite par les fonds
MAE, ASSS et Isajh, à
paraître début 2018, en
téléchargement gratuit
sur**

<http://www.tutorats.org>

- Vous engagez le jeune en fin de contrat ? Les jeunes en alternance sont en principe inscrits comme demandeurs d'emploi avant la fin de leur formation. C'est un peu paradoxal puisqu'ils travaillent, mais cela leur ouvre certains droits.

EXEMPLE En Wallonie cela vous permet éventuellement de rencontrer les conditions du type ACS/APE qui vous seraient imposées.

À Bruxelles, une nouvelle aide Activa est dédiée aux jeunes diplômés de l'alternance.

- Est-ce une bonne idée d'engager en contrat « normal » avant la fin de la formation ? La question se posera parfois. Pour capitaliser tout ce que le jeune et vous aurez engrangé depuis son arrivée dans vos murs, il est vital que le jeune puisse aller jusqu'au bout de sa formation et mettre toutes les chances de son côté pour la réussir. Sans quoi vous risquez de la priver de son diplôme, ce qui serait lui rendre un très mauvais service à moyen ou long terme, même si c'est le jeune même qui peut être demandeur de presser les choses. Dans la même logique, poussez-le à préparer le CESS en plus de sa qualification, soit en 7^{ème} si son école l'organise, soit en promotion sociale.
- Vous ne réengagez pas le jeune en fin de formation ? Dans les derniers mois, faites appel à un opérateur extérieur (**EXEMPLE** Mission locale à Bruxelles, Mission régionale en Wallonie) pour préparer la recherche d'emploi, etc. Certains fonds sectoriels prennent en charge le financement de cet accompagnement.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Le coach sectoriel alternance pour les secteurs non marchands :

 Manu Disabato, 0474/72 31 43 ou 02/227 60 02 ou 02/229 20 15,

 coachsectoriel@apef-febi.org

 La « bible » pour tous les aspects administratifs : le Vade-mecum de l'Office francophone de la formation en alternance (Offa) <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/Vade-mecum-version-FR-27-avril-2017-1-1.pdf>

> Pour se renseigner sur les filières de formation en alternance :

 L'annuaire des Cefa : <http://www.enseignement.be/index.php?page=27504>

à Bruxelles

 Conseil zonal de l'alternance : 02/371 74 31

en Wallonie

 le Carrefour emploi formation orientation le plus proche de chez vous => voir liste sur <http://www.leforem.be/contact/carrefours-emploi-formation-orientation.html>

> Où se former ou valider ses compétences comme tuteur ?

 <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/2017-10-20-formations-tutorat-validation-des-comp%C3%A9tences.pdf>

> Les aides pour certains secteurs Apef et FE.BI

ASSS

 <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/ess-etablissements-et-services-de-sante/projet-jeune-engager-un-jeune-en-alternance>

Établissements et services de santé

 <http://www.fe-bi.org/fr/gezondheid/bico-vorming/jeunes>

Maisons de repos et MRS

 <https://www.fe-bi.org/fr/sectoren/Fonds/2471/cp-330-secteur-des-personnes-agees-formation>

Milieus d'accueil de l'enfance

en préparation : voir <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieus-daccueil-denfants>

Apef et FE.BI

 accompagnement Evolutio, <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/fonds-asss-le-conseil-en-evolution-professionnelle/evolutio-conseil-en-evolution-professionnelle>

RECRUTER AVEC LA VALIDATION DES COMPÉTENCES



Le diplôme est souvent une condition-clé pour recruter.

Mais il existe des alternatives.

Le titre de compétence en est une qui va dans ce sens et qui peut vous faire découvrir des profils originaux.

EN BREF

La validation des compétences permet à des personnes expérimentées de faire reconnaître officiellement leurs acquis professionnels. Elle est en quelque sorte une alternative au traditionnel « diplôme », intéressante à prendre en compte dans certains cas.

LES ATOUTS

- + Découvrir des profils motivés et atypiques
- + Aucun coût particulier
- + Notamment pour certains métiers en pénurie ou pour lesquels il n'existe pas de filière de formation.

EN UN MOT

La validation de compétences délivre des titres officiels qui peuvent être obtenus sur la base de l'expérience, sans nécessairement être passé par la case formation. Pourquoi se priver de ces profils ?

Recruter en prenant en compte la validation des compétences, de quoi s'agit-il précisément ?

- Chacun peut faire valider officiellement des compétences qu'il a acquises ailleurs qu'à l'école ou en formation. Cela se fait en bonne intelligence avec les partenaires sociaux des secteurs pour mettre en place les processus de validation. L'épreuve de validation se fait toujours avec un jury comprenant un ou deux professionnels en activité.
- Les demandeurs d'emploi qui passent par ce système commencent à être de plus en plus nombreux sur le marché de l'emploi.
- Mais comme c'est assez nouveau et que les employeurs sont encore peu au courant, ils n'ont pas toujours le réflexe de montrer leur « papier ».
- En Flandre, cela s'appelle un 'Ervaringsbewijs' ; du côté francophone, un 'titre de compétence'.
- Cela concerne un public assez motivé pour se positionner sur le marché de l'emploi et très diversifié. S'y rencontrent des personnes qui ont quitté l'école sans diplôme, qui ont été épaulés par une cellule de reconversion après un licenciement collectif (p.ex. Caterpillar), ou qui ont suivi leur scolarité ou ont une partie de leur expérience à l'étranger. Bref, des personnes désavantagées sur le marché de l'emploi, mais bien avancées dans leurs démarches pour s'en sortir.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

POUR QUI ?

Pour les employeurs qui recherchent des collaborateurs dans les métiers administratifs (agent.e d'accueil, aide-comptable, employé.e administratif.ve), mais aussi aide-ménager.ère, jardinier.ère, technicien.ne PC et réseaux, garçon.serveuse, etc.



« Comme n'importe quelle organisation où il y a une salle de spectacle professionnelle, nous avons besoin de techniciens. Ici j'en recrute une ou deux fois par an. Le problème qu'on rencontre, pour ces fonctions de plateau, c'est qu'il n'y a pas de filière de formation dans les écoles. Et comme nous avons une équipe technique assez restreinte, c'est très difficile de former les nouveaux sur le tas. J'ai découvert un bon filon, en fait. C'est que depuis quelques années, il existe des espèces de diplômes du vécu : on permet à des personnes qui connaissent un métier de passer une épreuve après laquelle ils ont un certificat comme quoi ils sont de bons professionnels. Alors depuis que j'ai appris ça, je le mentionne dans les offres d'emploi : 'Titre de compétence Technicien des arts de la scène accepté'. Et ça m'a déjà sauvé deux ou trois fois. J'ai trouvé des gens qui avaient des bonnes bases, notamment des réfugiés qui avaient une expérience dans leur pays. À charge pour notre responsable technique d'ensuite leur expliquer les particularités de certains de nos équipements. C'est quelque chose de normal, et c'est réglé en 3 ou 4 mois. Surtout, le premier jour, les collègues voient qu'ils tiennent la route, ils ne sont pas paumés et le travail avec les artistes peut avancer. »

Adèle Jergovic,

responsable administrative d'un centre culturel régional :

- On pourrait être tenté de faire d'un diplôme ou d'un titre une condition absolue de recrutement. Mais cela vous fera passer à côté de candidats intéressants, notamment des personnes formées à l'étranger et qui n'ont pas obtenu d'équivalence de diplôme (démarche fastidieuse et éventuellement coûteuse). Qui plus est, le critère diplôme peut induire facilement des formes de discrimination indirecte (voir la Fiche « *Recrutement, diversité et législation* »).

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Dans la préparation d'un recrutement, regardez s'il existe un titre pour le métier concerné en consultant le site francophone et le site néerlandophone (le système étant récent, tous les métiers ne sont pas encore couverts. La liste est différente au nord et au sud du pays).

le site francophone



<http://www.cvdc.be/métiers-0>

le site néerlandophone



<https://www.werk.be/online-diensten/ervaringsbewijs/wat-is-het-ervaringsbewijs>

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

- + « **Diversifier
les canaux de
recrutement** »
- + « **Calibrer avec les
compétences-clés** »

- o Chaque métier est décrit en détail : assurez-vous que la description rencontre un minimum le poste pour lequel vous recrutez.
- o Dans toute la communication sur votre recrutement, mentionnez le nom du titre qui correspond à votre besoin pour attirer les candidats concernés.
- o En cas de perte, le porteur d'un Titre de compétence a le droit de demander une copie du titre, comme pour un diplôme.
- o Retournez voir la liste de métiers en ligne une fois par an, le système est dynamique et s'étend à de nouveaux métiers et secteurs.

TRUCS ET ASTUCES

- o Ceci ne fonctionne pas encore pour des métiers qui correspondent à des études supérieures (sauf pour quelques métiers du non-marchand, du côté néerlandophone).

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Adressez-vous au fonds de formation de votre secteur ou au centre de validation le plus proche de chez vous pour le métier concerné

 <http://www.cvdc.be/centres>

 <http://www.ervaringsbewijs.be>

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI ADAPTÉE

> **Centre culturel de xxxxx Technicien Plateau**

Descriptif du Poste / Missions > Sous la direction d'un cadre technique référent, vous participerez à la manipulation de l'ensemble des kits de matériel.

Profil Candidat / Expérience > Vous avez déjà une expérience dans l'événementiel en tant que technicien plateau/Road.
Professionnelle / Niveau d'étude. > Vous avez une formation de base en électricité ou un titre de compétence « Technicien des arts de la scène et de l'événement »
> Vous êtes disponible en horaires décalés.
> Vous appréciez travailler en équipe.

Type Contrat / Période > CDD
> Janvier 2015

Rémunérations > Barèmes du non-marchand, selon expérience et qualification.

Documents à Fournir > CV + Lettre de motivation
> Par mail : secretariat@xxxxx.be

RATIONALISER LA PROCÉDURE DE SÉLECTION

Une procédure de sélection où chaque étape a ses propres objectifs bien clairs sera plus neutre et plus légère qu'une procédure trop progressive et trop prudente.

EN UN MOT

Diminuer le nombre d'étapes d'une procédure de recrutement permet d'opérer des recrutements plus ouverts tout en y consacrant moins d'énergie. De même, on n'est pas obligé d'utiliser tous les critères à toutes les étapes, ni même d'écarter des candidats.

Par exemple, une ou plusieurs étapes de sélection peuvent être remplacées par une mise à l'essai, en situation, de la personne retenue « sur papier » à l'issue de la présélection. En cas d'insatisfaction, l'exercice est recommencé avec le second nom de la liste.

RATIONALISER LA PROCÉDURE DE SÉLECTION, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Les procédures de recrutement sont souvent très progressives. Il y a un moyen de les alléger pour autant que les critères de présélection soient orientés sur les compétences recherchées.

EN BREF

Dans chaque étape d'une procédure de sélection se nichent des risques de discrimination. Simplifier limite donc ce type de risques.

LES ATOUTS

- + Gain en termes d'égalité des chances
- + Rationaliser le processus de recrutement et gagner du temps et de l'argent.

POUR QUI ?

- + Cette approche vaut pour toutes les fonctions.
- + Elle est précieuse pour tous les recrutements où c'est avant tout une expérience professionnelle qui est recherchée.
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

« Je n'hésite pas à donner leur chance à des jeunes qui sortent du secondaire, notamment dans le cadre des mesures groupes à risque. Ce n'est sans doute pas aussi simple pour l'aide en milieu de vie, mais un jeune qui commence avec de bonnes compétences en animation, même avec peu d'expérience, il va faire son chemin dans une structure comme la nôtre. »

Philippe Lesne,

directeur de l'INDL d'Yvoir, structure d'hébergement de l'aide à la jeunesse :

- Chaque étape en plus dans la procédure de recrutement comporte des risques de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »), voire tout simplement d'erreur...
- Être trop sélectif sur des détails vous fera passer à côté de candidats intéressants. Assurez-vous de focaliser la présélection sur les compétences nécessaires.
- Faire évaluer à différents moments par des personnes différentes la même chose représente une perte de temps évidente.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable que recruter sur toute autre base. Il est essentiel de faire intervenir d'autres caractéristiques (traits personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.) au juste moment.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

« Notre procédure est légère et rapide. Je sélectionne fort au feeling, donc j'engage parfois des gens qui ont juste une expérience, pas le diplôme à axe pédagogique en général exigé dans le secteur, des autodidactes. En tout cas pour les puéricultrices et les animateurs ; pour les éducateurs, ce n'est pas possible. La procédure systématique de validation du candidat retenu par la direction est la suivante : une après-midi de mise en situation, avec les enfants, sur le poste pour lequel on recrute. Et là, ce sont les collègues qui tranchent. C'est une garantie pour tout le monde. Il y a même déjà eu des candidats qui ont reculé suite à ça. Et si ce n'est pas concluant, on recommence avec le deuxième nom sur la liste. »

Clémence Burger,

responsable du personnel d'une asbl qui occupe plus de 60 personnes dans l'extrascolaire.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

- + « **Calibrer avec les compétences-clés** »
- + « **Diversifier les canaux de recrutement** »
- + « **Recruter sans CV** »
- + « **Jobdating** »
- + « **Réunion d'info collective** »

- Alléger la procédure de recrutement commence par une bonne préparation de la description de fonction avant même l'ouverture de poste : identification, priorisation et mise par écrit des compétences-clés pour le poste.
- Votre offre d'emploi sera détaillée et claire. Orientée exclusivement tâches et compétences, elle donnera quelques détails sur le déroulement de la procédure de sélection. Sans un grand soin porté à ces deux premières étapes, l'allégement de la procédure de recrutement pourra s'avérer carrément contre-productif.
- Bien réfléchir aux canaux de diffusion de vos offres d'emploi constitue un réel atout pour cette approche. Publier une annonce dans la presse n'est jamais ni une panacée ni une garantie !
- Il y a autant de *modus operandi* que de procédures de sélection.

EXEMPLE L'étape CV+lettre de motivation peut être remplacée par une séquence dépôt de candidature (très simplifié)+test écrit, éventuellement via un formulaire en ligne (voir la fiche « Recruter sans CV »)

EXEMPLE Une ou plusieurs étapes de sélection peuvent être remplacées par une mise à l'essai, en situation, de la personne retenue « sur papier » à l'issue de la présélection. En cas d'insatisfaction, l'exercice est recommencé avec le second nom de la liste.

EXEMPLE Les tests psycho-techniques sont généralement dispensables, en tout cas tout ce qui n'est pas exclusivement centré sur les compétences (voir la fiche « Neutraliser les tests »).

- Les étapes de présélection porteront, par ordre d'importance et successivement, sur
 - les compétences professionnelles,
 - la vision du métier/du poste/de l'organisation,
 - la motivation.

TRUCS ET ASTUCES

- La motivation est un critère de présélection délicat à évaluer, faites-le intervenir à la dernière étape avant la décision finale.
- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de traiter les candidatures. Vous gagnerez à les informer et à les sensibiliser aux enjeux de diversité.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer le personnel ou ses représentants.

ANONYMISER LES CANDIDATURES

Dans un CV, seule une petite partie des informations peut être pertinente par rapport au poste ouvert. Supprimer le reste fait gagner de l'impartialité.

EN UN MOT

Le nom d'un candidat ne renvoie à aucun critère de sélection relevant, alors qu'il peut, plus ou moins consciemment, influencer votre lecture des informations sur les compétences.

Les données les plus faciles à masquer dans les candidatures sont aussi les moins pertinentes au stade de la présélection. Commencez donc par la photo et les informations d'état civil : nom, âge, sexe, nationalité, adresse, situation familiale. L'idée n'est pas de mettre à la poubelle une partie du contenu des candidatures, mais juste de retarder le moment où ces éléments sont injectés dans le processus. En clair, mettre tous les candidats sur pied d'égalité pour accéder à l'entretien d'embauche.

ANONYMISER LES CANDIDATURES, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Une personne trie les seules informations pertinentes par rapport au profil. C'est en général dans les CV que se trouvent ces informations. Attention, cette personne ne participe pas à la décision, son intervention se limite au traitement administratif des candidatures.
- Typiquement, le nom d'un candidat ne renvoie à aucun critère de sélection relevant, alors qu'il peut plus ou moins consciemment influencer votre lecture des informations sur les compétences. S'il n'est pas pris en compte au stade de la présélection, on parle d'anonymisation des candidatures.
- Les personnes décisionnaires n'ont accès à la version intégrale des candidatures que le plus tard possible dans la procédure, par exemple pour préparer les interviews. L'idée n'est donc pas de mettre à la poubelle une partie du contenu des candidatures, mais juste de ne pas la prendre en compte au moment de la présélection. On retarde le moment où ces éléments, comme la lettre de motivation, sont injectés dans le processus.

EN BREF

Au stade de la présélection de candidatures écrites, y faire supprimer les informations qui n'ont rien à voir avec les compétences recherchées pour qu'elles ne biaisent pas la perception.

LES ATOUTS

- + **Présélection effectuée au maximum sur la base des compétences**
- + **L'analyse de CV est une opération où se cachent des mécanismes discriminatoires importants mais encore trop peu connus**
- + **Gain de temps pour les responsables.**

POUR QUI ?

- + Cette technique simple vaut pour toutes les fonctions où le recrutement passe par une procédure écrite, en particulier basée sur un CV.**
- + Elle est précieuse pour tous les recrutements où c'est avant tout une expérience professionnelle qui est recherchée.**
- + Elle est déconseillée pour les fonctions des premiers niveaux de qualification, ou alors à appliquer seulement partiellement si les candidats, demandeurs d'emploi peu qualifiés, « risquent de voir disparaître le peu d'atouts à valoriser, voire de se retrouver avec un CV blanc »¹.**
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.**

1 Cellule Diversité du Pacte territorial pour l'emploi en RBC, « Cva. Rapport sur l'expérimentation du CV anonyme en Région Bruxelles Capitale », Actiris, Bruxelles s.d. (2011?), <http://docplayer.fr/15507890-Cva-rapport-sur-l-experimentation-du-cv-anonyme-en-region-bruxelles-capitale.html>

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Même avec un petit nombre de réponses à votre annonce, la lecture des candidatures dans leur version intégrale est fastidieuse et très chronophage. Autant s'organiser pour avoir une lecture bien ciblée et systématique, cela fait gagner un temps précieux.
- Éliminer des formes de discrimination indirecte (voir *fiche sur les mécanismes de discrimination*) : avec l'anonymisation des candidatures, les personnes qui pourraient être défavorisées par tel ou tel élément non-pertinent de leur CV ont les mêmes chances que les autres au stade de la présélection.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable que recruter sur toute autre base. Il est essentiel de faire intervenir d'autres caractéristiques (traits personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.) au juste moment.

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Nous devons recruter pour un poste de responsable de projet en médiation culturelle : une personne pour organiser un festival de quartier avec des artistes de rue. Mais ce n'est pas quelque chose qui s'apprend à l'école : le feeling, un bon relationnel, savoir mobiliser des habitants, faire travailler ensemble des artistes, etc. Bref, un profil difficile à trouver et tout le reste ne m'importait vraiment pas. Je voulais ne regarder que les compétences qui s'acquièrent avant tout par l'expérience professionnelle. En réalité, ce n'est pas vraiment le Centre culturel qui recrutait : c'est une asbl de la Ville qui détachait cette personne chez nous, mais en nous laissant participer à une partie du processus de recrutement. Je me suis donc mise d'accord avec eux sur le fait qu'ils ne me communiqueraient que les infos des candidatures concernant le parcours professionnel : aucune donnée d'état civil, rien sur le parcours scolaire. J'ai donc retenu 5 profils et ces 5 personnes nous ont ensuite été envoyées en entretien pour qu'on finalise la sélection. Mais jusqu'avant l'entretien, je ne connaissais rien d'autre d'eux que leur parcours professionnel, pas même leur nom ! »

Christine Rigaux,

responsable du Centre culturel Bruegel dans le centre de Bruxelles

EXPÉRIENCES EN COURS

Ne pas connaître le nom des candidats au premier contact donne sa chance à plus de monde et offre des garanties en termes de protection de la vie privée.

C'est ainsi qu'Actiris a développé CVProfile, proposé lors de la première utilisation du réseau informatique « Mon Actiris » par un employeur. Il s'agit d'un document standardisé, sous forme de CV, qui reprend les données concernant la formation, l'expérience professionnelle et d'autres compétences, sans indiquer de données personnelles. Lorsqu'un employeur marque son intérêt pour un profil, il reçoit alors accès à plus d'informations.

