

Recrutement non discriminant : rationaliser la procédure de recrutement

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Engager des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Méthode

Invitation à remettre en question les « copier/coller » souvent appliqués aux procédures de recrutement qui ne tiennent pas compte des postes, des contextes ni des objectifs.

Pour quoi	Interroger l'adéquation entre les modes de recrutement utilisés et les types de fonctions, de profils et de métiers
Pour qui	Toute personne amenée à réaliser un recrutement
Quand l'utiliser	Lors de la réflexion sur la procédure de recrutement

Comment l'utiliser ?

Lors de chaque recrutement, pensez à élargir ou restreindre le spectre des procédures utilisées. Chaque recrutement suppose que vous cherchez l'adéquation entre le poste ouvert et les profils des candidat·e·s. Dans cette optique, la procédure doit être pensée « sur mesure » : test écrit, mise en situation, interviews, ... Tous les cas de figure sont à analyser avec l'objectif de rationaliser et de rendre efficaces vos recrutements.

Les trucs pour réussir ?

- › Quelle que soit la procédure que vous utilisez, les étapes de présélection porteront, par ordre d'importance et successivement, sur les compétences professionnelles, la vision du métier/du poste/de l'organisation et la motivation.
- › Mettez les candidat·e·s en condition de réussite en leur annonçant au préalable les méthodes que vous utilisez.
- › Informez également toutes les parties prenantes en interne des procédures et outils utilisés.



Et après ?

Faites un débriefing avec toutes les personnes qui sont intervenues dans le recrutement et invitez les candidat·e·s sélectionné·e·s à remplir un rapport d'étonnement pour récolter leurs impressions (positives et négatives) sur vos méthodes ; cela vous permettra d'évaluer ces dernières et de les réajuster si besoin.

Outils associés :

- › Recrutement non discriminant : recruter sans CV
 - › Recrutement non discriminant : jobdating et contacts directs des candidat·e·s
 - › Le rapport d'étonnement
-

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.