La Fédération des Maisons médicales (FMMCSF) a développé sur son site une page d'échange d'offres et de demandes d'emploi. Depuis septembre 2015, elle l'a améliorée avec le même objectif d'égalité des chances : toute personne intéressée peut faire part au secteur de son profil sous forme d'un résumé. Le CV n'y est pas annexé et aucune donnée personnelle n'apparaît, « pas même le genre », précise Yves Gosselain de la Fédération. Les employeurs peuvent prendre contact en remplissant un formulaire, et ce n'est qu'en recevant une réponse qu'ils découvrent le nom du candidat.

- L'objectif est donc de faire apparaître les informations cruciales en fonction de la description de fonction et de l'annonce d'ouverture de poste.
- Les données les plus faciles à couper sont aussi les moins pertinentes au stade de la présélection.

EXEMPLE Commencez donc par la photo et les informations d'état civil : nom, âge, sexe, nationalité, adresse, situation familiale.

- Pratiquement, c'est tout simple ! Le nom sera remplacé par un numéro. Le travail concret de copier/coller peut se faire de plusieurs manières :
 - avec une photocopieuse, des ciseaux et de la colle, éventuellement du Tipp-ex ;
 - avec un PC, un scanner et le logiciel le plus basique de traitement d'image ;
 - avec un.e webmaster en interne, il est facile de créer sur le site web de votre organisation un formulaire à remplir pour postuler. L'adresse du formulaire sera renseignée dans l'annonce. Une partie des champs sera désactivée pour les étapes de présélection (voir la fiche « Recruter sans CV »).
- D'autres données parfois porteuses de discriminations peuvent biaiser la présélection, l'utilisateur avancé de l'anonymisation pourra expérimenter de les effacer.

EXEMPLE diplôme, établissements scolaires fréquentés, dates de fin de scolarité, durée d'inactivité.

- L'essentiel est de diviser le travail de façon « étanche » entre
 - d'un côté une ou plusieurs personnes qui manipulent les candidatures et font éventuellement une présélection légère sur des critères administratifs (niveau de diplôme requis, certificat de bonnes vie et mœurs, carte d'embauche, etc.) ;
 - d'un autre côté, une ou plusieurs autres personnes qui prennent les décisions en matière de présélection.
- Les personnes en charge du prétraitement doivent être autonomes et de confiance, et elles auront reçu un briefing précis.
- Si votre secrétariat est surchargé, mobilisez un bénévole, un administrateur, un permanent de votre fédération. Voire posez la question à votre secrétariat social.
- N'oubliez pas de fermer les autres portes d'accès (une seule manière de déposer sa candidature).

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES

+ « *Recrutement,
diversité et
législation* »

+ « *Neutraliser les tests
de recrutement* »

+ « *Recruter sans CV* »

TRUCS ET ASTUCES

- Opter pour l'anonymisation des candidatures commence par une bonne préparation de la description de fonction avant même l'ouverture de poste : identification, priorisation et mise par écrit des compétences-clés pour le poste.
- Le côté ciseaux-Tipp ex en découragera certains ! Si c'est votre cas, optez résolument pour la candidature via un formulaire en ligne (voir la fiche « *Recruter sans CV* »).
- Une objection courante est le souci de personnaliser la relation avec le candidat, par exemple en insistant sur le fait que la lettre de motivation soit rédigée à la main. Mais c'est notamment dans ce type de détails que se nichent les risques de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »).
- Une autre manière de manifester un tel souci est d'informer les potentiels candidats de votre volonté de recherche de diversité, par exemple en mentionnant dans votre offre d'emploi que les candidatures feront l'objet d'un traitement anonymisé aux étapes de présélection.
- Un réflexe courant est de se dire que le diplôme est une donnée moins déformable que le parcours professionnel. Détrompez-vous, les fraudes au diplôme seraient en augmentation, au point que nombre de professionnels du recrutement n'en tiennent plus compte !
- Expérimenter le CV anonyme peut s'avérer assez confrontant. Il est donc déconseillé de s'y lancer sans avoir mené au préalable un travail minimal d'identification des compétences-clés du poste à pourvoir, en collaboration avec les collègues impliqués.es dans le processus de sélection.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer tout le personnel ou ses représentants.
- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de traiter les candidatures. Vous gagnerez à les informer et à les sensibiliser aux enjeux de diversité.

LE CV ANONYME ?

Régulièrement, l'idée du CV anonyme revient à la surface dans les médias, en particulier en France, où il a déjà été mis en place à grande échelle puis abandonné. L'idée est simple mais maximaliste : il s'agit de faire intervenir un intermédiaire extérieur entre les candidats et l'entreprise qui recrute. Il s'agit de faire remplir aux candidats un CV qui ne reprend aucune information sensible en termes de discrimination.

Des évaluations de ces expériences, il en ressort des problèmes et inconvénients alors que les impacts en termes de neutralité sont en demie teinte. On retiendra notamment le fait que le recruteur perd la maîtrise de a à z sur la procédure de sélection : l'intermédiaire fait écran, les informations neutralisées ne sont pas disponibles dans l'entreprise, etc.

Bref, cette formule de CV anonyme charriant une image négative, on privilégiera des méthodes plus pragmatiques et plus faciles à maîtriser, comme l'anonymisation « maison » des candidatures ou le recrutement sans CV (voir cette fiche).

EXEMPLE D'ANONYMISATION MANUELLE D'UN CV

>Suppression des données personnelles et des informations sur l'établissement scolaire



Ana-Maria ORTIZ
Ave du Centenaire 68
7140 Morlanwelz
Née le 12/02/1980
Tel: 0473/29.55.97
e-mail: amc80@hotmail.com

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE:

Depuis 11/2010 **CHU-Saint-René: Assistante de Gestion**
Analyse des activités et développement de tableaux de bord pour plusieurs services. Etude et analyse d'amélioration du fonctionnement des services ambulatoires de l'hôpital.

2004- 05/2010 **Ingénieurs Sans Frontières asbl**
Coordinateur Administratif et Financier Continent (2008 – 05/2010) – Afrique.
Supervision des travaux comptables et organisation financière. Elaboration et suivi des budgets annuels. Elaboration des propositions de financement aux Bailleurs de Fonds Institutionnels et justification des comptes annuels. Coordinateur du département financier (4 personnes). Analyse de coûts diverses. Mise en place/respect des procédures internes.
Unité Reporting (2004-septembre 2006)
Audit de rapports financiers, justification des comptes auprès des Bailleurs de Fonds : OFDA, DFID, ECHO, DGCD,... Missions d'appui financier au Burkina Faso et au Niger.

2003-2004 **Boulangerie Jouvétoise SPRL, Belgique : Adjointe à la direction.**
Gestion comptable, gestion de la qualité, gestion du personnel, gestion de la clientèle et gestion

FORMATION :

09-10/2010 : « Gestion du personnel » à Bruxelles-Formation
« Lire et comprendre un bilan » à Bruxelles-Formation.

2004: Formation DGCD (Ministère Belge de la Coopération au Développement)

1998-2003 Université Libre de Bruxelles (ULB), Licencie en Sciences Economiques.

CONNAISSANCES et HOBBIES :

Informatique: Bonne maîtrise de la suite OFFICE 2000
Bonne maîtrise des Logiciels comptables SAGA et CODA

Langues: Français: langue maternelle. Espagnol: bonne connaissance active.
Néerlandais: bonne connaissance passive. Anglais: bonne connaissance.

Hobbies : Basketball, Danse, Voyage.



EXPERIENCE PROFESSIONNELLE:

Depuis 11/2010 **CHU-Saint-René: Assistante de Gestion**
Analyse des activités et développement de tableaux de bord pour plusieurs services. Etude et analyse d'amélioration du fonctionnement des services ambulatoires de l'hôpital.

2004- 05/2010 **Ingénieurs Sans Frontières asbl**
Coordinateur Administratif et Financier Continent (2008 – 05/2010) – Afrique.
Supervision des travaux comptables et organisation financière. Elaboration et suivi des budgets annuels. Elaboration des propositions de financement aux Bailleurs de Fonds Institutionnels et justification des comptes annuels. Coordinateur du département financier (4 personnes). Analyse de coûts diverses. Mise en place/respect des procédures internes.
Unité Reporting (2004-septembre 2006)
Audit de rapports financiers, justification des comptes auprès des Bailleurs de Fonds : OFDA, DFID, ECHO, DGCD,... Missions d'appui financier au Burkina Faso et au Niger.

2003-2004 **Boulangerie Jouvétoise SPRL, Belgique : Adjointe à la direction.**
Gestion comptable, gestion de la qualité, gestion du personnel, gestion de la clientèle et gestion commerciale.

FORMATION :

09-10/2010 : « Gestion du personnel » à Bruxelles-Formation
« Lire et comprendre un bilan » à Bruxelles-Formation.

2004: Formation DGCD (Ministère Belge de la Coopération au Développement)

[Redacted] Joind [Redacted] en Sciences Economiques.

CONNAISSANCES et HOBBIES :

Informatique: Bonne maîtrise de la suite OFFICE 2000
Bonne maîtrise des Logiciels comptables SAGA et CODA

Langues: Français: langue maternelle. Espagnol: bonne connaissance active.
Néerlandais: bonne connaissance passive. Anglais: bonne connaissance.

Hobbies : Basketball, Danse, Voyage.

RENDRE PLUS NEUTRES LES TESTS DE RECRUTEMENT

L'un ou l'autre test est en général de rigueur dans toute procédure de recrutement. Ces tests peuvent être anonymisés comme les CV, et même conçus et utilisés dans une optique de neutralité plus large.

EN UN MOT

Nombre de tests psycho-techniques sont orientés culturellement (typiquement, des tests d'intelligence ou des tests de personnalité). Une expérience récente a montré que les personnes qui n'ont pas été scolarisées en Belgique ou dans une langue nationale obtiennent des scores considérablement moins élevés que les autres.

Exemple de piste d'action : pour les tests écrits comme pour les mises en situation, les évaluateur.trices ne prennent connaissance que des résultats des épreuves, sans aucun autre renseignement sur les candidats, pas même leur nom.

NEUTRALISER LES TESTS, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Deux niveaux d'interventions sont possibles : sur le choix et la conception des épreuves d'une part ; sur leur organisation et le traitement des résultats d'autre part.
- Les tests sont organisés de façon à être évalués par une personne qui dispose du moins possible d'informations sur le candidat. Autrement dit, c'est une autre personne, qui ne prend pas part à la décision, qui va pré-traiter les candidatures et organiser les aspects pratiques des tests.
EXEMPLE Typiquement, le nom ne renvoie à aucun critère de sélection relevant, alors qu'il influence – souvent inconsciemment – l'évaluation des tests. D'où l'intérêt pour les personnes qui évaluent les tests de ne pas en avoir connaissance au moment de l'évaluation.
- C'est seulement après avoir évalué le test que le.a collègue concerné.e prendra éventuellement connaissance d'autres éléments concernant les.

EN BREF

Le traitement anonymisé des tests de recrutement offre le même type d'avantages que celui des CV. Qui plus est, dans une optique de diversité, certaines formules seront à favoriser ou à éviter.

LES ATOUTS

- + **Présélection effectuée au maximum sur la base des compétences**
- + **Impartialité et élimination de discriminations.**

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?



« Nous envoyons par mail aux candidats que nous avons retenus sur CV quelques questions ouvertes. Celles-ci tournent autour de ce que le candidat connaît de notre fonctionnement et de nos valeurs. Mais, nous lui présentons une situation complexe qui peut se passer en équipe (prise en charge de patient, mise sur pied de projet ou décision d'équipe sensible, en fonction de son futur poste) et nous lui demandons comment il réagirait, ce qu'il mettrait en place. Il n'y a pas de "bonne réponse", mais cela nous permet de voir comment il fait le lien ou fait des choix entre ses connaissances théoriques et la pratique. Il nous est arrivé une seule fois (4 recrutements, soit environ 20 personnes rencontrées) de tomber sur quelqu'un qui n'avait manifestement pas écrit lui-même ses réponses. En 5 minutes, l'histoire était réglée... »

Stéphanie Blockx,

de la Maison médicale Tournesol de Flémalle

- Éliminer des formes de discrimination indirecte (voir la fiche sur les mécanismes de discrimination): en vous souciant de la neutralité des tests de recrutement, les personnes qui pourraient être défavorisées par tel ou tel élément non-pertinent de leur personnalité ont les mêmes chances que les autres au stade de la présélection.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable et plus efficace que recruter sur toute autre base (caractéristiques personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.)

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Tout est parti d'une simple idée il y a six ou sept ans: c'était à propos du test écrit que nous pratiquions déjà d'office pour nos recrutements dans des fonctions d'employé. Je me suis dit: « Et si les personnes qui corrigent le test ne savaient pas du tout à qui elles ont affaire, ne seraient-elles pas plus impartiales ? » Du coup, je me suis mise à faire ça systématiquement pour tous les recrutements de conseiller en insertion, d'agent de développement, personnel administratif, etc. Après quelques ajustements, voici comment nous procédons: les CV sont d'abord traités par une collaboratrice administrative. Elle élimine les quelques candidatures — le moins possible — qui ne correspondent pas aux critères administratifs à respecter (par exemple, telle durée de chômage pour un ACS). Puis, elle donne un numéro à chacune et elle crée un petit tableur qui va

POUR QUI ?

- + Cette approche vaut pour toutes les fonctions où le recrutement passe par un test de quelque forme que ce soit : examen écrit, questionnaire de culture générale, test de langue, test de personnalité, mise en situation, etc..
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.

servir aux correcteurs des tests. Dans un deuxième temps, tous les candidats sont conviés à un test écrit et leurs copies sont « corrigées » par deux ou trois collègues différents. Ils ne voient sur le test aucun autre renseignement que le numéro du candidat. Ils donnent une note et toutes les notes sont compilées dans le tableur. Presque toujours, on est tous d'accord sur les quelques meilleurs résultats. Dans une troisième phase, ce sont ces quelques personnes que nous allons contacter pour une interview. Et pour la préparer, les interviewers vont prendre connaissance des CV, qui n'ont donc pas du tout été pris en compte dans la présélection. Sur quoi porte le test ? La vision du métier, le parcours professionnel, etc. Même sur la motivation c'est très instructif ! »

Karima Bel Hadj,

responsable du personnel dans une asbl d'insertion socioprofessionnelle :

- Renseignez-vous sur les avantages et les inconvénients de chaque test pour faire des choix en bonne connaissance de cause.
- Pour les tests écrits comme pour les tests par mise en situation, les évaluateurs.trices prennent connaissance du moins possible de renseignements sur les candidats, pas même leur nom.
- Ces personnes comme celles chargées des préparatifs du test ou du traitement des candidatures doivent être autonomes et de confiance. Elles auront en plus reçu un briefing précis.
- Les candidats.es sont prévenus.es du déroulement des tests, y compris de leur traitement neutre.

EXEMPLE Dans le cas d'une mise en situation, ils.elles comprennent pourquoi vous utilisez « Monsieur » ou « Madame » au lieu de les appeler par leur nom.

- Privilégiez le recours aux tests pour évaluer des compétences (plutôt que la personnalité, la motivation, etc., que vous appréhendez en entretien)
 - Et surtout, en amont, commencez par bien identifier, prioriser et mettre par écrit les compétences-clés pour le poste,
 - Choisissez des tests qui mesurent directement ces compétences-clés et mesurent le moins possible d'autres choses.
 - Fournissez aux évaluateurs.rices une liste de critères précis et clairs, en lien direct avec les compétences à évaluer.

EXEMPLE Un test sur ordinateur de maîtrise écrite d'une langue où sont éliminés les candidats qui ne répondent pas dans un temps imparti peut paraître efficace, mais il sera généralement beaucoup trop sélectif par rapport au niveau requis. Or il est très défavorable à une grande variété de profils.

EXEMPLE dem pour un test oral passant par un logiciel de reconnaissance vocale : les personnes avec un accent, même léger, risquent d'être très défavorisées.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC**

- + « *Descriptions de poste orientées compétences* »
- + « *Anonymiser les CV* »
- + « *Recruter sans CV* »
- + « *séance d'info collective* »

- Si vous faites appel à des consultants extérieurs pour l'organisation de tests : demandez-leur quelles garanties ils offrent en termes de neutralité et faites votre choix en fonction de cela. Après tout, c'est vous le client !
- Soyez attentif à limiter le codage culturel des tests et épreuves.

EXEMPLE Cas d'école : pour tester la maîtrise des fractions, parlez de pizzas et non de tartes, et votre énoncé sera compréhensible à une population beaucoup plus diversifiée.

TESTER LES « SOFT SKILLS » ?

Les services publics de l'emploi en font le screening, les professionnels de la formation s'en préoccupent, les cabinets privés de recrutement les considèrent parfois comme plus importantes que les compétences techniques, mais que sont les soft skills (littéralement les compétences molles, on dira plutôt « comportementales ») et pourquoi les mettre en avant ?

Empathie, créativité, pédagogie, confiance en soi, autonomie, capacité à apprendre, autant de caractéristiques des individus qui sont difficiles à identifier, à formaliser, à évaluer. Elles sont impossibles à mesurer a priori, et leurs mécanismes d'acquisition sont complexes. Et pour cause puisque ces compétences sont complètement contextuelles : la créativité de telle personne sera très différente de celle de telle autre, la capacité à apprendre d'une personne dans telle situation sera très différente dans telle autre situation, etc. Autant dire qu'il s'agit de véritable pièges à discriminations indirectes !

Qui plus est, les soft skills ouvrent la tentation de mettre la barre très haut, en énumérant une série interminable de supposées compétences supposément nécessaires, où l'on retrouvera parfois des incongruités comme « ponctualité », « flexibilité » ou « communication orale ».

Dans une procédure de recrutement – a fortiori de recrutement neutre –, les soft skills ne pouvant être appréhendées que hors-sol, sont-elles à annoncer dans les offres d'emploi, à utiliser comme critère de sélection et à tester ? Peut-être pas, ou alors juste celles qui renvoient vraiment aux compétences-clés. Et certainement avec mesure, c'est-à-dire en étant prises en compte le plus tard possible dans la procédure et évaluées avec des outils qui les évaluent vraiment.

TRUCS ET ASTUCES

- Être trop sélectif sur des détails vous fera passer à côté de candidats intéressants. Ici vous êtes assuré de vous focaliser sur les compétences.
- L'anonymisation de tests écrits se fera d'une manière similaire à celle des CV (voir *cette fiche* et la fiche « *Recruter sans CV* »).
- Pas besoin de louer un auditoire pour organiser un test écrit :
 - le test en ligne, ça marche. Cela peut même créer un précieux lien de confiance.
 - C'est quelque chose de facile à organiser, pour autant que les questions soient ouvertes et personnelles, et n'appellent pas de réponses standard ni fermées.
- La plupart des tests évalue telle ou telle aptitude ou compétence, mais évalue aussi – et parfois surtout – la compétence « Passer des tests » ! C'est à coup sûr le cas des tests pour lesquels il existe des cours de préparation payants... Essayez d'en tenir compte dans l'organisation et dans l'évaluation.

EXEMPLE En donnant l'occasion aux candidats de se préparer aux tests.

EXEMPLE Nombre de tests psycho-techniques ne sont pas du tout neutres culturellement (typiquement, des tests d'intelligence ou des tests de personnalité), comme l'ont montré les recherches du psychologue néerlandais Piet Vroon et des travaux menés à l'UGent. Un rébus composé de trois images disposées en ligne ne sera pas résolu de la même manière par une personne qui lit de gauche à droite et une personne qui lit de droite à gauche.

EXEMPLE Une expérience récente a montré que les personnes qui n'ont pas été scolarisées en Belgique ou dans une langue nationale obtiennent des scores considérablement moins élevés que les autres.

- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de procéder. Informez-les et sensibilisez-les aux enjeux de diversité.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer le personnel ou ses représentants ou les organes de concertation de l'organisation.

>Tendances à surveiller :
le recrutement orienté compétences ... basé sur le jeu !



Au rang des nouvelles tendances du recrutement, les professionnels sont intrigués par de nouvelles pratiques basées sur le jeu (jeux en ligne, « serious games », etc.). L'organisation de « battles » ou de « hackatons » permet évidemment de voir des candidats à l'œuvre sur un outil et/ou un objectif bien précis. Si l'épreuve est organisée avec finesse, elle fera directement ressortir la maîtrise de telle ou telle compétence en rapport avec le poste. Ces pratiques sont apparues pour le recrutement dans les métiers techniques liés au web et au développement informatique. Elles s'étendent aux métiers commerciaux.

Elles continueront sans doute à progresser.

Reste à ne pas tomber dans le piège de réintroduire par la bande des « codes culturels » qui biaiseront subrepticement le jeu en défaveur de certains.

Autre pratique à relever, ici pour des métiers à bas seuils de compétence : la méthode des habiletés ou méthode de recrutement par simulation (MRS) ou d'appréciation par simulation (APS), développée notamment par Pôle Emploi en France depuis vingt ans. Elle part du fait que nombre de compétences ne sont pas liées à un métier ou à une activité particulière et sont donc portables ou transposables. C'est l'exemple de la couturière qui va exceller en montage son/vidéo sur PC. La méthode des habiletés prend la forme d'épreuves pratiques individuelles ou collectives (qui peuvent ressembler à des tests de psychomotricité), mais dans un environnement simulé et étalonné pour isoler les compétences recherchées et minimiser l'interférence d'autres aspects. On ne s'attache plus au diplôme ni au secteur où ont eu lieu les expériences antérieures, juste aux habiletés transférables au poste à pourvoir.

RECRUTER SANS CV

Le CV tend à être le support principal pour la sélection. Mais cela comporte éventuellement des effets pervers. On peut donc vouloir s'en passer.

EN UN MOT

Toute la présélection, en une ou plusieurs étapes, est orientée compétences et aboutit à une *shortlist* de candidats entre lesquels trancher en entretien, sur base d'autres critères.

Une telle approche peut paraître trop froide et anonyme. Pour parer à cette impression, l'alternative est d'informer les potentiels candidats de votre volonté de recherche de diversité, par exemple en mentionnant dans votre offre d'emploi que les candidatures feront l'objet d'un traitement anonymisé aux différentes étapes de présélection. C'est sans conteste un message plus fort que de demander une lettre de motivation manuscrite...



Zinneke veut incarner la diversité bruxelloise et chaque recrutement est l'occasion de questionner la diversité de son équipe et de l'augmenter : « Dans beaucoup de milieux professionnels, comme le milieu culturel, la tendance spontanée est de s'appuyer sur ses réseaux ou de chercher dans les CV l'expérience chez un acteur phare du secteur. Mais ces réseaux ont d'énormes barrières à l'entrée et, en fonctionnant de la sorte quelques années, une organisation finit très vite par tourner en vase clos. Nous avons donc testé et mis en place des alternatives, parce que pour nous la diversité humaine passe notamment par la diversité des backgrounds professionnels. Chez Zinneke, nous avons renoncé au CV pour que la sélection ne prenne en compte que les compétences. Pratiquement, tous nos recrutements passent désormais par un formulaire de dépôt de candidature en ligne, à remplir avant telle date. De tous les outils que nous avons essayés, c'est celui qui contient le moins de filtres. Il y a moyen de se limiter à une liste de questions formelles : le nom, les coordonnées et les éventuels aspects administratifs comme les conditions ACS ou le niveau de bilinguisme. Presque tout le monde est ensuite invité à passer un test écrit, qui sera traité anonymement. Nous avons

EN BREF

+ À aucun moment de la sélection un CV n'est demandé au candidat, pas même pour préparer les entretiens. Pour la présélection, chacun se présentera en ne répondant qu'à des questions orientées compétences.

LES ATOUTS

- + Présélection effectuée au maximum sur la base des compétences**
- + L'analyse de CV est une opération où se cachent des mécanismes discriminatoires importants et encore trop peu connus**
- + Gain de temps pour les responsables.**

POUR QUI ?

- + Cette technique simple vaut pour toutes les fonctions.
- + Elle est précieuse pour tous les recrutements où c'est avant tout une expérience professionnelle qui est recherchée.
- + Sa facilité de mise en œuvre la rend adaptée aux petites structures.
- + Comme l'anonymisation va fort à contre-courant des idées reçues, une étape pourra être de commencer par la tester avec un test écrit ou des CV.

même essayé le test en ligne, à remplir tel jour entre telle et telle heure, puis traité anonymement, et cela marche très bien ! Ensuite, les personnes qui ont reçu plus que telle note sont toutes reçues en entretien. À l'une ou l'autre occasion, j'ai demandé le CV juste pour préparer l'entretien et, en fait, cela ne nous a pas appris grand-chose. Donc, on ne le fait plus. Pour notre dernier recrutement, nous avons rencontré des profils surprenants, pas du tout prédestinés à ce qui était proposé ! »

Myriam Stoffen,

responsable de Zinneke, l'asbl qui organise tous les deux ans la Zinneke Parade à Bruxelles :

RECRUTER SANS CV, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Il s'agit d'introduire les données personnelles le plus tard possible dans le processus de sélection : que ce soit pour poser sa candidature ou aux différentes étapes de présélection, le.a candidat.e est invité.e à compléter des formulaires ou des questionnaires qui seront tous anonymisés avant traitement. Idem pour les tests à passer.
- Si la logique est suivie jusqu'au bout, le ou les entretiens finaux sont menés par des personnes qui n'ont connaissance que des informations fournies à ces étapes successives : CV ou lettre de motivation ne sont demandés à aucun moment.
- Permet une ouverture aux publics primo-arrivants, pour lesquels le CV est un obstacle difficilement surmontable.



« Nous avons tenté le coup d'un recrutement sans CV avec séance d'information collective pour une fonction de responsable de promotion. C'était vraiment intéressant, entre autres parce que cela vous sort de la routine CV+entretien. Ici, les candidatures étaient déposées sur un formulaire en ligne. Nous avons ensuite lu ces candidatures à trois pour en garder à peu près une sur quatre. Soit une vingtaine de personnes invitées en séance d'informations. A la séance, on leur demandait d'amener leur CV et ceux qui voulaient continuer devaient nous le laisser en fin de réunion, en prenant un rendez-vous pour un entretien. Bref une séquence très pragmatique et assez rapide. Nous avons d'ailleurs eu de très bons feedbacks des candidats sur cette méthode, y compris de gens qui avaient été écartés après avoir suivi toute la séquence. »

Jérémie Legros

responsable d'une association du secteur socioculturel.

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES

- + « *Calibrer avec les compétences-clés* »
- + « *Neutraliser les tests* »
- + « *Anonymiser les candidatures* »
- + « *Information collective* »
- + « *Jobdating* »

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Même avec un petit nombre de réponses à votre annonce, la lecture des candidatures dans leur version intégrale est très chronophage.
- Qui plus est, elle peut être fastidieuse. Recruter sans CV vous permet de faire porter le choix de vos collaborateurs sur ce qui est vraiment essentiel dans leur profil et dans la fonction.
- Être trop sélectif sur des détails vous fera passer à côté de candidats intéressants. Ici vous êtes assuré de vous focaliser sur les compétences.
- CV et lettre de motivation induisent facilement des formes de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* ») : sans CV, les personnes qui pourraient être défavorisées par tel ou tel élément non-pertinent de leur candidature ont les mêmes chances que les autres.
- Recruter sur la base des compétences professionnelles est reconnu comme étant plus équitable que recruter sur toute autre base (caractéristiques personnelles, motivation, scolarité, employeurs précédents, etc.)

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Opter pour le recrutement sans CV commence par une bonne préparation de la description de fonction avant même l'ouverture de poste : identification, priorisation et mise par écrit des compétences-clés pour le poste. Sans cela, recruter sans CV peut être trop confrontant, et donc contre-productif pour votre asbl.
- Votre offre d'emploi sera détaillée et claire. Orientée exclusivement tâches et compétences, elle donnera quelques détails sur le déroulement de la procédure de sélection.
- Pratiquement, c'est très souple !
 - Une première étape consiste à faire enregistrer sa candidature : nom, coordonnées de contact, et, éventuellement, vérification de données administratives (niveau de diplôme requis, certificat de bonnes vie et mœurs, carte d'embauche, etc.) Cela peut se faire par courrier ou via un formulaire en ligne dont l'adresse est renseigné dans l'offre d'emploi.

EXEMPLE un simple GoogleForm vous permettra d'extraire facilement un fichier utilisable avec n'importe quel tableur ou logiciel de gestion de base de données.
 - Dans un second temps, les candidats.es sont invités.es à passer un test orienté compétences (en fonction du métier sur lequel on recrute : test écrit, mise en situation, etc. – voir la fiche « *Neutraliser les tests* »).
- Les tests se centreront, par ordre d'importance, sur
 - les compétences professionnelles,
 - la vision du métier/du poste/de l'organisation,
 - la motivation.

EXEMPLE Dans l'idée de distinguer les critères de sélection vérifiés à chaque étape, certains vont jusqu'à ne vérifier que telle ou telle compétence-clé via le ou les tests. Vision et motivation sont alors gardés pour l'entretien.

EXEMPLE Une alternative, quand les candidats.es sont en nombre, est de faire porter le test sur les trois aspects, puis de faire une première sélection éliminatoire uniquement sur la base des compétences, puis un second round de sélection sur le reste.

- Les tests seront anonymisés avant d'être évalués (voir la fiche « *Neutraliser les tests* »). L'essentiel est de diviser le travail de façon « étanche » entre
 - d'un côté une ou plusieurs personnes qui manipulent les candidatures et préparent les tests ;
 - d'un autre côté, une ou plusieurs autres personnes qui prennent les décisions aux étapes successives.

Attention, ces personnes en charge du prétraitement doivent être autonomes et de confiance, elles auront reçu un briefing précis.

- L'idée est de demander le moins possible de données personnelles et d'écartier le moins possible de candidatures déposées. La procédure est évidemment adaptable à toute particularité de l'organisation ou de la fonction.

EXEMPLE pour un travail en horaires irréguliers, n'hésitez pas à vous assurer que les candidats.es soit habitent à proximité, soit peuvent se déplacer de façon autonome.

EXEMPLE Vous pouvez aussi décider de demander aux candidats.es d'apporter leur CV à l'entretien.

- Les données potentiellement porteuses de discriminations, que vous pourrez vouloir éviter de demander aux candidats.es ou de renseigner aux collègues en charge des étapes de présélection, sont les suivantes : âge, sexe, nationalité, adresse, situation familiale, diplôme, établissements scolaires fréquentés, dates de fin de scolarité, durée d'inactivité.
- N'oubliez pas de fermer les autres portes d'accès (une seule manière de déposer sa candidature).

TRUCS ET ASTUCES

- L'investissement affectif et symbolique du CV est fort ! Si vous recrutez sans CV, annoncez-le dès l'offre d'emploi et expliquez-en brièvement les raisons.
- Une objection courante est le souci de personnaliser la relation avec le candidat, par exemple en insistant sur le fait que la lettre de motivation soit rédigée à la main. Mais c'est notamment dans ce type de détails que se nichent les risques de discrimination indirecte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »).
- Une autre manière de manifester un tel souci est d'informer les potentiels candidats de votre volonté de recherche de diversité, par exemple en mentionnant dans votre offre d'emploi que les candidatures feront l'objet d'un traitement anonymisé aux étapes de présélection.
- Même sans webmaster en interne, il est facile de créer un formulaire en ligne à remplir pour postuler. L'adresse URL du formulaire sera renseignée dans l'annonce. Une partie des champs sera désactivée pour l'anonymisation.
- L'expérience montre que les collaborateurs.rices qui participent au recrutement sont demandeurs.ses de comprendre les raisons qui suscitent toute modification dans la manière de traiter les candidatures. Vous gagnerez à les informer et à les sensibiliser aux enjeux de diversité.
- Introduire une évolution dans les pratiques de recrutement, c'est un changement dont il vaut la peine d'informer tout le personnel ou ses représentants.

> Exemple de formulaire de dépôt de candidature utilisable pour une étape de présélection

Recrutement animateur.rice

Voir fiche d'emploi détaillé ici : [https://www.liceu.be](#)
Nous vous proposons de compléter ce formulaire de dépôt de candidature au lieu de nous envoyer les traditionnels CV + lettre de motivation. Cette procédure de recrutement a été préparée dans un souci de traitement impartial des candidatures pour favoriser la diversité dans notre organisation.

*Required

1. Données personnelles

Des informations ne seront utilisées que pour vous recontacter. Elles ne seront pas transmises aux personnes en charge de la phase de présélection.

Chose

Nom *
Your answer

Prénom *
Your answer

Rue et n° *
Your answer

Code postal *
Your answer

Localité *
Your answer

Tél. ou GSM *
Your answer

Mail *
Your answer

Je souhaite bénéficier d'aménagements raisonnables durant la procédure de sélection en raison d'un handicap. (Dans le cas où vous êtes présélectionné.e pour passer aux étapes suivantes de la procédure, un membre de notre équipe vous contactera.)

OUI

2. Compétences

Auto-évaluez quelle connaissance / expérience vous avez dans les domaines suivants. Attention, pour tous les champs textes de ce formulaire, le nombre de caractères est limité.

Expérience avec les publics 3 à 12 ans *

0 = pas de connaissance / expérience

1 = connaissance / expérience sommaire

2 = uniquement une connaissance théorique / expérience limitée

3 = connaissance courante / peu d'expérience

4 = assez bonne connaissance / expérience

5 = très bonne connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Expérience avec des enfants maîtrisant peu ou mal le français *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Expérience d'animation dans un environnement scolaire *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Maîtrise de techniques d'animation diversifiées *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Aptitude à communiquer oralement *
0 = pas de connaissance / expérience

Décrivez le plus concrètement possible *
Your answer

Autres compétences
Souhaitez-vous nous faire part d'autres de vos compétences qui sont pertinentes pour cette fonction (acquises à ex. en formation)?
Your answer

3. Expérience

Choisissez 2 expériences et expliquez-nous quelles ressources elles vous donnent pour la fonction.

Expérience 1 *
Your answer

Expérience 2 *
Your answer

4. Motivation

Pourquoi vous portez-vous candidat e à cette fonction ? *
Your answer

Vous avez terminé de compléter ce formulaire de dépôt de candidature. N'oubliez pas de la valider en cliquant sur le bouton ci-dessous.

SUBMIT 100% You made it.

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

JOB DATING ET CONTACTS DIRECTS AVEC DES CANDIDATS



Des organismes spécialisés offrent différents dispositifs pour aller au contact direct des candidats.

 « Tous les deux mois, avec Actiris ou une Mission locale, nous rencontrons en jobdating une vingtaine de candidates. Cela se passe sur une matinée, où nous enchaînons des rendez-vous de 5 à 10 minutes. Chacune amène son CV, que nous parcourons ensemble pour faire connaissance – nous n'avons reçu aucune information sur elles à l'avance. Nous posons évidemment aussi une liste de quelques questions-types pour sonder les compétences et les attitudes professionnelles de chacune. 5 ou 6 sont retenues, que nous revoyons plus tard pour un second entretien. Chaque séance est debriefée avec le partenaire, qui reçoit un feedback au cas par cas, pour valider et ajuster les critères de présélection. Au démarrage, c'est une formule qui demande un peu d'investissement pour bien préparer et bien anticiper, mais je n'ai plus 300 CV à traiter chaque fois que j'ai besoin de quelqu'un. Aujourd'hui je ne ferais plus autrement ! »

Elisabeth Mingiedi,

dirige Adhocservices, une entreprise de titres-services qui propose du nettoyage à domicile, des courses et des préparation de repas:

 « Pour le recrutement des aides ménagères, nous avons aussi mis au point une collaboration avec la Mirena. Régulièrement, nous lui transmettons une liste de candidats. La Mirena ajoute des personnes présélectionnées par ses soins, les contacte afin d'organiser des entretiens de sélection auxquels assiste un assistant social de l'ADMR. Il s'agit d'une collaboration sur le long terme, ce qui permet de déléguer en toute confiance. »

Bénédicte Debaty,

Assistante au Service du personnel de l'ADMR Dinant

EN BREF

Le jobdating vous permet de rencontrer directement des candidats présélectionnés par un partenaire, pour raccourcir drastiquement l'étape de présélection, voire plus

VOS OBJECTIFS

- + Simple et gratuit
- + Rapide
- + Économique en temps
- + Peut même vous éviter les coûts de publication d'une annonce

APERÇU / TEASER

Rencontrer des candidats qui viennent à votre contact, avec ou sans CV.

Réunis ou envoyés par un partenaire spécialisé avec lequel vous installez une collaboration, en général dans la durée pour que sa présélection tienne compte finement de vos besoins et de votre contexte. Le jobdating est probablement la façon la plus économique de recruter, particulièrement pour les premiers niveaux de qualification et pour les employeurs qui recrutent régulièrement sur une fonction donnée.

JOBDATINGS, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Un partenaire, intermédiaire du marché de l'emploi, analyse vos besoins, présélectionne des candidats et les rassemble pour vous.
 - En Région bruxelloise, il s'agit essentiellement d'Actiris et des Missions locales.
 - En Région wallonne, il s'agit essentiellement des Missions régionales.
- Le jour donné, vous rencontrez tous les candidats qui se sont présentés, sur le mode du speed dating.
- Dès que vous avez tranché, le partenaire contacte les personnes que vous avez choisies pour un entretien d'embauche, un jour à l'essai ou même directement un engagement.
- Cela peut se faire en plus ou à la place de la diffusion que vous donnez habituellement à vos offres d'emploi (annonces, Forem/Actiris, etc.)
- Pour des postes où vous savez que vous recevrez un grand nombre de candidatures, le travail de présélection est externalisé à un tiers dont c'est la mission dans le cadre des politiques de l'emploi.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- Très pragmatiquement, c'est l'incontournable quand on a peur de croquer sous les candidatures.
- C'est simple et gratuit, cela peut même vous économiser du temps et de l'argent.
- Limiter l'énergie consacrée au recrutement, pour la consacrer au personnel en poste.
- Le gros avantage de cette formule est sa rapidité et sa souplesse.
- Les Missions locales et régionales connaissent bien leur public. De leur côté, les services publics de l'emploi proposent ce type de service depuis longtemps, mais il semble qu'ils en aient significativement fait évoluer la fiabilité.
- D'autres voudront jouer la carte de la discrimination positive : féminiser les métiers techniques, donner une chance à une personne handicapée, etc.

Vous souhaitez engager une personne primo-arrivante qui n'a pas de permis de travail ou qui n'y a pas encore droit? Pas de problème : elle a sans doute droit au statut d'indépendant. Pour collaborer avec elle sans lui faire prendre de risques inconsidérés et lui faire bénéficier d'un accompagnement administratif gratuit, faites-la s'inscrire dans une coopérative d'indépendants. Il en existe une à Bruxelles mais le modèle est amené à se développer.

<https://dies.be/cooperative-independants-brucoop>

POUR QUI ?

- + Cette approche est particulièrement adaptée pour les structures qui ont régulièrement besoin de recruter pour une fonction donnée (aide familiale, aide-ménagère, éducateur, etc.), mais peut aussi fonctionner dans tous les autres cas.
- + Cette approche simple vaut pour toutes les fonctions, mais est surtout pratiqué pour les premiers niveaux de qualification.

CETTE PRATIQUE SE COMBINE TRÈS BIEN AVEC

- + « *Compétences-clés* »
- + « *Recruter sans CV* »
- + « *Rationaliser* »
- + « *Former en poste* »

INNOVATIONS EN MATIÈRE DE PLACEMENT DIRECT

IOD est un service des intermédiaires du marché de l'emploi qui pousse encore plus loin cette logique d'externaliser la présélection. Sur la base d'une analyse approfondie de votre contexte et de vos besoins, un candidat vous est proposé. Si vous l'acceptez, l'équipe IOD vous accompagne ensuite le temps qu'il faut, vous et le candidat, dans l'intégration en début de contrat. La particularité d'IOD est d'offrir un placement direct en poste à des personnes éloignées de l'emploi, avec l'idée – évidente, finalement – que les efforts d'accompagnement post embauche sont beaucoup plus efficaces que de longs processus de reconquête de leur supposée « employabilité » par les chercheurs d'emploi.

Gratuite pour les employeurs, IOD est une méthode qui existe depuis plus de deux décennies en France. Elle est aujourd'hui proposée

- en Région bruxelloise par la Mission locale de Forest : 02/349 82 10, entreprise@mlocforest.irisnet.be
- en Wallonie par la Miresem de Philippeville : 071/660 100, <http://www.miresem.be/recruter>

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Une fois identifiez le partenaire, prenez le temps de bien préparer tous les aspects de la collaboration.
- Vous serez incité à bien analyser vos besoins et vos fonctions, voire vous y serez aidé.
- Il existe d'autres formules de présélection par des tiers.
 - L'intérim et certains cabinets spécialisés en proposent, mais leur intervention est en principe payante et ils ne sont pas animés – sauf peut-être à votre demande – par un souci de diversité dans l'emploi.
 - Des Forums de l'emploi ou autres salons, locaux, sectoriels ou thématiques, sont régulièrement organisés. Ici, le contact direct est certes intéressant aussi, mais il n'y a pas de présélection, ou alors elle n'est pas sur mesure pour votre entreprise.

TRUCS ET ASTUCES

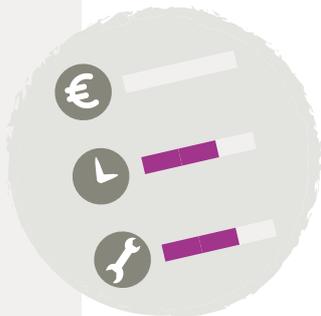
- Faites part à votre partenaire de votre attention pour les questions de diversité au travail.
- Le jour dit, ayez préparé une petite liste de questions sur les compétences-clés.
- Vous ne serez pas toujours complètement satisfait du premier coup. Donnez un maximum de feedback précis au partenaire pour qu'il ajuste sa manière de travailler, en particulier ses critères de présélection.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Les partenaires de service public (ou conventionnés avec eux)

en Wallonie	 les Missions régionales pour l'emploi (Mire) : http://www.intermire.be/index.php/les-mire/liste-des-mire
à Bruxelles	 Service Select Actiris – Service aux Personnes, tél. 02/505 79 64
	 les Missions locales pour l'emploi (MLoc) : http://www.actiris.be/part/tabid/798/language/fr-BE/Annuaire-des-partenaires-.aspx?t=vtp&idtype=8

DÉVELOPPER L'ACCUEIL DES NOUVEAUX·ELLES COLLÈGUES



EN BREF

Quand recrutement rime avec diversification de l'équipe, les espaces-temps où gérer cette diversité seront d'autant plus précieux qu'ils auront été préparés et anticipés.

LES ATOUTS

- + Une prise en main rapide du poste
- + Une intégration harmonieuse dans l'équipe et l'organisation
- + Cohésion, sécurité, sens du travail et égalité de traitement : de bonnes bases pour une relation professionnelle de qualité
- + Une qualité du service aux publics

Le premier jour d'une nouvelle recrue se gère bien souvent de façon fort spontanée et informelle. Si le recrutement en question amène plus de diversité dans l'équipe, cette manière de s'y prendre, si elle peut faire sens, sera un peu courte pour enclencher la bonne prise en main du poste.

EN UN MOT

Débuter dans un nouvel emploi enclenche un processus d'apprentissage et de transmission qui va durer plusieurs semaines. L'organiser et en formaliser quelques éléments permettra de faire émerger les problèmes avant qu'ils ne soient escamotés.

Tout ceci sera encore plus vrai si le recrutement en question augmente la diversité de l'équipe. Et dans ce cas, l'équipe « accueillante » pourra aussi vouloir tirer de cette expérience des apprentissages précieux.

L'accueil est une des clés de la diversité d'une organisation. Soit qu'on la rende plus inclusive « simplement » en structurant sa manière d'accueillir, soit qu'on cherche à valoriser la diversité de son équipe de façon plus volontariste. L'accueil sera alors préparé avec la même philosophie que des mécanismes de recrutement attentifs à la diversité et à la non-discrimination.



« Dans notre organisation, le premier jour, un·e nouvel·le employé·e rencontre au moins un·e collègue de référence pour les aspects pratiques. Puis, avec la direction, il·elle clarifie les tâches qu'il·elle va devoir maîtriser dans x jours, dans x semaines et dans x mois, qui va les lui apprendre et comment. Cette nouvelle relation sera donc complètement cadrée par quelques objectifs clairs. Pour moi, l'intégration est plus importante

POUR QUI ?

- + Cette approche vaut pour toutes les fonctions et pour toutes les sortes de structures.**
- + Elle est particulièrement relevante partout où le recrutement – que ce soit de manière volontaire ou non – augmente la diversité de l'équipe (p.ex. diversité de genre, culturelle, en termes de handicap, de génération, etc.).**
- + Elle est vivement conseillée**
 - pour les postes des premiers niveaux de qualification,
 - pour les nouveaux travailleurs qui ont peu d'expérience professionnelle (premier emploi),
 - pour ceux qui ont connu de longues périodes d'inactivité,
 - pour ceux qui n'ont pas d'expérience dans votre secteur ou pas dans l'associatif en général.
- + Elle est indispensable pour les services dont une partie de l'équipe est occupée sur des emplois de transition (article 60, PTP, emplois-jeunes, etc.).**

que le recrutement, parce qu'avec un nouveau membre de mon équipe, je ne veux jamais travailler dans une optique plug-and-play. »

Anne Cordier,
directrice de l'Intermire :



« Dans notre service, on s'est rendu compte qu'une partie des responsables d'équipe avaient des gros préjugés liés au niveau de qualification ou au type de contrat des nouveaux·elles, comme les PTP, les personnes sous contrat article 60 ou les stages First. C'est dans les entretiens d'intégration prévus par notre procédure d'accueil des nouveaux·elles que cela a pu se dire : « Je suis plus contrôlé par ma responsable, on me fait moins confiance, etc. » On a pu travailler cela collectivement ensuite, pour tenter de désamorcer. »

Entendu dans un atelier Competentia

REPENSER L'ACCUEIL, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- L'idée générale est de scénariser au minimum la première journée d'un·e nouveau·elle collègue dans le service. Certes, on pourrait se contenter de « le·la jeter tout habillé·e dans la piscine ». Mais, on peut aussi vouloir faire mieux et préparer une séquence de moments spécifiquement consacrés à son intégration, avec un juste équilibre entre des moments formels et informels.
 - Cette séquence comprend généralement quatre moments-clés :
 - un rendez-vous entre la décision d'embauche et le premier jour, à des fins administratives (signature du contrat, etc.) et de première rencontre avec la hiérarchie ;
 - le premier jour de travail ;
 - des rendez-vous réguliers pour faire le point plus ou moins formellement ;
 - un entretien de clôture et debriefing de cette phase « post-embauche », que nous appellerons dans cette fiche entretien d'intégration.
- Tous ces moments-clés sont centrés sur des interactions formelles. C'est important de les institutionnaliser pour donner des repères.
- Ménagez autour de chacun des 4 moments spécifiques des espaces de rencontres informelles.
 - **EXEMPLE** Le premier jour, faire en sorte que le·la nouveau·elle ne se retrouve pas seul·e au moment du repas de midi.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC**

- + organiser une séance d'info**
- + former après l'embauche**
- + recruter via la formation en alternance**
- + Toutes les pratiques de recrutement non-discriminant, dans la mesure où elles peuvent en général amener dans l'organisation plus de diversité dans les profils recrutés.**

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE

- Soigner l'accueil et encadrer les nouveaux·elles, cela réclame un peu de temps. Mais, c'est du temps qui paie, typiquement en limitant les départs précoces et le turnover.
- La phase de recrutement se caractérise par une considérable asymétrie d'information entre le·la candidat·e et ses recruteurs·euse·s. Au premier jour de travail, on commence à sortir de cette configuration et l'ex candidat·e commence à découvrir les choses de l'intérieur. Immanquablement, il·elle découvre des décalages avec l'image qu'il·elle s'était faite a priori. Expliciter puis travailler ces décalages permet de renforcer un sentiment de sécurité, ce qui se traduira par une bonne prise en main du poste et facilitera l'intégration dans l'équipe.
- Cela produira aussi des retombées positives pour la culture interne. Donner à un·e travailleur·euse le rôle d'accueillant·e constitue aussi une reconnaissance de l'expérience qu'il·elle a acquise.
- Cette asymétrie est aussi ressentie du point de vue de l'employeur, puisque l'image donnée de soi comme candidat·e n'est forcément pas la même que celle donnée comme nouveau·elle collègue, et c'est normal. D'où l'utilité de prévoir les espaces-temps qui permettent d'aborder sans tarder les éventuels décalages de perception qui pourraient faire problème.
- Certains services où l'on travaille structurellement avec des emplois temporaires (jobistes, article 60, PTP, emplois jeunes, etc.) ont mis au point de petites routines en matière d'accueil pour simplement gagner du temps et de la qualité.
- De la rigueur dans les informations transmises est généralement vue comme une garantie d'égalité de traitement, mais aussi comme une modalité de contrôle : « Personne ne pourra venir me dire : je ne savais pas, on ne m'avait pas dit. » Cela nécessite donc de s'assurer en aval de la bonne compréhension et de l'appropriation de ces informations par le·la nouveau·elle. Et, par la suite, de prévoir des moments de réactivation du message pour être certain qu'il soit intégré.
- Nombre d'équipes « vieillissent » avec leur structure. Quand l'heure vient de recruter des personnes de plus jeunes générations, repenser l'accueil est l'occasion de se ménager des espaces-temps cruciaux, y compris collectifs, où expliciter et traiter les décalages de génération, où interroger les habitudes, les valeurs, l'organisation du travail, les manières de transmettre et de communiquer, etc. Cela permet de dépasser les clichés auto-défensifs du genre « Les jeunes n'ont plus le sens de l'effort », etc. Il n'y a pas de conflit qui soit strictement intergénérationnel...



Voir <https://www.competentia.be/news/retour-sur-latelier-comment-gerer-la-diversite-des-ages-au-travail>

- Idem quand une équipe décide de s'ouvrir à toute autre forme de diversité : de genre, d'origine, en termes de handicap... L'entrée en fonction est le meilleur moment pour affronter les idées reçues et les déconstruire pour mettre d'autres représentations à leur place.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- La période d'intégration durera en général 3 mois. Elle sera plus courte pour des personnes qui restent dans l'organisation pour des contrats de courte durée.
- Il n'est pas évident pour une nouvelle recrue de donner de la voix en cas de problème, même mineur : incompréhensions, malentendus, manques d'info, etc. restent souvent tus. Ces problèmes s'expriment le plus spontanément dans l'informel. On cherchera un mix formel/informel dans l'organisation du premier jour et dans la manière de recueillir du feedback les premières semaines.
- Le parrainage (ou mentorat ou désignation d'une personne de référence) par un collègue permet de créer un espace privilégié de façon extrêmement simple et spontanée mais systématique, d'y régler les problèmes les plus anodins et de faire remonter les autres de façon pertinente vers des lieux plus formels.
- Pour le parrainage, quelques balises sont précieuses.
 - Pour limiter l'improvisation, le choix du parrain, voire sa préparation, se font avant le premier jour du·de la nouveau·elle collègue, pas sur le tas.
 - Le parrainage commence le premier jour et est limité dans le temps (p.ex. les 3 premiers mois).
 - Le parrain/la marraine est volontaire et a un minimum d'ancienneté dans la structure. Il·elle fait preuve de bonnes aptitudes de communication et d'aisance dans les rapports interpersonnels.
 - Si les recrutements sont fréquents, dans un souci de valorisation de la diversité, on veillera à ne pas confier toujours le parrainage à la même personne. Cela limitera certains effets d'homogénéisation... et de surcharge.
 - Le parrain/la marraine et le·a parrainé·e n'ont pas de rapport hiérarchique direct. Ils n'exercent pas nécessairement la même fonction, mais travaillent le plus possible dans les mêmes espaces-temps (horaires et locaux similaires).

- Il arrive que le parrainage montre certaines limites, en particulier dans les interactions du parrain/marraine avec la hiérarchie. Certains services ont donc travaillé en équipe cette question des rôles et missions du parrain/marraine, ce qui a l'avantage de susciter
 - une prise de conscience des différentes personnes intervenant dans le processus d'accueil
 - et une responsabilisation collective vis-à-vis des nouveaux·elles (leur accueil n'est pas une patate chaude qu'on laisse aux parrains/marraines).
 - Certains services encadrent un minimum le parrainage :
 - engagement du parrain/marraine d'aller spontanément vers la personne parrainée au moins deux ou trois fois au cours du premier mois,
 - formalisation d'une série de points d'attention auxquels veillera le parrain/marraine
 - demande au parrain/marraine de participer à une partie des (premiers) entretiens de fonctionnement,
 - demande de donner son debriefing de la période d'intégration sous l'angle de ce qu'il y a à en tirer comme leçons pour l'organisation en général, pour la préparation d'un prochain accueil, etc.
- Avec certains publics ou pour toutes sortes d'autres raisons, le parrainage sera doublé d'un accompagnement plus formalisé. On parle alors de tutorat, qui s'organise en mobilisant une série d'outils de travail pour structurer la relation (p.ex. participation à une formation de tuteurs·trices).
 - Voir quelques éléments sur le tutorat dans la fiche recruter via la formation en alternance.



Voir <http://www.tutorats.org>



la boîte à outils tutorat jeunes élaborée par le Cerso à l'initiative de trois fonds sectoriels du non marchand :
<https://cerso.helha.be/projet/bonnes-pratiques-concernant-linsertion-des-jeunes/>

- Cet accompagnement peut être confié à un organisme extérieur qui offre un service gratuit de jobcoaching.
 - Pour des publics éloignés de l'emploi, un tel service est offert par les asbl d'insertion du Réseau Flora (<http://www.florainfo.be>), par les Missions locales pour l'emploi (en Région bruxelloise) et par les Missions Régionales pour l'Emploi (en Wallonie - <http://www.intermire.be/index.php/les-mire/liste-des-mire>).
 - Pour les personnes porteuses d'un handicap, des services de jobcoaching sont agréés par le Phare et l'AVIQ.
 - Retrouvez les coordonnées des autres organismes dans les fiches contacts directs et recruter des personnes porteuses de handicap.

TRUCS ET ASTUCES

- L'accueil est un moment où s'incarnent les valeurs de l'organisation : respect, cohésion, rigueur, confiance, équité, etc. Sans oublier la diversité. Référez-vous à ces valeurs dans les premiers contacts. Entrenez de les mettre à jour s'il apparaît qu'elles sont trop implicites pour nourrir vos pratiques d'accueil.

EXEMPLE Particulièrement pour les personnes dont c'est le premier emploi, le premier jour est un moment dont on peut vouloir réfléchir la portée symbolique et la fonction en termes de transmission/illustration des valeurs de l'organisation : remise des clés, de l'uniforme, etc.

- Certaines formalités sont obligatoires à l'occasion de l'accueil de nouveaux·elles travailleurs·euses. Ne les négligez pas.



Un topo ici : <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/engager-une-travailleuse/accueillir>



Les formalités obligatoires ne se limitent pas à fournir une copie du règlement de travail au moment de la signature du contrat de travail. La Convention collective n°22, qui s'applique à tous les secteurs, stipule bien d'autres choses, selon que l'entreprise occupe plus ou moins de 20 travailleurs. Voir <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-022.pdf>



Les évolutions sur la réglementation du bien-être au travail et la prévention des risques psycho-sociaux induisent de toute évidence une professionnalisation graduelle de l'accueil dans les secteurs non marchands. La boîte à outils de référence en la matière est celle de l'ABBET : <http://www.abbet.be/BOBET-21>

- Si un recrutement vise explicitement la diversité, il est important d'adapter la procédure d'accueil.
 - Il est précieux d'informer l'équipe bien à l'avance du parti pris lors du recrutement, d'aborder les questions que cela pose, etc.
 - De déjouer les mécanismes de stigmatisation en insistant sur tout ce qui est commun malgré telle ou telle différence.
 - Le cas échéant, c'est aussi un sujet pour les instances paritaires de l'organisation.
 - Si l'équipe est assez homogène (en termes d'ancienneté, de formation, d'horizons socioculturels, de genre, etc.), il est crucial de l'amener à réfléchir collectivement sur les phénomènes d'entre-soi que génère tout collectif : les petits rites (salutations du matin, prise des repas de midi, etc.), l'humour, etc., qui sont autant d'obstacles à la rencontre de profils provenant d'horizons plus éloignés. Sur l'aspect particulier de la diversification en termes genre, voir la fiche sur le plafond de verre.

- o De façon générale, il sera précieux de travailler la sensibilisation des équipes à différents moments :

EXEMPLE En amont, p.ex. en proposant aux derniers·ère·s recrutés·e·s de rendre compte de leur expérience (ressentis, besoins, etc.) au fil du processus d'accueil.

EXEMPLE En aval, p.ex. à l'occasion d'un rapport d'étonnement préparé à l'attention d'une réunion d'équipe (v. supra).



Pour des pratiques et outils de sensibilisation des équipes, voir la boîte à outils tutorat jeunes élaborée par le Cerso à l'initiative de trois fonds sectoriels du non marchand : <https://cerso.helha.be/projet/bonnes-pratiques-concernant-linsertion-des-jeunes/>

- o N'hésitez pas à faire appel à la créativité de votre équipe pour imaginer des pratiques et des outils d'accueil innovants.
- o Une visite guidée en vidéo faite avec un smartphone ou une tablette et le logiciel de montage vidéo qu'ils contiennent.
- o un poster autoportrait qui présente les nouveaux·elles collaborateur·trice·s. Le poster est affiché dans la pièce d'accueil du service une semaine avant son arrivée. Il permet d'éviter que les nouveaux·elles collaborateur·trice·s ne soient pas confondus par les familles avec des stagiaires, des autres familles, etc.
- o un récit de l'histoire de l'organisation, mise au point par l'équipe, toutes anciennetés confondues et mise à jour de temps en temps
- o Dans un autre service, de plusieurs centaines de travailleurs, tous les ans est organisée une « journée jeunes » qui rassemble toutes les personnes embauchées sur les 12 derniers mois, toutes fonctions confondues.
- o Un autre service, dont le métier n'est préparé par aucune filière de formation (interprétariat social), anime un « groupe de parole » des nouveaux·elles travailleurs·euses.
- o En début de contrat, les nouveaux·elles vont travailler un jour ou deux ou une semaine dans chacun des autres services de l'organisation.
- o Le rapport d'étonnement est un outil précieux pour l'échange des points de vue et des émotions.
- o Il sera en général fait à mi-chemin de la période d'intégration par le·la nouveau·elle collègue au responsable et au parrain. Un retour, en accord entre toutes les parties, peut même être présenté en réunion d'équipe.



Sur le rapport d'étonnement, voir <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/engager-une-travailleuse/accueillir>

- o On n'est pas étonné par les mêmes choses le premier jour, après une semaine et après un mois. Il est donc important d'inviter le·la nouveau·elle collègue à consigner par écrit ses étonnements au fur et à mesure de la période sur laquelle porte le rapport.

- Il existe des aides au tutorat, qui peuvent même s'appliquer à certaines formes de parrainage.



Voir https://apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/fonds-asss-le-conseil-en-evolution-professionnelle/copy_of_evolution-emploi-embauche-au-tutorat



Voir <http://www.tutorats.org> et la fiche sur le recrutement des stagiaires.

- L'un des défis classiques de l'accueil est le décalage entre la quantité de nouvelles informations à transmettre et la capacité de digestion forcément limitée d'un·e nouveau·elle collègue.

- Pour limiter ce décalage, on peut organiser la procédure de recrutement de façon à déjà transmettre aux candidat·e·s un premier paquet d'infos. Voir la fiche organiser une séance d'info.
- Il peut être opportun de diviser cette masse d'informations en deux : d'une part les infos nécessaires aux personnes recrutées quel que soit le poste ou la fonction, d'autre part les infos propres à certains métiers de l'organisation (p.ex. les éducateur·trice·s et les infirmier·ère·s, etc.)



EXEMPLE Pour vous rendre compte de cette quantité d'informations et pour tenter de l'étaler dans le temps, le site [Competentia.be](http://www.competentia.be) propose un exemple de check-list : <http://www.competentia.be/outils/accueil-dun-e-nouveau-elle-collegue-check-list>

- L'entretien d'intégration est le moment qui clôture la phase d'accueil :
 - Parrainage, tutorat, jobcoaching : plus vous spécialisez l'accueil, plus la question de l'« après » risque de se poser à la fin de la période d'intégration. Il arrive en effet que ces formes de soutien suscitent une demande de sur-protection à plus long terme ou que le passage de la période accompagnée à la période « normale » soit vécu comme insécurisant.
 - Une solution que pratiquent certains services est de faire de l'entretien d'intégration un tremplin vers un plan de formation. En partant de la description de fonction, de l'observation lors de la période d'intégration et de l'entretien, ils fixent de nouveaux objectifs en termes de montée en compétences (et plus seulement pour assurer la bonne maîtrise des compétences strictement requises par le poste). Voir des pistes à ce sujet dans la fiche Former après l'embauche.
 - L'entretien d'intégration est un moment important. Permettez à la personne concernée de bien le préparer. Les consignes peuvent comporter des éléments de l'ordre du rapport d'étonnement.

EXEMPLE Lui donner une grille type d'entretien et le-la laisser revenir avec des questions sur les items qu'elle n'y comprendrait pas, etc.

- Last but not least, dans une optique de diversité, la phase d'intégration à l'emploi gagne à être pensée et vécue comme une relation qui va dans les deux sens et non comme la mise en conformité avec un moule prédéfini.

- Dans ce sens, le parrain/marraine est invité à favoriser un partage réflexif, dans l'échange et l'écoute active de la vision de l'autre.
- Laisser le droit à l'erreur/à l'essai pour le·a travailleur·se avec bienveillance et fournir des espaces de debriefing dans les entretiens formels et les rencontres informelles.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?



<https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/engager-une-travailleuse/accueillir>



Tout sur le bien-être au travail dans le non marchand : <http://www.abbet.be/BOBET-21>

EXEMPLE D'OUTIL

Plan d'accompagnement des périodes d'intégration à l'emploi et des stages de longue durée

Cet outil permet de formaliser les différentes étapes de l'accueil et de l'accompagnement d'un·e nouveau·elle travailleur·euse. Il permet à l'institution de se doter d'une procédure d'accueil et d'accompagnement qui garantit que tout·e nouveau·elle travailleur·euse est intégré·e de la même manière et reçoit en temps et en heure les informations nécessaires pour sa bonne intégration et son bon fonctionnement. Transmis au·à la travailleur·se, le plan d'accompagnement peut également le·la rassurer car il lui donne un aperçu des différentes rencontres qu'il·elle pourra avoir avec des collègues, différents moments où il·elle pourra poser ses questions.

Ce plan peut être modulé selon les points forts et les points faibles de la personne au regard du poste, pour autant que ceux-ci aient été établis et partagés dans un entretien préalable ou pendant la procédure de recrutement.

Il peut aussi être modulé selon les besoins de l'institution. Il doit minimalement répondre à 4 questions :

- **QUOI ?** Poser la question de l'intégration dans l'emploi revient à interroger les missions et les pratiques. La première question: Que faisons-nous? Quels sont nos objectifs et nos missions? Quelles sont les tâches qui les constituent? Que faut-il savoir pour les mener à bien? Le plan d'accompagnement doit donc préciser les contenus incontournables qui doivent être transmis au·à la nouveau·elle travailleur·euse pour son bon fonctionnement.
- **QUAND ?** Il est communément admis que la totalité des informations ne peut pas être transmise dès le premier jour du·de la nouveau·elle tra-

vaillieur·euse. D'une part, la transmission de cette masse d'information risque de l'assommer. D'autre part, il est parfois souhaitable de lui laisser découvrir certains aspects par lui-elle-même. Il s'agit de ne pas lui imposer a priori certaines représentations et visions des choses. Il est donc important d'établir dans le plan d'accompagnement un planning spécifiant les différentes étapes et leur timing.

- **QUI ?** Le·la tuteur·trice ou le·la parrain/marraine n'est pas le·la seule à transmettre ou à accompagner. Tout.e membre de l'équipe est amené.e, à un moment ou à un autre, à accompagner le·la nouveau.elle, à échanger avec lui.elle. Il est important de préciser, pour chaque étape et rendez-vous, qui sera concerné·e, et pour quel rôle précis.
- **COMMENT ?** Il peut être intéressant de préciser la méthodologie adoptée pour la transmission, le document ou le support qui sera utilisé (accueil, visite de l'institution, travail en doublon, livret d'accueil, réunions de feedback, réunions d'équipe, livre de communication...)

> Plan d'accompagnement

Nom et prénom du·de la nouveau·elle collègue

> Modalités	> Quand	> Qui ?	> Outils	> Contenu
Entretien d'1H30 1 ^{er} jour du tutorat	Lundi 23 mars 2019	Chef.fe de service Chef.fe éducateur·trice		<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'objectif général du tutorat et de ses champs d'action • Etc.
2 entretien (1h) Durant les deux premières semaines				
Etc.				
...				

Source : Adapté d'un document présenté dans la BAO tutorat jeunes réalisée par le Cerso pour les Fonds MAE, ASSS et Isajh, <https://cerso.helha.be/projet/bonnes-pratiques-concernant-linsertion-des-jeunes/>

FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION

Dans les faits, nombre d'employeurs forment eux-mêmes les nouvelles recrues, de façon plus ou moins poussée. Une approche qui peut avoir des conséquences en matière de recrutement.

EN UN MOT

Pour recruter sans se laisser paralyser par l'angoisse de ne pas « tomber sur le mouton à cinq pattes », il est possible de miser sur un plan individuel de formation. Démarrant dès l'entrée en poste, il se base sur les compétences-clés de la fonction.

Des aides financières soutiennent de telles approches tant au niveau des régions que des fonds sectoriels.

FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



« Comment je choisis une aide-ménagère quand on embauche ? Ce que je fais, après un petit entretien pour faire connaissance, c'est un petit test pratique : on demande à la personne de nettoyer une cuisine, et on voit tout de suite si elle fait les choses dans le bon ordre. C'est assez facile à évaluer, ça dure maximum une demie heure, et je suis accompagnée d'une coordinatrice. Si c'est bon, la personne est engagée : je suis peu regardante sur l'âge ou le diplôme ou les formations quand je recrute une aide ménagère. » À vos Services mise ensuite sur le tutorat et la formation à la prise de poste : « Les nouvelles aides ménagères travaillent la première semaine en duo avec une marraine. On a trois mairaines, trois anciennes sur une équipe de plus ou moins 25. Elles vont à deux chez le client, l'une des deux étant évidemment à notre charge. Une semaine et

EN BREF

Prendre en charge une partie de la formation des nouveaux collègues au moment de leur entrée en fonction est souvent une nécessité. Il vaut la peine de l'intégrer dès les premières étapes du recrutement.

LES ATOUTS

- + Permet d'ouvrir le recrutement à des profils non formatés
- + Réduit le risque de rechercher sans succès le « mouton à cinq pattes »
- + Des collaborateurs qui correspondent vraiment aux exigences maison.

POUR QUI ?

- +** Cette approche vaut pour toutes les fonctions.
- +** Possibilités d'aides renforcées pour les travailleurs « groupes à risques »
- +** Plus spécifiquement :
 - > des (parties de) fonctions pour lesquelles il n'existe pas (encore) de formation initiale,
 - > des fonctions pour lesquelles il y a trop peu de candidats,
 - > des compétences qui constituent un « plus ».

c'est suffisant ! Ensuite pendant les trois premiers mois, il y a quelques formations techniques, par exemple en repassage, ou sur les produits de nettoyage. Et puis il y a toutes les formations que l'équipe suit régulièrement, les nouvelles comme les anciennes. Ce qu'il y a, c'est qu'au départ les formations seules ne suffisaient pas, c'est pour ça qu'on a eu l'idée de mettre en place le système des marraines. »

Rachida Meziane,

responsable RH d'À vos Services, l'entreprise de titres-services créée par le CPAS de Molenbeek :

- Recruter des candidats qui ne satisfont pas « au carat » à toutes les exigences requises par la fonction et mettre en place une stratégie qui complète leurs compétences.
- Une approche qui permet de recruter sans se laisser paralyser par l'angoisse de ne pas « tomber sur le mouton à cinq pattes ».

POURQUOI LE FAIRE ?

- Le recrutement est loin d'être une science exacte. Vous avez en fait plus de maîtrise sur l'intégration du nouveau travailleur que sur sa recherche et sa sélection.
- Avoir des réponses à offrir aux profils atypiques est un réel gage d'ouverture dans les processus de recrutement.

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Un nouveau collaborateur n'est jamais plug and play. Pour nous, organiser l'intégration dans le poste, c'est quelque chose de plus important que le recrutement même. »

Anne Cordier,

coordinatrice de l'InterMire

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

➤ «**Descriptions de
poste orientées
compétences**»

➤ «**Diversifier
les canaux de
recrutement**»



« Nous recrutons des personnes qui ont avant tout une compétence linguistique particulière, qui connaissent la langue et la culture d'ici et qui ont un bon relationnel. Nos candidats sont donc surtout des personnes qui ont immigré plus ou moins récemment. Elles ont une expérience informelle d'interprètes, mais pas dans un cadre professionnel. Pendant longtemps, c'est juste sur cette base que nous les engageons, à charge pour nous de les former à l'interprétariat et à la médiation. Elles commençaient donc par une demi-journée pour acquérir quelques balises sur le cadre et la déontologie, puis elles passaient une semaine d'observation, en duo avec un interprète chevronné. Aujourd'hui nous allons plus loin, avec notre homologue wallon. Nous proposons une formation de base plus consistante et mieux structurée. Celle-ci a même été transformée en un véritable cursus de 60 heures, développé en partenariat avec l'Université de Mons. »

Simon de Brouwer du Setis,
le service d'interprétariat social bruxellois

- **EXEMPLE** Nombre d'asbl organisent une formation complémentaire pour toutes leurs nouvelles recrues :
 - à l'utilisation de tel ou tel logiciel ou équipement,
 - aux procédures liées à telle ou telle norme ou méthode,
 - pour « rattraper » une formation que toute l'équipe a reçue,
 - pour remédier à une petite faiblesse d'un bon profil (p.ex. telle compétence technique ou linguistique).
- Tous les cas sont particuliers :
 - Ces formations sont autonomes ou accompagnées, et plus ou moins formelles. **EXEMPLE** cela va de « se faire montrer les choses sur le tas » par un.e collègue à passer quelques jours de cours chez le fournisseur de tel équipement.
 - Ces formations sont montées sur mesure ou données par un prestataire externe. Dans les deux cas, envisagez un soutien financier via l'APEF ou le FE.BI.
- Dans tous les scénarios de formation, il est intéressant de donner à votre nouvelle recrue un référent, un parrain ou un tuteur qui lui apportera un soutien au quotidien, ne fut-ce que sur les aspects pratico-pratiques.
 - Si le plan de formation est important ou dure plus que quelques jours, il est recommandé de formaliser cette fonction de tutorat, voire d'y former le tuteur concerné.
 - Il existe des aides au tutorat, tant du côté des pouvoirs publics (p.ex. congé-éducation payé, réduction groupe-cible) que de certains fonds sectoriels.
 - A ce sujet, voir la fiche sur les stages.

**DES BOÎTES À
OUTILS POUR
BIEN PRÉPARER
ET ORGANISER
L'ENTRÉE EN
POSTE ET LE
TUTORAT**

Les Fonds sectoriels du nom marchand et certaines associations proposent des ressources intéressantes pour vous aider à préparer et organiser le tutorat. On retiendra en particulier la boîte à outils sur le tutorat des jeunes éloigné.e.s de l'emploi coproduite par les fonds MAE, ASSS et Isajh, à paraître début 2018, en téléchargement gratuit sur <http://www.tutorats.org>

- Pour le bon suivi et l'évaluation de l'entrée dans la fonction, cette approche gagne à être coulée dans un plan individuel de formation élaboré en référence aux options prises au moment de l'étape finale de la procédure de recrutement.
 - Pour avoir du sens ce plan de formation va se baser sur une analyse de poste préalable au recrutement (voir la fiche sur le calibrage des offres d'emploi).
 - Qui dit plan dit objectifs, calendrier et modalités d'évaluation.
 - Dans certaines asbl, ce plan est négocié au moment de l'entretien d'embauche final, donc avant la signature même du contrat de travail dont il peut faire partie intégrante.
- Dans les critères de sélection, l'aptitude à apprendre sera mise en avant. Elle prendra même éventuellement le pas sur telle ou telle compétence métier plus classique.
- Il existe des aides publiques pour soutenir cette approche,
 - **EXEMPLE** en particulier la PFI (Wallonie)/FPIE (Bruxelles), une subvention salariale de maximum 6 mois (Forem en Wallonie, Bruxelles Formation pour les travailleurs francophones en Région bruxelloise) ;
 - **EXEMPLE** mais aussi, pour les personnes peu qualifiées ou issues de « groupes à risques », les Stages de transition (Forem) et le Stage-first (Actiris), les Conventions d'immersion professionnelle, et dans certains secteurs les Stages tremplin et les Conventions premier emploi/Emplois-jeunes. Le plus facile étant de se renseigner auprès du Fonds de formation de son secteur.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Sur la formation du personnel en général

 <http://www.competentia.be/quelles-competences-acquerir>

 Comment élaborer un plan de formation ?
<http://www.competentia.be/les-competences-dans-une-organisation/realiser-un-plan-de-formation>

> Sur la FPIE/PFI

en Wallonie

 <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-plan-formation-insertion.html>

 contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947

à Bruxelles

 <http://www.bruxellesformation.be/employeurs/vous-cherchez-du-personnel-qualifie.html>

> Sur les possibilités d'aides (formations courtes, bourses pour plan de formation)

APEF

 <http://www.apefasbl.org/>

FE.BI

 <http://www.fe-bi.org/fr/home>

 <http://www.tutorats.org>

> Pour les personnes peu qualifiées ou issues de « groupes à risques », identifiez le Fonds de formation de votre secteur

 <http://www.apefasbl.org/>

 <http://www.fe-bi.org/fr/home>

Par exemple pour les Milieux d'accueil de l'enfance :
 <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieux-daccueil-denfants/Dispositif%20emploi-jeune>

RECRUTER DES PERSONNES PORTEUSES DE HANDICAP

Il existe toute une série de mesures de soutien pour les employeurs qui veulent donner sa chance à une personne handicapée. Et toute une série de points d'attention à avoir... Voici le b.a.-ba.

EN UN MOT

Il s'agit de donner une même chance à chacun en se basant sur les compétences détenues par le/la futur.e employé.e. Mais aussi de mettre chacun.e dans les conditions afin que toutes les étapes menant au recrutement et à la mise à l'emploi soient positivement vécues par la personne porteuses de handicap mais aussi par tout.e.s les travailleurs.euses ayant à collaborer avec elle.

PRÉPARER LE RECRUTEMENT

- Vous pouvez décider, pour telle ouverture de poste, de donner sa chance à une personne handicapée. En effet, certaines fonctions se prêtent mieux que d'autres au recrutement de travailleurs porteurs de tel ou tel handicap. Vous pouvez vous faire conseiller gratuitement sur ce sujet (voir *infra*).
- Ceci dit, on conseille généralement aux employeurs de ne pas se limiter à organiser des procédures de recrutement séparées pour les personnes handicapées, « car il n'y pas non plus de fonctions séparées », comme l'écrit le Selor. D'ailleurs, pour Unia, la légalité de telles pratiques peut entrer en contradiction avec la législation, sauf cas particuliers comme les quotas pratiqués par les administrations et services publics.
- Réfléchissez toujours aux aménagements raisonnables qui pourraient vous être demandés lors de la procédure de recrutement et préparez-les. C'est encore peu connu, mais depuis 2007, le refus de répondre à une demande d'aménagement raisonnable, même dans la procédure de recrutement, est assimilé par la loi à une discrimination. Un tel refus peut donc faire l'objet d'une plainte (voir la fiche « *Recrutement, diversité et législation* »). Pas de panique, ces aménagements sont généralement lé-

EN BREF

Il est intéressant de rendre sa procédure de recrutement accessible aux personnes handicapées. Et il y a toujours moyen d'aller plus loin en étant plus proactif.

Vous pouvez bénéficier d'aides publiques intéressantes.

LES ATOUTS

- + Ouvrir le recrutement à des profils non formatés
- + Traduire effectivement dans les faits votre souci pour la diversité au travail
- + Des collaborateurs motivés.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LES
FICHES**

- + « Calibrer avec les compétences-clés »**
- + « Diversifier les canaux de recrutement »**
- + « Promouvoir les stages pour recruter »**

gers (par exemple : police de caractère agrandie, temps supplémentaire, utilisation d'un logiciel auditif, utilisation d'un logiciel d'agrandissement, etc.). Ils sont bien balisés par la législation et vous pouvez facilement être conseillé en la matière (voir plus bas).

- Le cas échéant, faites-vous conseiller par un spécialiste pour adapter telle ou telle étape de votre procédure de recrutement.
- Formez un cadre de votre équipe aux aspects spécifiques du recrutement et de l'intégration de personnes handicapées.

DIFFUSER L'OFFRE

- Dans vos offres d'emploi, montrez votre ouverture par des mentions comme :
 - **EXEMPLE** « La politique de notre association est axée sur la diversité et l'égalité des chances. Nous sélectionnons les candidat-e-s en fonction de leurs qualités, indépendamment de leur âge, leur sexe, leur origine, leur conviction, leur handicap, leur nationalité, etc. »
 - **EXEMPLE** « Les personnes handicapées sont encouragées à se porter candidates. L'entreprise prévoit des aménagements raisonnables tant pendant la procédure de sélection que dans l'exercice de la fonction. »
 - **EXEMPLE** « Mentionnez si vous souhaitez bénéficier d'aménagements raisonnables durant la procédure de sélection en raison d'un handicap. Dans le cas où vous êtes présélectionné.e pour passer aux étapes suivantes de la procédure, un membre de notre équipe vous contactera. »
- Faites circuler vos offres vers les organisations qui se consacrent aux personnes handicapées :
 - Services publics : AVIQ-Branche Handicap (ex Awiph) en Wallonie, Phare en Région bruxelloise
 - Initiatives associatives : site web www.wheelit.be, Ligue Braille, Info-Sourds, FFSB, Diversicom, etc.
 - Vos offres seront ainsi présentées à des candidats pour qui elles sont *a priori* adaptées ou facilement adaptables. Ces candidats pourront être accompagnés jusqu'après l'entrée en poste.

L'ENTRÉE EN POSTE



« On a tendance à se dire que travailler avec une personne qui a un handicap, ce n'est pas comme avec une autre. Mais à y bien regarder, tout le monde a ses particularités, son parcours. »

Émilie Many,

responsable du personnel de 8Infini, entreprise d'insertion bruxelloise

- En matière de handicap et de travail, toutes les situations sont des cas particuliers. La personne handicapée, le poste et l'employeur doivent avoir les moyens de « s'approprier » avant de prendre une décision. Il existe donc des mesures d'aide à l'emploi qui permettent à une personne handicapée de se tester à son métier dans votre entreprise (stage de découverte, contrat d'adaptation). Cela offre la possibilité à toutes les parties concernées de vérifier et d'ajuster les adaptations de part et d'autre.
- D'autres interventions tout aussi décisives peuvent être sollicitées, avec des variations selon la Région où réside le travailleur concerné :
 - aide financière ponctuelle pour des adaptations techniques du poste de travail,
 - aide à l'emploi compensant l'éventuel déficit de productivité lié au handicap (prime d'intégration, prime d'insertion, prime de compensation – jusqu'à 50 % du coût salarial, en fonction du degré de handicap).
- Mobilisez le tutorat : un collègue formé au soutien et à l'accompagnement de personnes handicapées sera un gage d'intégration dans votre organisation sur le long terme (voir la fiche « *Promouvoir les stages pour recruter* »). Des aides existent auprès de certains Fonds sociaux sectoriels et auprès de Phare et de l'AVIQ-Branche Handicap (ex Awiph) selon la région de résidence de la personne handicapée « tutorée ».
- Sensibilisez votre équipe aux problématiques du handicap au travail, aux raisons pour lesquelles vous vous engagez dans ce sens et sur les actions que vous prévoyez en la matière.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Pour changer sa perception du handicap

 <http://www.handicaptomeme.be/>

> Pour identifier les aides pour les travailleurs handicapés wallons :

 <http://wikiwiph.aviq.be/Pages/Emploi-et-formation--aides-propos%C3%A9es-par-l'AViQ-branche-Handicap.aspx>

 0800 16 061

 Ou via l'un des bureaux régionaux de l'AViQ-Branche Handicap ([liste ici](#))

> Pour identifier les aides pour les travailleurs handicapés bruxellois :

 <http://phare.irisnet.be/activit%C3%A9s-de-jour/emploi/dans-le-circuit-ordinaire/>

 0800 16 061 (le matin)

> Approche globale, conseils et aide à la réflexion

 Le module « Le handicap ? Pensez-y » du site internet <http://www.ediv.be> d'Unia.

 Jobcoaches dans une des 14 asbl partenaires de l'AViQ ([liste ici](#))

  Pool H (au Service Diversité d'Actiris), pour les employeurs bruxellois, 02 505 77 05, poolh@actiris.be

Secteur Emploi Formation du service Phare, pour les travailleurs bruxellois francophones, 02 800 80 32

> Conseils pour les aménagements raisonnables dans les procédures de recrutement



Brochure du SPF Emploi fédéral :

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=3802&LangType=2060>



Brochure du Selor :

<http://client.selor.be/media/221335/selor%20-%20adaptations%20de%20poste%20de%20travail%20optima%20ha.pdf>



Pool H, pour les employeurs bruxellois, 02 505 77 05, poolh@actiris.be

DÉSIGNER UN·E GESTIONNAIRE DE LA DIVERSITÉ

Désigner dans votre équipe une personne qui se spécialise en matière de diversité et lutte contre les discriminations pour coordonner les efforts de l'organisation en la matière.

EN BREF

- +** La diversité comprend bien d'autres aspects que la GRH et les risques de discrimination ne sont pas juste liés au recrutement. Un plan d'actions « diversité », confié à une personne de référence spécialisée, donne de la cohérence et produit de l'impact.

EN UN MOT

Il apparaît nécessaire que le monde professionnel reflète la diversité propre à la société multiculturelle dans laquelle nous vivons. Toutefois, assurer cette diversité au sein de son personnel ne s'improvise pas et nécessite un plan d'actions à long terme. C'est là que, pour les organisations même de petite ou de taille moyenne, le rôle d'un·e gestionnaire de la diversité et lutte contre les discriminations (ou responsable, personne ressource, personne de référence, coordinateur·trice diversité, etc.) devient vite utile. Dès qu'une organisation entend être volontariste en la matière, la diversité requiert expertise et planification, et peut s'incarner dans une fonction.

Ici, nous élargissons notre focale à la politique des ressources humaines au-delà des seules démarches de recrutement et sélection. Nous verrons qu'une « stratégie diversité » peut engager pratiquement tous les départements d'une organisation.



L'entreprise d'économie sociale d'insertion Atelier Groot Eiland forme des stagiaires considéré·e·s comme fortement éloigné·e·s du marché de l'emploi dans le domaine de l'horeca et de la menuiserie. Tom Dedeurwaerder, coordinateur, constate que la plus grande difficulté consiste à modifier ses attitudes. « Les aptitudes, elles, s'acquièrent. Nos stagiaires sont compétent·e·s à la fin de leur parcours d'insertion et aptes à travailler sur le marché de l'emploi ordinaire. Mais, la compétence la plus difficile à acquérir, est celle de s'ouvrir aux autres. Grâce à notre plan de diversité, nous abordons toutes les diversités à travers l'angle du vivre ensemble : âge, genre, origine, orientation sexuelle, convictions religieuses, santé mentale... Ce n'est pas

LES ATOUTS

- + Montrer de façon incarnée, en interne et en externe, les efforts et moyens consacrés à la diversité**
- + Changer d'échelle en matière de diversité, multiplier les actions, les professionnaliser et les coordonner.**

toujours évident pour nos stagiaires d'accepter, par exemple, d'être dirigés·es par une femme. Chaque année, nous organisons une journée sur les droits des femmes à l'occasion du 8 mars. Nous faisons de même au sujet de l'homophobie avec l'asbl Arc-en-Ciel. Cela peut être confrontant d'être mis·e en face de telles questions. On tente aussi de valoriser la diversité dans les menus de notre restaurant sous la forme d'une semaine consacrée à un pays parce que la diversité passe par la reconnaissance positive des différences de tous·toutes. »



Un aspect de la diversité souvent négligé est l'origine sociale : créer des opportunités de rencontre entre personnes issues de milieux socioculturels parfois très éloignés peu aider à lutter contre les stéréotypes et préjugés. « Groot Eiland participe au projet BBA, Brussels Boxing Academy, où des personnes qui exercent notamment des postes à responsabilités dans le non-marchand viennent s'entraîner avec nos stagiaires. On sent qu'on tient le bon bout quand ces questions finissent par se traiter de manière organique, presque naturelle, et quand on se dit qu'au final, nous avons tous les mêmes problèmes. »

NOMMER UN·E GESTIONNAIRE DE LA DIVERSITÉ, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Une personne de l'équipe reçoit comme responsabilité de coordonner la « stratégie diversité » de l'organisation : elle la prépare, en assure un monitoring, accompagne et soutient les collègues, en assure une communication interne, l'évalue, etc.
- Sa description de fonction est riche : elle comprend autant des compétences en gestion RH (comme analyser et revoir les cadres du personnel ou la politique de recrutement) qu'en communication interne en passant par la capacité à fédérer l'ensemble des collaborateurs·trices autour de la mise en place d'actions. Les qualités indispensables sont la planification, la stratégie et... la diplomatie.
- La dénomination « gestionnaire » ne doit pas laisser penser qu'il s'agit d'office d'une création de poste à temps plein, ni que cette pratique serait réservée aux plus grosses structures du non-marchand. Au contraire, une petite ou moyenne organisation peut tout à fait se fixer une priorité stratégique en matière de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations et dégager un temps de travail pour la coordonner. La personne occupe alors ce rôle en plus de sa fonction principale.
- Le rôle de gestionnaire de la diversité revêt un caractère transversal: il n'implique pas nécessairement une série de nouvelles tâches à part mais représente un processus intégré.

> Gestionnaire de la diversité :
un exemple de profil de fonction¹

• Tâches :

- la préparation, l'implémentation et le suivi du plan d'action diversité y compris sa soumission, pour approbation, auprès des organes de décision et de concertation (...);
- l'évaluation du plan d'action à la fin de la période de deux ans prévue (...) et la présentation du rapport d'évaluation auprès des organes de décision et de concertation (...);
- la formulation de propositions et d'avis motivés en matière de diversité à destination de (sa hiérarchie);
- la représentation de son institution (...) lors d'évènements externes liés à la diversité et à la lutte contre la discrimination.

• Connaissances :

- connaissance de l'organisation générale et des principes de fonctionnement de l'institution (...);
- connaissances et/ou expérience relative aux matières et réglementations liées à la diversité et à la lutte contre la discrimination;
- des connaissances générales en matière de gestion des ressources humaines sont un atout.

• Compétences générales :

- capacité de conceptualisation, de planification des activités, et de gestion de projets;
 - esprit de synthèse et d'analyse;
 - capacité de communication, de concertation et de persuasion.
-

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

Parce que la diversité et la lutte contre la discrimination ne s'improvisent pas. Quand une organisation s'engage en la matière sur la durée, elle a besoin d'une stratégie parce que cela touche tous ses domaines d'action : les ressources humaines dans leur ensemble évidemment, mais aussi la relation aux bénéficiaires, la communication interne comme externe, la concertation sociale, etc. Ce faisant, il devient indispensable qu'une telle priorité se traduise dans l'organigramme.

L'importance de la fonction de gestionnaire de la diversité trouve une concrétisation toute particulière en Région bruxelloise. En effet, chaque pouvoir public (administrations et parastataux régionaux) à l'obligation de se doter d'un Plan diversité et de nommer un « manager de la diversité ».

¹ Voir l'Arrêté du 3 mars 2011 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant exécution de l'ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise.

Notons que dans le secteur privé, y compris non-marchand, le dispositif « plan de diversité » existe aussi mais se base sur une politique volontariste des employeurs.

Le label diversité et le plan de diversité d'Actiris ont servi de moteur pour plusieurs structures du non-marchand. Grâce à ceux-ci, elles se sont dotées d'un cadre autour de la diversité et la lutte contre la discrimination. Elles ont, pour ce faire, pu bénéficier de soutien sous forme de conseil et d'accompagnement et de financement d'actions.



<http://www.actiris.be/diversite/tabid/894/language/fr-BE/Entreprise-privee.aspx>

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Répondre à une problématique de diversité en bricolant peut être contre-productif à long terme : prendre une personne motivée, même au sein du staff, et lui confier une responsabilité sur la question sans légitimité, moyens, objectifs ou calendrier, amènera l'organisation à des réponses court-terme.
- L'idée est de traduire la volonté de l'organisation pour la diversité dans un plan ou une politique structurée et transversale (voir plus loin sur les étapes d'élaboration d'un tel outil) et un budget-temps pour le coordonner.
 - Il s'agit d'un métier relativement nouveau et encore peu codifié. Vous ne trouverez donc pas de profil de fonction ready made pour un-e gestionnaire de la diversité (voir toutefois profil de fonction ci-dessus).



Mais cette étude française donne de très précieuses orientations :

[http://www.afmd.fr/documents/AFMD-GPEC-web2\(1\).pdf](http://www.afmd.fr/documents/AFMD-GPEC-web2(1).pdf)

- Sur le terrain, dans le non-marchand, vu la taille des organisations, le-la gestionnaire de la diversité représentera presque toujours une fonction à temps partiel.
- **EXEMPLE** Elles semble ainsi s'être déjà facilement cumulée avec celle de référent-e tutorat, d'adjoint-e RH, de conseiller-ère RH en charge de la formation ou encore de conseiller-ère en prévention. On pourrait aussi l'imaginer, selon les contextes, couplée à la fonction de coordinateur-trice des bénévoles, responsable qualité, etc.
- Cette fonction sera le plus souvent placée sous la responsabilité de la direction générale ou du-de la membre du Comité de direction en charge du personnel.
- On ne saurait trop insister sur l'importance d'une réflexion approfondie quant aux responsabilités, moyens et périmètre d'actions qui seront accordés au-la gestionnaire de la diversité, ainsi qu'aux liens qu'il-elle sera conduit-e à développer avec les autres services et leurs responsables.

- Car la réussite d'une « stratégie » de diversité dépend à la fois :
 - de la volonté de la direction générale de l'organisation
 - de la participation de tous et toutes, de sa bonne compréhension, de la formation des cadres et des travailleurs-euses sur ces enjeux
 - d'une communication à la fois proactive et participative.
 - D'où l'idée d'entourer le-la gestionnaire de la diversité d'un groupe de travail porteur, qui est d'ailleurs formalisé dans le cadre des plans de diversité accompagnés par Actiris et prévoit la présence des représentant-e-s des travailleur-euse-s lorsqu'ils-elles sont présent-e-s dans l'institution.
 - Les organisations de concertation, là où elles existent, doivent faire de cette stratégie un élément de leur plan de travail : concertation à tous les niveaux et plan de communication vers les travailleur-euse-s.
- Quelles sont les options à disposition d'une organisation qui ne désignerait pas une personne ressource « diversité » en tant que telle ?
 - Une première formule est le groupe-projet ou l'« équipe diversité », qui consiste à rassembler quelques personnes pour étudier et préparer des priorités à adresser à la direction et à en accompagner la mise en œuvre.
 - Une autre formule légère est celle de la personne de confiance/de référence, qui se forme et s'outille, de façon à être identifiée comme ayant des compétences en matière de non discrimination et diversité.
 - Pour plusieurs asbl liées à un même pouvoir organisateur ou proches l'une de l'autre, il est aussi envisageable de mutualiser une fonction de gestionnaire de la diversité, comme certaines le pratiquent déjà pour d'autres types de postes, y compris en matière de GRH.

UNE POLITIQUE DIVERSITÉ BIEN ANCRÉE

EXEMPLE La majorité des entreprises, y compris dans le non-marchand, évolue en interne dans un contexte monoculturel : le management demeure encore trop souvent majoritairement masculin, composé des profils socioculturels et d'une tranche d'âge similaires. Ainsi, dans son plan diversité, un des objectifs du Kunstenfestivaldesarts asbl vzw a été de féminiser le CA et de rééquilibrer les profils majoritairement féminins des équipes de production et les profils principalement masculins des équipes techniques. Ces états de fait comportaient différents risques, comme d'affaiblir la légitimité de l'institution par rapport à ses publics et à ses partenaires ou encore d'induire des analyses biaisées de l'environnement. La mise en place d'une action structurée en faveur de la diversité doit permettre à l'entreprise d'imprégner son ADN de la diversité des opinions, des idées, des personnalités, des expériences professionnelles tant au niveau du fonctionnement que du contenu des missions. Un plan de diversité conduira à revoir et à adapter les valeurs de l'entreprise puis à cerner les mécanismes qui favorisent leur expression.

TRUCS ET ASTUCES

- Occuper la fonction de gestionnaire de la diversité demande des compétences. Certaines ont déjà été mises en avant comme celles de la communication, de la gestion de projet. Certaines sont spécifiques comme les compétences en termes de lutte contre les discriminations. Il est donc essentiel de bien délimiter le champ d'action de ce-cette gestionnaire. Par ex., il est important de définir si il-elle a un rôle pour orienter la gestion des ressources humaines de la structure soit en phase avec les obligations légales GRH.
- Pensez à inscrire votre engagement dans quelques documents de références : règlement de travail, ROI, charte interne, plan d'accueil, plan de formation. Cela informera votre personnel et donnera une légitimité au travail effectué par le-la gestionnaire diversité.
- Cela peut aussi s'inscrire dans le travail des organisations de concertation par un ajout des informations sur le plan de diversité interne dans les outils destinés aux travailleur-euse-s.
- Plusieurs formules légères ou à temps partielles vous ont été présentées. Mais, en cas de succès, il faut savoir qu'il va très vite être nécessaire de lui dégager du temps de travail à consacrer à cela, et donc du budget en terme de salaire.

POUR QUI ?

- A travers l'ensemble de cette fiche, vous avez perçu la variété des situations possibles, cette fonction de gestionnaire de la diversité est donc modulable en fonction de votre contexte.
- A priori, tout employeur, quelle que soit la taille de son institution, est concerné par la lutte contre les discriminations et la diversité sur le marché de l'emploi et dans son institution encore plus pour celles qui sont implantées dans ces contextes socio-démographiques diversifiés.

CETTE PRATIQUE SE COMBINE TRÈS BIEN AVEC

- L'ensemble de des fiches « recrutement non discriminant » à télécharger dans l'onglet « outils » de notre site web (<https://www.competentia.be/outils>), tous ces outils étant à la disposition du-de la gestionnaire de la diversité

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?



En Région bruxelloise : Actiris soutient et accompagne les entreprises et organisations qui veulent développer leur gestion de la diversité (voir encadré ci-dessous) :

<http://www.actiris.be/diversite/tabid/894/language/fr-BE/Entreprise-privee.aspx>



Un exemple de plan diversité, celui de Bruxelles-Ville :

http://www.bruxelles.be/sites/default/files/bxl/diversiteitsplan_FR_2017-2018_2.pdf



En Wallonie : <http://www.diversitewallonie.be/qui-sommes-nous/introduction>



Unia propose un accompagnement et une formation des gestionnaires de la diversité

<https://www.unia.be/fr/sensibilisation-et-prevention/accompagnement-formation>

ainsi qu'un outil de formation en ligne gratuit, eDIV : <https://www.ediv.be/index.php?lang=fr>



Un cadre méthodologique pour guider le-la gestionnaire de la diversité http://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf



Pour pousser la réflexion plus loin, l'Association française des Managers de la Diversité, AFMD,

<http://www.afmd.fr/>



Au niveau européen, un Manuel de formation pour le management de la diversité :

http://www.chartediversite.lu/sites/default/files/manuel_formation_management_diversite_2007.pdf

LE PLAN DIVERSITÉ, 5 ÉTAPES CLASSIQUES

Le-la gestionnaire de la diversité (et/ou l'équipe en charge de cette mission, la personne de référence, etc.) devra rédiger une stratégie ou un plan de diversité. Sa tâche comprendra 5 étapes principales :

- Une analyse quantitative du cadre du personnel selon des critères préalablement définis : qui compose le personnel et à quelle place trouve-t-on qui ?
- Une analyse qualitative sur le mode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats*): identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière de diversité et de non-discrimination
- La rédaction d'un plan d'action avec objectifs à court, moyen voire long terme ; déterminer des critères et un calendrier d'évaluation ;
- Une communication à l'ensemble des collaborateurs-trices ; formations sur mesure à tous les niveaux de la hiérarchie ; évaluation
- La consolidation et révision éventuelle du plan

Première étape : objectiver la situation

Ce premier travail consiste en une analyse quantitative des profils du personnel. Elle peut aussi porter sur le public qui fréquente l'entreprise, les bénévoles, les stagiaires en formation, la composition du CA... On élaborera donc des statistiques selon des critères comme l'âge, le niveau de diplôme, la nationalité et/ou l'origine étrangère, le handicap, le sexe... C'est une tâche qui peut être délicate car elle pose la question éthique du traitement de données personnelles. Jusqu'où pousser la réflexion ? Inclut-on dans ces données les éventuelles convictions religieuses ou supposées telles ? Par prudence, on recommande dans un premier temps de lister les critères objectifs et de le faire en regard avec la fonction exercée.

Dans son plan Diversité, la Ville de Bruxelles a ainsi défini 6 groupes cibles : le personnel de nationalité hors UE ; le personnel infra-scolarisé sans diplôme du secondaire supérieur ; le personnel de moins de 26 ans ; le personnel de plus de 45 ans, le personnel porteur d'un handicap ; les hommes-femmes.

Deuxième étape : analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière de diversité

Sur le mode de l'analyse SWOT, procéder à une étude qualitative de la diversité. Ainsi dans le cas de Bruxelles-ville, l'objectif était d'améliorer la diversité dans la gestion des RH pour les 6 groupes cibles définis, dans les domaines de la sélection, de la gestion du personnel, de la communication interne et du positionnement externe. À ce stade, la Ville a pu avoir une vision claire des enjeux au sein de son personnel (la proportion à chaque niveau de la hiérarchie de personnel à la nationalité hors UE, de personnes de moins de 26 ans ou de plus de 45 ans, l'équilibre hommes-femmes, le handicap, etc.). Elle a pu lister les mesures déjà mises en place et évaluer leur efficacité (le rôle de la commune dans l'accès à un premier emploi ou un stage ; l'accessibilité des offres d'emploi aux personnes handicapées) et répertorier les points qui nécessitaient une attention (mieux connaître, analyser et valider les compétences des membres du personnel ; élargir l'offre de formation au personnel moins qualifié...). Cette analyse a été d'autant plus pertinente qu'elle a été mise en écho avec les statistiques de

la population de la ville, lui procurant ainsi un curseur pour évaluer si celle-ci se situait en phase avec la réalité sociologique de son environnement.

Troisième étape : la rédaction d'un plan d'action en faveur de la diversité

Comment peut-on orienter un plan d'action ? Faut-il procéder par *process* ou par public-cible ?

- L'approche par *process*

Le plan d'action en faveur de la diversité peut porter sur les *process* RH tels que le recrutement, la mobilité, l'accès à la formation... Il s'agira alors d'identifier les mécanismes qui (dé)favorisent l'entrée, le maintien ou la mobilité de certains profils dans l'entreprise. En matière d'égalité hommes-femmes, on portera une attention sur l'égalité de traitement dans les objectifs de recrutement, le rattrapage de l'écart salarial, les pratiques professionnelles qui pénalisent les femmes, le fameux plafond de verre (consultez notre fiche sur <https://www.competentia.be/outils>). En matière de handicap, il s'agira d'étudier les outils visant à prendre en compte la différence d'état de santé (aménagement raisonnables tels que des outils de communication adaptés aux personnes porteuses d'un handicap visuel, auditif, l'accessibilité des lieux et à faire évoluer les mentalités (formations données par des associations...)). En matière de seniors, on se concentrera sur la gestion de la seconde partie de carrière sous la forme d'aménagement de temps et de conditions de travail. Pour ce qui concerne les jeunes, l'accent pourra être mis sur le recrutement par l'apprentissage, les stages, les jobs d'étudiants. Et pour finir, pour ce qui porte sur la diversité ethnique, on pourra envisager la mise en place de CV anonymes, une diversification des canaux de recrutement, des partenariats avec des acteurs associatifs ou communautaires sans oublier une sensibilisation des salariés sur les enjeux de la multiculturalité par exemple.

- L'approche par groupes-cibles

Cette méthode consiste à « découper » l'ensemble des ressources humaines selon les composantes de la diversité choisies : âge, handicap, origine, genre... On abordera des questions telles que la mixité des métiers, l'organisation du travail (temps partiel, crédit temps, aménagements de pause pour l'exercice du culte ; pénibilité, horaires, déplacements), la conciliation vie familiale/vie professionnelle, chaque fois avec des objectifs opérationnels et une batterie d'indicateurs propres à chaque thématique.

Bien sûr, les deux approches peuvent être combinées. On peut également imaginer un plan d'action en deux temps : premièrement par *process* dans l'objectif de redonner à l'entreprise les bases nécessaires à un mode de fonctionnement respectueux de la diversité pour ensuite imaginer des plans spécifiques par groupe-cible : seniors, égalité femmes-hommes, handicap...

Quatrième étape : Communication, formation, évaluation : les trois piliers de l'adhésion au plan de diversité

Le-la gestionnaire de diversité a tout intérêt à investir du temps et des moyens dans la communication du plan de diversité. Il s'agit dans un premier temps de présenter les motivations derrière la mise en œuvre du plan diversité (plus d'efficacité, plus de légitimité, une meilleure gestion des conflits, plus de bien-être des employé-e-s, une plus grande efficacité en matière de recrutement, lutte contre le harcèlement...). Ne nous faisons pas d'illusion : les plans de diversité ne sont que rarement le fruit

d'un engagement idéaliste, mais une réponse face au constat de difficultés récurrentes en interne ou en matière de recrutement ou de maintien du personnel en place ou d'une perte de légitimité quand l'organisation sent qu'elle ne parvient pas à toucher ou à étendre son public-cible. Un plan de diversité sera d'autant plus facilement adopté qu'il promet de résoudre des situations de crise potentielles ou avérées. Malgré cela, le plan est aussi l'occasion de promouvoir les nouvelles valeurs de l'entreprise. Souvent celles-ci existent déjà mais l'occasion est idéale pour réaffirmer ce en quoi l'entreprise croit et donner ou redonner aux collaborateurs du sens à leur investissement.

Précisons que cette communication sera à la fois interne et externe. Elle portera sur la mise en place du plan puis sur les résultats obtenus.

Le-la gestionnaire proposera l'organisation de formations sur mesure et en adéquation aux tâches des employé·e·s. Il s'agit ici d'être pragmatique en outillant les collaborateurs·trices pour assurer au mieux leurs tâches. Et de faire jouer le réseau en faisant appel à des associations militantes ou spécialisées. Il-elle lancera la rédaction de livrets d'information destinés à lutter contre les stéréotypes et mobilisera les divers canaux de communication interne et externe existants.

Cinquième étape : Evaluation, consolidation et révision éventuelle du plan de diversité

La consolidation ou l'ancrage d'une politique de diversité est un exercice difficile et parfois négligé mais c'est une étape essentielle. Le plan de diversité s'arrête souvent à sa mise en place des premières actions et à une première évaluation. Or, en matière de diversité et de non-discrimination, on en a jamais réellement fini. Il sera alors nécessaire de repasser par une phase analyse de l'entreprise et de son contexte afin d'identifier de nouvelles pistes d'actions en fonction des évolutions identifiées.

RECRUTEMENT, DIVERSITÉ ET LÉGISLATION

Quelques points de repère sur les textes les plus importants

La législation belge sur la diversité au travail se répartit pour l'essentiel en quatre groupes de textes. Ils ne sont pas tous spécifiques aux matières emploi et appliquent des traités internationaux et des textes de l'Union européenne.

- Selon le niveau de pouvoir : au fédéral, on trouve des lois qui prennent comme point de départ le droit à la non-discrimination. Au niveau des Régions, les textes qui concernent les employeurs de droit privé sont des textes incitatifs.
- Selon la base de la discrimination : le genre et les autres bases de discrimination sont traités par des textes différents au fédéral. Au niveau des Régions, c'est la politique de l'emploi des personnes handicapées qui se distingue des textes plus transversaux.

	> Genre	> Autres discriminations	> Dont handicap
Fédéral	Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes	Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination Loi du 10 mai 2007 modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie	
Wallonie	Décret du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination (modifié en 2009 et 2012)		Législation mise en œuvre par le Secteur handicap de l'AVIQ (ex Awiph), voir https://www.awiph.be/vosbesoins/se_former_travailler/employeurs/index.html
Bruxelles	Ordonnance du 4 septembre 2008 relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi		Législation mise en œuvre par Phare (Cocof), voir http://phare.irisnet.be/activites-de-jour/emploi/

**ENFIN,
IL EST TOUJOURS
BON DE RAPPELER**

**la liste précise, qu'a
définie la législation,
des bases de
discrimination :**

**l'âge, le sexe, l'état
civil, la naissance, la
« race », la couleur,
l'ascendance ou l'origine
nationale ou ethnique,
la langue, les convictions
religieuses, politiques
ou philosophiques,
l'affiliation à une
organisation syndicale ou
à une autre organisation,
l'orientation sexuelle,
un handicap, le passé
médical, l'état de
santé actuel ou futur,
une caractéristique
physique ou génétique,
la fortune, l'origine
sociale – « lorsque ces
éléments ne présentent
aucun rapport avec la
fonction ou la nature
de l'entreprise, sauf
si des dispositions
légales l'y autorisent
ou l'y contraignent »
précise le Code de non-
discrimination de la CCT
n°38.**

QUELQUES PRÉCISIONS ET COMPLÉMENTS

- La réglementation bruxelloise en matière de discriminations devient plus stricte dès le 1^{er} janvier 2018, en particulier en matière de discriminations à l'embauche. Les inspecteurs de l'administration régionale de l'emploi peuvent désormais recourir à deux outils d'avant-garde :
 - le test de situation : envoi de deux CV identiques à des employeurs, dont seule est modifiée une caractéristique critique du candidat (nom, genre, etc.) ;
 - le mystery call : prise de contact avec un employeur pour vérifier s'il donne une réponse positive ou négative à une demande discriminatoire.
- Ces méthodes ne sont utilisables qu'à certaines conditions, par exemple pour confirmer u présomptions de discrimination ou instruire une plainte.
- Le fédéral planche aussi sur les mystery calls, le dossier pourrait aboutir en 2018.
- eDIV est une formation en ligne, gratuite, sur les lois anti-discrimination belges. Elle est basée sur des dizaines d'exemples concrets, <http://www.ediv.be/>. En 2016, elle s'est élargie à tous les aspects « diversité » des ressources humaines : recrutement, mais aussi gestion d'équipe et politique stratégique.
- Dans le même esprit mais sur la thématique plus large de la diversité, l'ULg et le Cripel ont publié un guide gratuit, « Gérer la diversité au quotidien » : <http://diversitegrh.canalblog.com/archives/2014/04/07/29611046.html>
- Les syndicats et les employeurs s'intéressent à la diversité et sont mobilisés dans la mise en œuvre de la législation fédérale et des initiatives régionales.
- Les acteurs bruxellois bénéficient à l'heure actuelle des ressources les plus riches en matière de diversité. Chez Actiris, un service est entièrement consacré à ces questions. Il propose un accompagnement stratégique aux employeurs et valorise leurs efforts par l'octroi d'un « Label Diversité ».

<http://www.actiris.be/diversite>

02/505.77.05
- Pour les questions relatives aux législations fédérales, s'adresser à Unia, le Centre interfédéral pour l'Égalité des Chances

<http://www.diversite.be/>

02/212.30.00
- à l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes

<http://igym-iefh.belgium.be/fr>

02/233.42.65

- En matière de handicap, c'est un fait malheureusement peu connu, mais le refus d'accommodement raisonnable (ici dans une procédure d'embauche) est un acte de discrimination directe et donc illégal et passible de poursuites.
- Pour rafraîchir ses connaissances en matière de permis de travail :
 - En Région bruxelloise : http://werk-economie-emploi.brussels/fr_FR/web/ae/permis-de-travail
 - En Wallonie : <http://www.wallonie.be/fr/formulaire/detail/20411>

> Sources en ligne

<http://www.ediv.be/>

<http://www.diversite.be/emploi>

<http://www.actiris.be/diversite>

<http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/egalite-des-chances/>

<http://www.egalitedeschancesbruxelles.irisnet.be/fr/gender/>

PLAFOND DE VERRE : LE COMPRENDRE POUR LE BRISER

Depuis les années 70, les femmes ont massivement investi le marché du travail. Pourtant, leur ascension dans la hiérarchie ne semble pas progresser en proportion. Elles se heurtent à ce qu'on appelle communément le plafond de verre, un ensemble de mécanismes qui empêchent les femmes de tirer les bénéfices de leur travail au même titre que leurs collègues masculins.

L'Institut fédéral pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) nous apprend que « la notion de plafond de verre renvoie au fait que les femmes peuvent progresser dans la hiérarchie de l'entreprise privée, du service public, du syndicat, du parti politique, de la fédération patronale, de l'ONG, de l'université, etc., mais seulement jusqu'à un certain niveau. » Résultat : elles sont en grande partie absentes du sommet de la hiérarchie.

Le plafond de verre concerne initialement les femmes, mais on recourt aujourd'hui à cette appellation pour désigner les obstacles que rencontrent certaines minorités dans leur parcours professionnel (minorités dites visibles, personnes en situation de handicap...). Cette fiche traitera principalement du phénomène tel qu'il affecte les femmes, qu'elles soient ou non diplômées, car ces blocages que les femmes connaissent dans leur ascension dans la hiérarchie s'inscrivent dans des mécanismes genrés de production d'inégalités.

À BRUXELLES, UNE SITUATION PRÉOCCUPANTE

L'Observatoire bruxellois de l'emploi¹ nous apprend que si l'emploi des femmes augmente de manière constante, toutes les sortes d'inégalités professionnelles de genre perdurent. Les conditions d'emploi, l'accès au marché du travail, les salaires, les statuts, les responsabilités, les temps partiels subis sont des désavantages pour les femmes. Le risque de pauvreté augmente plus chez les femmes que chez les hommes. Par ailleurs, les femmes sont plus nombreuses dans les catégories inactives : en retrait par rapport au marché du travail. Dans les catégories officielles, elles sont également plus nombreuses à prendre un congé thématique, un crédit-temps, une dispense de chômage pour reprise d'études ou raisons sociales ou familiales. Les profils de femmes les plus affectées par les inégalités professionnelles sont sans surprise les femmes les moins diplômées, les mères et les femmes de nationalité ou d'origine étrangère.

Autre paradoxe : la présence d'enfants dans le ménage réduit la probabilité d'avoir un emploi chez les femmes alors qu'elle l'accroît chez les hommes !

En cause, l'inadéquation des structures d'accueil de la petite enfance, la monoparentalité déclinée à plus de 80% au féminin, etc. Mais aussi la ségrégation dans l'enseignement, où malgré un taux de réussite des filles en hausse, elles se trouvent encore orientées vers des filières moins porteuses en termes de débouchés et/ou d'emplois valorisés socialement, comme la santé, l'action sociale, l'enseignement et le commerce de détail.

Les femmes sont moins présentes dans les fonctions d'encadrement et dans l'emploi indépendant. Elles sont surreprésentées dans le secteur des titres-services. Et, en plus d'un horaire de travail, elles cumulent 7 heures de tâches ménagères par semaine quand elles travaillent à temps plein et 15 heures quand elles sont à temps partiel !

Tel est le contexte d'inégalités de genre plus large dans lequel s'inscrivent les mécanismes qui produisent les plafonds de verre.

DES DISCRIMINATIONS BIEN RÉELLES

S'il est parfois difficile à identifier, le plafond de verre entraîne des discriminations bien réelles dont la moindre n'est sans doute pas l'écart salarial (10% si l'on regarde le salaire horaire et 23% si l'on regarde le salaire annuel).

Autre conséquence discriminatoire, les femmes restent désavantagées – à diplôme égal –, en matière d'accès aux formations et aux promotions ainsi qu'en matière de mobilité professionnelle en général. Elles doivent fournir un travail plus conséquent afin d'espérer être reconnues au même titre que les hommes. Par exemple, en matière de recrutement, pour accéder à un poste plus qualifié que le précédent, pour faire reconnaître de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté, etc.

1 Voir en particulier « Les femmes sur le marché de l'emploi en Région bruxelloise », juin 2015, <http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/2015-les-femmes-sur-le-marche-de-lemploi-en-rbc.pdf>

Si on décode le plafond de verre uniquement par des phénomènes sociologiques « objectivables » liés à des inégalités structurelles (temps partiels subis, charge familiale déséquilibrée...), une partie en reste inexpliquée. Il faut alors aborder la question plus épineuse des préjugés de genre : des hommes vis-à-vis des femmes mais aussi des femmes vis-à-vis d'elles-mêmes voire à l'égard les unes des autres.

LES PRÉJUGÉS ONT LA VIE DURE

Les préjugés de genre attribuent communément aux femmes l'image d'une mère et d'une épouse, plus que celle d'une personne de pouvoir, d'une meneuse, d'une cheffe. Une femme cadre ou directrice est donc perçue comme moins, voire plus du tout féminine et, par-dessus le marché, en rupture avec son rôle traditionnel de mère et de compagne.

Autre constat : les stéréotypes de genre affectent particulièrement les femmes en début de carrière, les confinant d'emblée dans des parcours déséquilibrés notamment en matière salariale mais aussi de promotions. Elles sont cantonnées à des postes peu valorisés ou présentant peu de perspectives d'évolution. Cela fait partie des phénomènes dits de « plancher collant » selon lesquels les femmes, quand elles font les mêmes efforts que les hommes pour se positionner sur le marché de l'emploi, en tirent significativement moins de résultats.

UN MANQUE D'APPÉTENCE POUR LE POUVOIR ?

Autre préjugé bien ancré : les femmes seraient moins attirées par le pouvoir et les postes à responsabilités. Rien ne les contraindrait à se retirer de la course. Au contraire, il s'agirait d'un choix de leur part. Or, on constate que les stéréotypes de genre se manifestent très tôt : dès l'école et le choix des études. Nombre de filles sembleraient avoir intégré le fait qu'elles ne seraient pas légitimes dans le choix d'une filière scientifique ou économique. Pourtant, quand elles optent pour ces filières, leurs performances académiques sont généralement supérieures à celles des garçons.

LE BOY'S CLUB OU LE PHÉNOMÈNE DE L'HOMOPHILIE GENRÉE

C'est bien connu, qui se ressemble s'assemble. Et rien n'est plus vrai dans les organisations et les entreprises, où les personnes de même profil ont tendance à se regrouper. Ce phénomène appelé homophilie ou homosocialité consiste à rester entre soi, au détriment des « autres » - typiquement les femmes, qui, elles, ne disposent pas des codes (souvent implicites) qui pourraient leur permettre d'adhérer au « club ». On explique l'homophilie notamment par le besoin de maintenir les mêmes normes, de perpétuer l'ordre établi afin de maintenir une main mise sur le pouvoir (rester en position hégémonique).

Cela peut aller jusqu'à des formes de sexisme clairement hostiles où les femmes ne sont pas les bienvenues, sont objectivées, non reconnues dans leurs compétences professionnelles. Mais il existe aussi un sexisme plus doux, dit « bienveillant », au sens où, s'il confine bien les femmes à certains rôles, il le fait sur un ton positif. C'est ce sexisme que l'on retrouve dans des discours sur la supposée douceur innée des femmes qui « porteraient le monde » et seraient donc dépourvues de toute ambition managériale, par exemple.

Dans un discours sexiste hostile, la femme n'a pas les compétences pour diriger et doit rester aux postes subalternes. Dans un discours sexiste « bienveillant », la femme a des qualités autrement supérieures qui la rendent trop pure pour le pouvoir. Attention à celle qui ose malgré tout caresser l'ambition de diriger ! Elle sera sanctionnée pour avoir osé dévier de son rôle traditionnel, « naturel »².

QUELQUES (FAUX) PRÉJUGÉS COURANTS

Les femmes managers travailleraient moins que les hommes. Faux ! En heures/semaine, elles travaillent tout autant que leurs homologues masculins.

Elles seraient moins impliquées dans leur carrière que les hommes. Faux ! A l'exception du congé de maternité, les femmes ont pris moins de congé ou eu moins d'absences que les hommes.

Les femmes seraient réticentes à être mutées. Faux ! Les femmes refusent moins souvent une proposition de changement de poste que leurs collègues masculins.

LE MANQUE DE RÉSEAUX

On connaît l'importance des réseaux internes et externes dans l'évolution professionnelle. Or, il semble que les femmes y soient moins présentes et qu'elles ne puissent s'y consacrer que dans le cadre de leur temps de travail. D'où l'importance des programmes de parrainage ou mentorat développés dans certaines entreprises en direction des femmes. On pense aussi à des réseaux comme JUMP, <http://jump.eu.com/>.

Par ailleurs, les réseaux masculins favorisent l'avancement des carrières car ils comportent le plus de personnes influentes et donc des opportunités de promotion. Ceux des femmes restent principalement axés sur le soutien et le partage d'informations et sont, par ailleurs, moins centraux dans l'organisation. Une étude très souvent citée³ a ainsi démontré que la totalité d'un échantillon de femmes en haut de l'échelle hiérarchique avait bénéficié de parrainages pour seulement la moitié des hommes.

2 Barbara M. Masser et Dominic Abrams, « Reinforcing the Glass Ceiling: The Consequences of Hostile Sexism for Female Managerial Candidates », *Sex Roles*, Nov. 2004, Volume 51, Issue 9-10, pp 609-615.

3 Susan M. Schor, « Femmes, hommes : deux routes vers le sommet », *L'Expansion Management Review*, 1998, mars, pp. 37-44.

LA FIGURE DE PROUE, OU QUAND LE PLAFOND DE VERRE SE MAINTIEN MÊME APRÈS L'AVOIR FRANCHI

Un nombre grandissant de femmes parviennent aux postes à responsabilités : elles intègrent alors le sérail. On pourrait alors imaginer que leur succès ouvrirait la porte à leurs consœurs. Or, un autre phénomène peut se mettre en place : celui de la « figure de proue ». Soit les femmes servent de bouclier aux critiques (« Nous ne sommes pas sexistes : notre CA compte une femme. »), soit elles sont contraintes plus ou moins consciemment de mimer la culture d'entreprise masculine. Pire : elles sont parfois réfractaires à toute mesure favorisant l'émergence d'autres femmes, le prix de leur place chèrement acquise ayant été trop élevé à payer. On parle alors du « syndrome de la reine des abeilles ».

Ces phénomènes nous enseignent que si l'on veut sérieusement briser le plafond de verre, il faut mettre en place une politique qui permette à un nombre significatif de femmes d'accéder aux postes à responsabilités. En effet, seule une certaine masse critique peut faire bouger les lignes.

FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCES DE L'ORGANISATION

Certaines études ont montré que les performances des organisations semblent augmenter lorsque celles-ci comptent de nombreux dirigeants féminins. On dresse le même constat quand des minorités ethniques accèdent en nombre à la structure. Par ailleurs, les bailleurs de fonds dans le secteur non marchand, ainsi que d'autres parties prenantes, tiennent de plus en plus compte de la représentation des femmes et des minorités dans les organisations (voir fiche gestionnaire diversité).

BRISER LE PLAFOND DE VERRE : QUELQUES OUTILS

Il est possible d'agir à quatre niveaux :

- 1. Au niveau de l'organisation : mesurer le plafond de verre
 - Mener une enquête auprès des collaborateurs·trice·s : cette tâche pourrait très bien être assurée par le gestionnaire de diversité.
 - Situer l'organisation dans son contexte : il est toujours utile de se faire une idée précise de la situation externe à sa structure de travail. Comment se situe mon organisation dans un cadre plus global ?
 - Établir la liste des indicateurs tels que le nombre d'effectifs, les temps de travail, les congés, les embauches, les départs, la situation dans l'entreprise, l'âge, le sexe, la situation familiale, la progression dans la hiérarchie...
 - Ensuite, à l'instar d'une politique de diversité, il s'agira de se concentrer sur des mesures concrètes (par ex. des objectifs chiffrés) destinées

à favoriser l'accès et la progression des femmes dans l'organisation.
À éviter : les actions ponctuelles reposant sur l'enthousiasme de quelques collaborateurs ou sur une queue de budget.

- Inscrire sa politique de lutte contre le plafond de verre dans des objectifs à long terme, adapter la communication interne et externe à ce sujet. Mener une politique ouvertement et volontairement pro-femmes. La méritocratie est un piège quand elle repose sur des inégalités structurelles.
- **2. Des actions mettant les femmes en situation de réussir**
 - Mettre en place des mesures pour créer, développer ou ouvrir les réseaux aux femmes telles que le parrainage (soutien et conseils d'un·e collaborateur·trice plus expérimenté·e).
 - Proposer des mesures individuelles :
 - le coaching (accompagnement individuel dans un moment clé pour définir la stratégie d'avancement de sa carrière).
 - le réseautage, tout ce qui permet de tirer des bénéfices d'expériences d'autres femmes pour dépasser les barrières mentales.
 - Développer les équipes de travail mixtes pour permettre aux femmes d'intégrer les lieux de décisions de l'organisation.
 - Augmenter la visibilité des femmes qui ont réussi car les femmes manquent de modèles féminins.
- **3. Des mesures pour faciliter la vie des femmes dans leur milieu professionnel**
 - Revoir les modes d'organisation du travail pour identifier et supprimer les effets opposés aux femmes : interdire les réunions après 17h, développer des services internes comme la livraison des courses au travail, réfléchir à des solutions de garde d'enfants malades, de crèche ou de stages en périodes extrascolaires... Réfléchir à toutes les catégories de femmes et à tous les âges (et pas seulement aux mères !).
 - Une flexibilisation du temps de travail serait nécessaire afin de lutter contre le plafond de verre. On peut imaginer un régime de travail de 90% ou 95% d'ETP où les employé·e·s travaillent à temps plein et compensent par 5 ou 10 % de congés annualisés, prenables en période de congés scolaires.
 - Mieux préparer les congés de maternité et/ou parentaux ainsi que la reprise du travail.
- **4. Agir sur les comportements et les attitudes**
 - Mener une campagne pour faire évoluer les mentalités et combattre les préjugés de genre ou mettre en place des programmes de sensibilisation aux questions de genre à tous les niveaux de la hiérarchie.
 - Communiquer positivement sur les compétences professionnelles des femmes.
 - Favoriser les récits de femmes.
 - Prévoir des sanctions dans le ROI en cas de propos misogynes.
 - Réaffirmer la volonté de l'organisation de lutter contre le harcèlement moral et sexuel.



- Il serait utile d'organiser des séminaires, débats, colloques, conférences et formations afin de sensibiliser les hommes, femmes et les équipes dirigeantes à la problématique de l'égalité professionnelle. Former les responsables aux techniques de recrutement non discriminant et à la promotion de comportements égalitaires.
- Nommer une personne ressource dans la lutte contre les discriminations et le plafond de verre (un gestionnaire de la diversité).
- Une sensibilisation au partage équitable des tâches entre les hommes et les femmes semble donc importante.
- Si la situation est particulièrement préoccupante, les quotas peuvent se révéler une étape nécessaire afin d'atteindre cette masse critique où les femmes sont en nombre suffisant pour modifier réellement la culture de l'organisation.

POSTES À RESPONSABILITÉ EN BELGIQUE : OÙ EN SONT LES FEMMES ?

Ce petit topo⁴ donne un aperçu de la représentation des femmes au sommet de la hiérarchie dans 12 domaines (entreprises cotées et non cotées, fonction publique, médias, ONG, pouvoir judiciaire, autorités académiques, partis politiques, armée...). Il est très éclairant sur la situation belge :

- 10,1% de femmes dans les CA des entreprises cotées en bourse
- 7,1% de femmes dans les CA des entreprises non cotées⁵
- 11,6 % de directrices générales des services publics fédéraux
- 23% des membres des autorités académiques
- 30% de femmes éditrices responsables dans les médias
- 30% d'administratrices dans les 15 plus grandes ONG.
- 16,2% d'officiers supérieures dans l'armée (soit une progression remarquables de 13% !)

4 Source Institut pour l'égalité entre les hommes et les femmes, études réalisées en 2009 et en 2013.

5 Soulignons néanmoins que suite à l'adoption de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas dans les entreprises cotées, le taux de présence de femmes dans les conseils d'administration des entreprises du BEL20 (20 plus grandes entreprises cotées) est lui passé de 11% en 2011 à près de 20% en 2013.

POUR EN SAVOIR PLUS⁶

> L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes est une source incontournable :



Sa base de données de bonnes pratiques : <http://www.iefh-action.be/>



Ses pages web consacrées au plafond de verre :
https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/emploi/plafond_de_verre



La « bible » pour tous les aspects administratifs : le Vade-mecum de l'Office francophone de la formation en alternance (Offa) <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/Vade-mecum-version-FR-27-avril-2017-1-1.pdf>



Un guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les asbl a été publié par le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles : http://www.egalite.cfwb.be/index.php?elD=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/sdec/upload/sdec_super_editor/sdec_editor/documents/Egalite_Mixite_et_associations/BASBLGuide_011.pdf&hash=23a25e9a255af3a2b7b053273f426f8e8acb2eea



L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique, rapport 2017 publié par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>



Un débat français mais qui replace bien les enjeux dans la fonction publique, à découvrir sur la chaîne de Médiapart : <https://www.youtube.com/watch?v=Fci5tZHHY5A>



La discrimination sexuelle dans le monde du travail : un site de l'UCL analyse en profondeur la question <http://nokiaress.free.fr/pdv/presentation.html>

6 Ces références sont aussi les sources utilisées pour la présente fiche.

RECRUTEMENT, ALGORITHMES ET DIVERSITÉ

Tendance lourde ou effet de mode, le fait de confier tout ou partie du recrutement à la dite « intelligence artificielle » semble encore une pratique peu courante dans le non-marchand. Et si c'était justement le bon moment pour se poser les bonnes questions et peser le pour et le contre en matière de discriminations ?

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les nouvelles tendances en GRH semblent suivre deux chemins différents, voire paradoxaux. D'un côté les dispositifs informels, chaleureux, ludiques. De l'autre, l'utilisation des *big data* et des algorithmes¹.

Le recrutement algorithmique est certes encore une réalité complètement marginale dans notre économie et reste limité à quelques grands groupes mondiaux. Cependant, il est en train de se démocratiser très rapidement.

ALGORITHMES ET BIG DATA

Les algorithmes en tant que tels existent depuis longtemps. Essentiels à l'informatique, ce sont des combinaisons organisées d'opérations mathématiques et logiques. L'intérêt des algorithmes et leur potentiel est tributaire des données auxquelles on les applique.

Leur actualité tient d'abord à l'explosion des *big data*, c'est-à-dire la multitude de traces que nous laissons en ligne depuis l'avènement des smartphones combinée à des puissances virtuellement illimitées de calcul et de stockage des données.

¹ Pour un survol très synthétique, écouter la chronique de Jean-Olivier Collinet sur « Les nouveaux modes de recrutement » dans l'émission *Tendances Première* de La Première du 9 mai 2018.

Ces données, comme disent les statisticiens, sont « sales » (pas structurées, pas à jour, pas hiérarchisées), mais leur caractère littéralement innumérable compense largement ces défauts : en matière de prédictions statistiques et d'aide à la décision, il est possible d'aller beaucoup plus loin avec beaucoup de données « sales » qu'avec quelques données bien « propres ».

L'autre raison de l'actualité des algorithmes est leur perfectionnement : soutenues par des progrès techniques considérables (miniaturisation, etc.), calquant les structures linguistiques et les fonctionnements neuronaux, les machines qui en sont dotées entendent se rapprocher de la manière dont fonctionne l'intelligence humaine. Et les machines étant réputées plus fiables, plus rapides, plus constantes ou plus objectives que les humains, elles devraient pouvoir les dépasser dans nombre de situations – c'est du moins le raisonnement des acteurs qui développent et promeuvent ces systèmes. Un tel dépassement est déjà évident pour ce qui est de certaines formes de mémoire. Le grand chantier actuel est celui de l'apprentissage autonome par les machines (« machine learning »).

Le recrutement algorithmique n'est pas juste le logiciel de matching candidats-postes vacants qu'utilisent les agences d'intérim et désormais les services publics de l'emploi. Ce n'est pas juste l'utilisation du CV vidéo ou une base de données de candidats·e·s utilisée comme réserve de recrutement. C'est bien plus, quantitativement et qualitativement : l'automatisation des étapes du recrutement (la présélection en particulier) par des instruments informatiques reposant sur des algorithmes éventuellement nourris par les big data, à commencer par les informations personnelles agrégables à partir des réseaux sociaux, qu'ils soient professionnels (LinkedIn en particulier) ou pas (Facebook, Instagram, Twitter, etc.)

EXEMPLE Un logiciel de conversation (*chatbot*²) qui se charge du premier entretien téléphonique avec les candidat·e·s Il y en a plusieurs autres sur le marché, certains encore en phase de mise au point. Ils vont améliorer progressivement leurs performances puisqu'ils disposeront de bases de données d'entretiens de plus en plus volumineuses, permettant un traitement de plus en plus pointu des informations récoltées. Le service vendu ? Automatiser les tâches dites « à faible valeur ajoutée » pour permettre au RH de se concentrer sur la « détection de talents »³.

Enfin, le recrutement algorithmique peut prendre de multiples formes comme des plateformes de service en ligne ou des « apps » utilisées par les intermédiaires publics et privés du marché de l'emploi, comme celles des grands sites d'offres d'emploi.

2 Contraction de chat robot, robot de discussion : un programme informatique capable de mener une discussion en combinant des techniques avancées de synthèse vocale, d'analyse sémantique du langage et de traitement de bases de données. Typiquement, les « assistants vocaux » comme Cortana et Siri qui se sont généralisés sur les smartphones.

3 Voir <https://www.exclusiverh.com/articles/test-recrutement/l-oreal-limoge-son-robot-drh.htm> et <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2018/05/30/09008-20180530ARTFIG00003-vera-le-robot-recruteur-licencie-par-ses-employeurs.php>

QUELQUES QUESTIONS-CLÉS

Tentons d'identifier et de prioriser les questions que peut poser l'application au recrutement de tels algorithmes.

- Un marché concentré et orienté

Comme algorithmes et *big data* nécessitent de gros investissements, le recrutement algorithmique est un marché accessible à très peu d'acteurs, l'offre reste limitée. Les mêmes outils sont utilisés partout. Du coup, ce sont toujours les mêmes profils/personnes qui se font sélectionner et les mêmes qui se font « recaler ». Ces outils sont en effet très peu modulables, les paramétrages par l'utilisateur-trice GRH ne jouent qu'à la marge.

Qui plus est, ces algorithmes et leurs paramétrages sont d'abord conçus pour des clients *corporate*, souvent les plus grandes entreprises multinationales, et dans une optique de GRH classique, orientée essentiellement efficacité et retour sur investissements pour les marchés financiers. Ils ne sont donc pas particulièrement pensés dans une optique de recrutement neutre, et certainement pas de lutte contre les discriminations ni pour l'émancipation sociale.

« La racine du problème, comme avec tant d'autres [algorithmes], c'est le choix des finalités fait par les personnes qui modélisent le système. Leurs modèles sont optimisés pour l'efficacité et la rentabilité, pas pour la justice ni pour le bien de l'"équipe".⁴ »

Notons néanmoins l'apparition de projets explicitement annoncés comme étant des outils de lutte contre les discriminations :

EXEMPLE Oodook est une plateforme franco-belge actuellement en développement, qui entend intégrer des fonctionnalités orientées vers la non-discrimination et la diversité : <https://lumo.be/mission-oodook/>

- Des outils figés

Dans le cas du recrutement, l'outil algorithmique est utilisé à un moment unique de la trajectoire du/de la candidat-e. Ceci a deux conséquences :

- Une partie des logiciels utilisés en matière de recrutement a recours à des technologies de matching « affinitaire » reprises et adaptées de celles des sites de rencontre. Ce type d'algorithmes a ceci de particulier que s'ils peuvent de façon assez fiable susciter des premières rencontres pertinentes, ils sont encore très loin de parvenir à prédire une relation pérenne, qu'elle soit amoureuse ou professionnelle. Si un algorithme peut présenter une aide à la présélection, cela ne veut pas dire qu'on a affaire à un algorithme de recrutement – ce serait confondre la partie et le tout. Avec ou sans algorithme, la seule étape de présélection d'un recrutement ne prédit en rien une relation durable entre candidat-e et employeur.
- L'analyse ou le profilage d'une candidature que propose un algorithme de recrutement à un moment ne reçoit ni n'intègre jamais de feedback de la réalité. On ne lui permet jamais de savoir, un an ou deux après le recrutement, si ses prédictions étaient bonnes ou mauvaises.

⁴ Extrait de : Cathy O'Neil, *Weapons of Math Destruction*, Crown Books, Etats-Unis, 2016. Extrait traduit par nos soins.

Autrement dit, les inévitables erreurs de prédiction ne seront à aucun moment prises en compte pour améliorer les performances de l'algorithme.

Ces deux premières remarques sont sans doute de court terme, et l'évolution des technologies devrait les rendre obsolètes d'ici quelques années. Mais ce ne sera vraisemblablement pas le cas pour les autres questions qui suivent.

- Des biais irréductibles

Les modèles prédictifs qui tentent de déduire le futur d'une personne en fonction de son passé et de celui d'innombrables autres (tel que fixé par les *big data*) connaissent plusieurs biais importants.

- Les *big data* concernent le passé, les situations héritées. La décision de recrutement, elle, porte sur l'avenir. C'est pourquoi elle fait intervenir d'autres dimensions, que l'algorithme peut difficilement prendre en compte : une vision, un projet, des valeurs, de l'intuition, une sensibilité à la prise de risque, une tolérance de l'incertitude, etc. Privé de tout cela, l'algorithme écrase le futur sur le passé du simple fait du contenu des données dont il est nourri. C'est le piège d'une « objectivité » entendue au sens le plus restrictif.

EXEMPLE Ce célèbre cas ciblant un public des femmes cadres : comme dans les données sur l'existant, fournies par exemple par le big data, il existe peu de femmes cadres, un algorithme conseillera plutôt de recruter un homme pour une fonction de cadre... Mais ce n'est pas tout.

- Les compétences et aptitudes recherchées ne peuvent pas toutes être mesurées directement. Un algorithme s'appuie donc sur des « proxys », par exemple un coefficient de rapprochement entre les mots-clés d'un CV et ceux d'un profil de fonction. Si cet écart entre le réel et la réalité mesurée est irréductible pour l'intelligence humaine, il est d'autant plus sournois avec les algorithmes dans la mesure où leurs promoteur·trice·s, dont les discours commerciaux sont axés sur des valeurs comme l'objectivité et la fiabilité, auront tendance à le minimiser, à le laisser dans l'implicite, voire à sciemment le dissimuler. Notons que ceci arrange aussi l'utilisateur·trice/client·e, qui est là parce qu'il a besoin d'être rassuré·e sur la qualité de ses décisions.
- > Or, dans le cas du recrutement, cet écart entre candidat·e idéal·e et candidat·e effectif·tive est en bonne partie structuré sur des préjugés et donc producteur de discriminations. Ces discriminations seront d'autant plus opérantes que l'incorporation de préjugés dans les algorithmes de recrutement sera involontaire, discrète et appliquée à grande échelle.

« Même si un algorithme de recrutement/sélection n'est pas si difficile à développer, pour paraphraser le philosophe et ingénieur Luc de Brabandere sur l'intelligence artificielle qui remplacerait des juges, il reste la question de savoir qui va l'écrire car un ordinateur ne peut se programmer lui-même. Un groupe d'hommes et de femmes devra donc définir ses critères de fonctionnement. Et tout comme les écrivains·es pour qui chaque roman est toujours un peu autobiographique, un algorithme reflétera nécessairement les intentions, les valeurs et les convictions de ceux·celles qui l'auront développé. Et donc, à regarder de plus près, on réalise qu'un algorithme ne peut en fait pas être

objectif, qu'il reproduira toujours les préjugés, les stéréotypes ou les peurs de ceux-celles qui l'ont conçu ou commandé.⁵ »

- Qui plus est, ces proxys produisent en réalité de véritables nids à fausses corrélations. On a tous vu ces fameux graphiques qui superposent des courbes comme, par exemple, les évolutions du prix des poires et du nombre de morts par noyade dans tel pays, transformant à tort une corrélation en causalité⁶. En matière de recrutement algorithmique, ce genre de mécanismes est déjà courant, bien documenté et très difficile à détecter.

EXEMPLE Le cas emblématique est celui de Xerox qui a longtemps éliminé les candidat-e-s qui habitaient le plus loin de leur lieu de travail, jusqu'au moment où l'entreprise s'est rendue compte qu'il s'agissait des gens qui habitaient dans les quartiers les plus pauvres.

- Sans proxys, on n'est pas pour autant à l'abri de biais à haut potentiel discriminatoire.

EXEMPLE Ainsi, dans les descriptions de poste à pourvoir fournies à une machine, une rubrique sera en général spécialement dédiée aux compétences comportementales requises, formalisées de façon très standardisée et donc réductrice. Ces items seront directement transposés en critères de (pré)sélection. Or, ces *soft skills* sont de très efficaces facteurs de discrimination et d'auto-discrimination (voir les fiches calibrer les fonctions & neutraliser les tests, accessibles sur <https://www.competentia.be/outils>)

EXEMPLE Dans certaines applications est intégrée une dimension de réseau social. Plutôt sympathique a priori. Si ce n'est que le-la candidat-e est automatiquement noté-e pour sa motivation et son esprit d'équipe en fonction de sa participation aux espaces communautaires. Autant dire une approche qui, comme tous les systèmes de social ranking, comporte un danger très important de discrimination⁷.

Certains de ces biais sont désormais si bien connus que les principales firmes informatiques se sont massivement lancées dans le développement de logiciels anti-biais⁸.

- Des outils onéreux

Enfin, il est fort possible que parmi ces outils, les plus intéressants restent chers, donc accessibles seulement aux plus grandes entreprises et aux firmes de services RH. C'est déjà le cas des logiciels de traitement sémantique de CV, qui sont au point depuis plusieurs décennies, mais dont l'usage reste hors de portée des petites organisations.

5 Luc de Brabandere, « Humains contre machines : la guerre des intelligences n'aura pas lieu », *La Libre*, 22 mai 2018, <http://www.lalibre.be/debats/opinions/humains-contre-machines-la-guerre-des-intelligences-n-aura-pas-lieu-5b0307e7cd70c60ea71de6e4>

6 Voir le fameux site internet <http://www.tylervigen.com/spurious-correlations>

7 Voir l'exemple chinois tel qu'expliqué p.ex. dans Mara Hvistendahl, « Bienvenue dans l'enfer du *social ranking* » trad. par M. Saint-Upéry), *Revue du Crieur*, n°10, 2018, pp. 4-21.

8 Voir <https://www.forbes.com/sites/paulteich/2018/09/24/artificial-intelligence-can-reinforce-bias-cloud-giants-announce-tools-for-ai-fairness/>

EN CONCLUSION

Recruter c'est traiter et trier de l'information en situation d'incertitude. Le recours à des outils est toujours indispensable pour ce faire, a fortiori si l'information disponible est volumineuse. L'évaluation de ces outils le sera tout autant, ainsi que l'existence de marges de manœuvre pour les faire évoluer.

Le recrutement algorithmique présente des atouts et même certains intérêts : gain de temps et fluidité à certaines étapes, anonymisation aisée de la présélection, et pourquoi pas des modules optionnels comme un tableau de bord des candidat·e·s présélectionné·e·s ou recruté·e·s en fonction des critères sensibles en termes de discrimination.

Mais on l'a compris, même ainsi aménagés, ces outils ne sont aucunement neutres. Même s'ils promettent d'affranchir le-la GRH des effets de ses propres préjugés, ils n'en incorporent pas moins d'autres en amont, dans leur code. En particulier, l'outil algorithme couplé aux *big data* est très efficace pour renforcer les préjugés et amplifier les discriminations.

« Les big data, parce qu'elles sont le plus souvent anonymisées, désindexées, décontextualisées, sont absolument amnésiques des conditions de leur production. (...) La soi-disant optimisation des décisions par le recours à la soi-disant intelligence des données, c'est le contraire de l'émancipation, c'est le contraire d'un changement de monde. L'ignorance des causes des phénomènes au profit de la pure induction statistique nous condamne au conservatisme en rendant invisibles et incontestables les préjugés et les biais dont est parcourue notre réalité sociale.⁹ »

UNE PERSPECTIVE

Tout ceci rend cruciale la question d'un droit public ou citoyen de l'accès au code informatique dès lors qu'un algorithme a des effets sur la réalité sociale qui croisent l'intérêt général, a fortiori si son développement est commandité par les pouvoirs publics. Or tout développeur·euse, y compris parfois se réclamant d'alternatives comme le logiciel libre ou les communs, peut avoir tendance à présenter ses productions comme une boîte noire. Quels sont les critères utilisés et avec quelles pondérations ? Quelles sont les informations utilisées qui ne sont pas fournies par le·a candidat·e mais par les *big data* ou les réseaux sociaux ? Jusqu'où l'utilisateur·trice peut-il·elle reparamétrer l'algorithme dans une optique de correction des discriminations ? La réponse à ces questions relèvera éventuellement de la propriété industrielle et ne sera pas disponible d'entrée de jeu. Si des procédures de transparence sont prévues ou annoncées, il n'est nullement garanti qu'elles portent sur ces points cruciaux.

Pour faire contre-poids à ces logiques, il reste à concevoir et à instituer un droit de regard public ou citoyen sur le code informatique. En Europe, nous en sommes encore loin, même si l'opinion publique est de plus en plus alerte sur l'utilisation qui est faite de ses données.

⁹ Antoinette Rouvroy, « L'art de ne pas changer le monde », *La Revue nouvelle*, n°8/2016 (dossier « Les big data épuisent-ils la culture ? »).

> Outre les références citées, cette fiche s'est nourrie de sources diverses, notamment :



Serge Abiteboul et Gilles Dowek, *Le temps des algorithmes*, éd. Le Pommier, 2017.



Pierre Hemptinne et Thomas Lemaigre (dir.), dossier « Les big data épuisent-ils la culture? », *La Revue nouvelle*, n°8/2016, <http://www.revuenouvelle.be/2016-08-189>



Samantha Joel, Paul W. Eastwick et Eli J. Finkel, « Is Romantic Desire Predictable ? Machine Learning Applied to Initial Romantic Attraction », *Psychological Science*, vol. 28, n°10, pp. 1478-1489, août 2017.



Julie Luong, « Ressources non humaines », *Alter Échos*, n°467, oct. 2018, <https://www.alterechos.be/ressources-non-humaines/>



Renaud Maes, « Nous ne désirerons pas sans fin », *La Revue nouvelle*, n°4/2017.